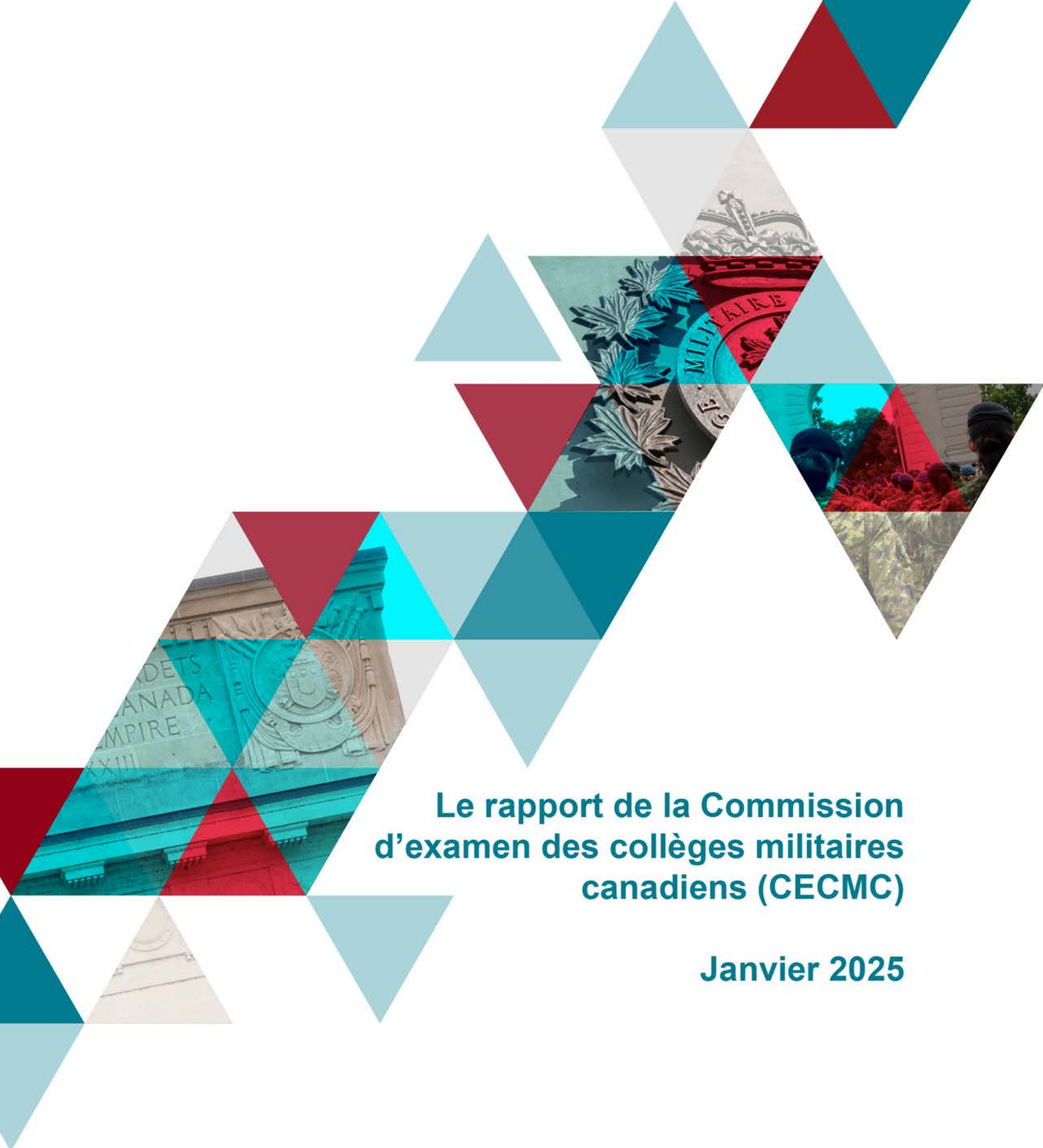




Le rapport de la Commission d'examen des collèges militaires canadiens (CECMC)

Janvier 2025



Défense nationale National
Defence

Canada



**Le rapport de la Commission
d'examen des collèges militaires
canadiens (CECMC)**

Janvier 2025

Chantal Beauvais, Ph.D.

Michael Goldbloom C.M., BCL/LL.B.

Kathy Hogarth, présidente, Ph. D.

Renée Légaré, Ph. D.

Martin Maltais, Ph. D.

Suneeta Millington, J.D.

Kyle Solomon, bgén, M.Sc.A.

Pour plus d'information :

Adresse : Ministère de la Défense nationale
101 Promenade Colonel By
Ottawa (Ontario) K1A 0K2

Téléphone : 1-888-995-2534

Courriel : information@forces.gc.ca

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par le ministre de la Défense nationale, 2025

Le rapport de la Commission d'examen des collèges militaires canadiens – Janvier 2025.

N° de cat. : D2-695/2025F-PDF (PDF électronique, Français)
ISBN : 978-0-660-75698-1

N° de cat. : D2-695/2025F (Imprimé, Français)
ISBN : 978-0-660-75699-8

N° DGM : DGM-41024-ZSP

Sommaire

Dans le cadre de son examen externe indépendant et complet de 2022, qui portait sur l'inconduite sexuelle dans les Forces armées canadiennes, l'ancienne juge de la Cour suprême Louise Arbour a soulevé des préoccupations quant à la culture de la misogynie et de l'inconduite sexuelle présente dans les deux collèges militaires canadiens. Elle a postulé que l'inconduite sexuelle dans les Forces armées canadiennes découle, en partie, de la culture des collèges militaires canadiens, et elle s'est demandé s'il était possible de remédier à cette situation.

À la suite de la publication du rapport de Mme Arbour, la Commission d'examen des collèges militaires canadiens a été créée pour déterminer si le Collège militaire royal du Canada à Kingston (CMR Kingston) et le Collège militaire royal de Saint-Jean (CMR Saint-Jean) — collectivement appelés « les collèges », « les collèges militaires » ou « les CMC » — doivent continuer d'exister et, le cas échéant, dans quelle mesure et de quelle façon il faudrait les réformer, ainsi que pour formuler des recommandations à ce sujet.

La question de savoir si la misogynie et l'inconduite sexuelle sont si profondément ancrées dans la culture des collèges militaires quant à les rendre irrémédiables était fondamentale pour la Commission. Nous avons donc commencé nos travaux par un examen multidimensionnel de l'état des CMC. La Commission a visité chacun des collèges à trois reprises, a étudié de multiples sources d'information, a examiné les commentaires d'environ 400 Canadiens et Canadiennes de partout au pays et s'est entretenue en personne et de manière virtuelle avec plusieurs centaines d'intervenants et d'intervenantes actuels et anciens, y compris des aspirants et aspirantes de marine/élèves-officiers et élèves-officières, des leaders militaires et universitaires, ainsi que des membres du corps professoral et du personnel.

Grâce à cette vaste mobilisation, ainsi qu'à une analyse détaillée d'un volume important de données qualitatives et quantitatives liées à des problèmes systémiques et structurels, la Commission a été en mesure de dresser un riche tableau de l'histoire, de l'évolution, de la conception, de la dynamique et des programmes des CMC ainsi que des conditions de vie qui y règnent. Cela a permis de comprendre en profondeur l'état de la culture et de la conduite dans ces établissements.

La Commission est parfaitement consciente qu'au fil des décennies, certaines personnes ont vécu des expériences grandement éprouvantes et traumatisantes dans les collèges militaires en raison d'attitudes et de comportements néfastes divers. Bien que ces cas ne soient pas répandus, ils continuent de se produire et de causer du tort. De plus, malgré les expériences essentiellement positives de nombreuses personnes qui ont fréquenté les CMC, nous savons également que les femmes et les hommes inscrits aux collèges en ont une expérience et une perception très différentes.

La Commission reconnaît que des politiques, des procédures et des pratiques solides ont été adoptées dans les collèges afin de prévenir l'inconduite sexuelle et d'intervenir lorsqu'elle se produit. Nous croyons qu'il faut poursuivre ces efforts descendants et de la base et leur laisser le temps de produire des résultats.

Toutefois, compte tenu des contraintes de temps liées à son mandat et du fait que certains de ces mécanismes et outils n'ont été mis en œuvre que récemment, la Commission n'a pas été en mesure d'évaluer pleinement leur efficacité. Elle a donc recommandé que, comme cela a été fait dans plusieurs universités civiles, les collèges soient tenus de rendre obligatoire et de publier une analyse exhaustive de l'incidence et de l'efficacité de leurs politiques, procédures et pratiques en ce qui a trait à la prévention de l'inconduite sexuelle et au soutien des personnes qui en sont victimes.

Nous avons en outre conseillé la création de centres de ressources sur la santé, la sécurité et le bien-être dans chaque Collège pour aider à prévenir toutes les formes de comportements néfastes et à intervenir lorsqu'ils se produisent grâce à une combinaison d'éducation, d'intervention, d'action et de sensibilisation. Nous avons également recommandé que le pourcentage d'aspirantes de marine et d'élèves-officières passent de 25 % (atteint en 2024) à 33 % d'ici 2035, car une plus grande présence de femmes dans les CMC aurait une incidence positive sur la culture des collèges et profiterait aux Forces armées canadiennes.

Enfin, la Commission a établi qu'une restructuration de la chaîne de responsabilité des élèves-officiers et élèves-officières (C de R Élof) est nécessaire pour résoudre

pleinement les problèmes de culture et de conduite dans les CMC. Ce modèle de leadership par les pairs, qui est un élément distinctif du Programme de formation des officiers de la Force régulière dans les collèges militaires depuis des décennies, a été remis en question par Mme Arbour, qui en a recommandé l'élimination. Bien qu'elle partage les préoccupations soulevées par Mme Arbour, la Commission est d'avis que des modifications stratégiques à la C de R Élof peuvent atténuer les préjudices et revaloriser ce modèle. En particulier, il faudrait recentrer la C de R Élof sur son objectif initial, soit d'offrir aux aspirants et aspirantes de marine/élèves-officiers et élèves-officières des occasions d'acquérir une expérience concrète du leadership, et retirer à ces derniers tout pouvoir — réel ou perçu — de discipliner leurs pairs.

En résumé, la Commission a observé une ferme détermination, à tous les niveaux et chez tous les intervenants et intervenantes des collèges militaires, à veiller à ce que ceux-ci soient des endroits sécuritaires, sains et respectueux où chaque aspirant et aspirante de marine/élève-officier et élève-officière peut réaliser son plein potentiel. Par conséquent, même si des cas d'inconduite continuent de survenir dans les collèges, nous estimons que les attitudes et les comportements négatifs et malsains ont diminué grandement, et nous sommes convaincus que toutes les parties sont résolues à en faire plus. C'est cette détermination qui a mené la Commission à conclure que les collèges militaires canadiens devraient conserver le pouvoir de décerner des grades ainsi que le mandat d'éduquer et de former les aspirants et aspirantes de marine/élèves-officiers et élèves-officières pour qu'ils et elles embrassent la profession des armes et deviennent des officiers et officières des Forces armées canadiennes.

Cette conclusion repose toutefois sur une autre présomption, soit que les collèges militaires canadiens ont, en principe, une valeur inhérente. La Commission n'a pas tenu cela pour acquis. En effet, nous avons consacré beaucoup de temps et d'énergie à cerner et à évaluer la valeur ajoutée des collèges. Les résultats de nos efforts nous ont convaincus que les collèges militaires sont assurément des établissements nationaux essentiels, qu'ils revêtent une importance cruciale pour le Canada et qu'ils jouent un rôle unique dans la promotion des intérêts de notre pays en matière de défense et de sécurité. Ce sont des établissements hors pair que ne peuvent imiter les universités civiles ni d'autres unités militaires des Forces armées canadiennes. Ils devraient être source de fierté pour la population canadienne et refléter la capacité du Canada à projeter sa puissance nationale. Toutefois, leur organisation et leur fonctionnement actuels les empêchent de démontrer leur valeur ajoutée, de prouver

leur utilité au regard de la hausse des coûts ou de faire valoir leur pertinence par rapport aux besoins des Forces armées canadiennes ou du pays.

À l'issue d'un processus qui comprenait à la fois l'étude de questions thématiques distinctes et la réalisation d'analyses comparatives (y compris un examen des différentes approches de formation militaire professionnelle FMP préalable à l'attribution de commissions dans quinze pays), nous avons conclu que même si le modèle structurel actuel des collèges militaires demeure le bon choix compte tenu des besoins et des caractéristiques propres au Canada, de nombreux aspects de leur fonctionnement doivent faire l'objet de réformes majeures. À cette fin, en plus de nos recommandations concernant la conduite, la culture, la santé, le bien-être et le leadership par les pairs, nous avons également formulé une série de recommandations liées à l'identité, à la gouvernance, à la conception des programmes ainsi qu'à l'infrastructure, aux opérations et au soutien en vue de réorienter, de restructurer, de rééquilibrer et de revitaliser les CMC.

Réorientation (identité)

La Commission estime que les collèges militaires doivent être considérés comme des unités militaires. Bien qu'ils décernent des grades universitaires, ils sont différents des universités civiles. Il s'agit plutôt d'écoles militaires dont le but premier est de préparer les élèves-officiers et élèves-officières à devenir des leaders de la profession des armes au Canada. La formation universitaire de premier cycle qui y est offerte n'est qu'un volet de ce programme. Afin d'appuyer cette identité distincte, il est nécessaire de revoir et de redéfinir leur structure de gouvernance, leurs pouvoirs, leurs activités, leurs programmes d'études et d'instruction, leurs noms, leur image de marque et leurs produits d'affaires publiques et de communication.

Restructuration (gouvernance)

Les collèges présentent un modèle de leadership et de gouvernance dispersé, complexe et inefficace. La Commission a recommandé plusieurs changements afin de clarifier et de simplifier les structures, les responsabilités et les pouvoirs. Elle a notamment proposé de désigner les titulaires des postes de commandement des collèges comme présidents ou présidentes et vice-chanceliers ou vice-chancelières de leurs collèges respectifs qui seraient investis du pouvoir de diriger tous les aspects, -militaires et scolaires-, des établissements.

Nous avons également proposé des modifications permettant de sélectionner et d'épauler plus efficacement les

commandants et commandantes des collèges et les directeurs et directrices des élof, et de prolonger leur mandat afin de leur donner plus de temps pour comprendre les collèges (qui sont uniques même au sein des Forces armées canadiennes). De plus, nous avons proposé d'assurer une plus grande stabilité organisationnelle, d'établir un climat de confiance avec les aspirants et aspirantes de marine/élèves-officiers et élèves-officières et les autres intervenants et intervenantes clés et d'obtenir l'adhésion nécessaire pour guider les collèges militaires canadiens lors de grands changements.

Rééquilibrage (éléments du programme)

Les collèges ont depuis longtemps mis de l'avant le programme des 4 piliers, qui comprend les études, l'instruction militaire, le bilinguisme et la condition physique, comme un élément témoignant de la pertinence des CMC pour les Forces armées canadiennes. Cependant, au fil des décennies, l'utilité et la viabilité du programme, tel qu'il est actuellement configuré, sont de plus en plus remises en question.

Études

Les collèges disposent d'un corps professoral talentueux qui offre des programmes d'études de grande qualité, mais à mesure que ces programmes se sont développés, ils se sont éloignés de la mission principale des CMC. De plus, les exigences que les programmes imposent aux aspirants et aspirantes de marine/élèves-officiers et élèves-officières, qui disposent d'un temps limité, ont réduit la capacité de ces derniers à se consacrer aux autres piliers. Par ailleurs, en raison du petit nombre d'élèves pour chaque membre du corps professoral, il coûte beaucoup plus cher d'offrir les programmes des collèges que ceux des universités auxquelles nous avons comparé les CMC. (Il convient de noter que la Commission n'a utilisé les coûts que comme l'un des nombreux éléments de comparaison pour évaluer la valeur des CMC en reconnaissance du fait que la nature unique des collèges militaires a une incidence sur le calcul des coûts-avantages globaux.)

Instruction militaire

Le programme d'instruction militaire des collèges militaires est une source de profonde insatisfaction pour les aspirants et aspirantes de marine/élèves-officiers et élèves-officières en raison de ses diverses lacunes. Il présente une étendue, une profondeur, une structure et une qualité inférieures à celles des programmes d'instruction et de perfectionnement offerts par les alliés et les partenaires du Canada partout dans le monde, et

le temps qui lui est alloué est insuffisant. Cette situation est préoccupante étant donné que l'instruction militaire devrait être l'un des objectifs principaux des collèges militaires et un facteur de différenciation fondamental entre les collèges et les universités civiles.

Bilinguisme

La valeur de la formation en langue seconde est bien comprise par les CMC et la Commission reconnaît pleinement l'importance d'une armée bilingue pour le Canada sur le plan de l'identité, de l'inclusivité et de l'avantage opérationnel. Or, la conception actuelle des programmes ne permet pas d'accorder une valeur suffisante à ce pilier, comme en témoignent le peu de temps et l'absence de crédit qui lui sont accordés.

Condition physique

Naturellement, tous les membres des Forces armées canadiennes, y compris leurs officiers et officières, doivent maintenir une très bonne condition physique. L'atteinte de cet objectif devrait demeurer un élément important du programme des aspirants et aspirantes de marine/élèves-officiers et élèves-officières. Cependant, une conception étroite de la santé et du bien-être, trop axée sur la condition physique et liée à des tests et des normes qui n'existent pas ailleurs dans les Forces armées canadiennes, a miné l'incidence et la valeur du pilier de la condition physique au sein des CMC. Cette situation est exacerbée par le temps limité accordé aux activités physiques, qui sont souvent prévues tôt le matin et tard le soir, et par l'absence de crédit qui leur est accordé.

À la lumière de ces préoccupations, la Commission a proposé un vaste éventail de recommandations interdépendantes. Celles-ci comprennent une réduction et une refonte des programmes et la proposition d'atteindre, d'ici cinq ans, un ratio minimum de quinze élèves par membre du corps professoral, un objectif à atteindre à la fois en augmentant le nombre d'aspirants et aspirantes de marine/élèves-officiers et élèves-officières et en réduisant la taille du corps professoral.

Nous avons aussi recommandé que le CMR Saint-Jean cesse d'offrir un programme de cégep pour concentrer ses ressources sur ses programmes universitaires, qui devraient être élargis au-delà du seul grade offert. Parallèlement, un certain nombre d'autres recommandations visent à rehausser la réputation et l'image du CMR Saint-Jean de façon à le placer sur un pied d'égalité avec l'autre collège militaire canadien, soit le Collège militaire royal du Canada à Kingston.

Nous avons également recommandé la mise en place d'un nouveau programme de perfectionnement intégré des officiers et officières, composé d'études universitaires, de formation en langue seconde, de perfectionnement des compétences militaires et du leadership, ainsi que des cours sur la condition physique, la santé et le bien-être. Des crédits universitaires devraient être accordés pour chacun de ces éléments lorsque les exigences connexes sont remplies. Ainsi, on reconnaîtrait davantage leur importance et on s'assurerait de leur prévoir suffisamment de temps à l'horaire des aspirants et aspirantes de marine/élèves-officiers et élèves-officières. Dans ce cadre, une formation en langue seconde devrait être offerte aux personnes qui souhaitent atteindre un niveau de compétence supérieur au niveau minimal requis.

De plus, il faudrait élaborer un nouveau programme de trois ans sur les compétences militaires et le leadership, qui offrirait une instruction militaire normalisée, échelonnée et approfondie davantage axée sur le développement du caractère, la croissance personnelle, l'apprentissage expérientiel et l'expérience pratique.

Enfin, il faudrait inscrire la condition physique dans un concept élargi de la santé et du bien-être, qui comprendrait l'enseignement d'une gamme beaucoup plus vaste de sujets tels que la nutrition, le sommeil, la toxicomanie, les dépendances, la gestion du stress et la gestion de la colère, de sorte que les aspirants et aspirantes de marine/élèves-officiers et élèves-officières disposent des connaissances et des outils nécessaires pour non seulement se prendre eux-mêmes en main, mais également pour soutenir les membres des Forces armées canadiennes qu'ils seront appelés à diriger.

Revitalisation (infrastructure, opérations et soutien)

Les collèges militaires devraient être des symboles de fierté et de prestige nationaux qui aident à projeter une image positive des Forces armées canadiennes à la population canadienne et au monde entier. Les bâtiments attrayants, les terrains bien entretenus, les installations modernes et les sites sécurisés doivent refléter l'importance historique et continue des collèges et une norme élevée de respect envers les aspirants et aspirantes de marine/élèves-officiers et élèves-officières.

Malheureusement, une grande partie des campus, particulièrement à Kingston, sont en mauvais état, car les projets d'infrastructure des collèges militaires sont en concurrence avec tous les autres projets d'infrastructure du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes pour l'obtention de financement. Les demandes de financement pour les dortoirs, les bib-

liothèques ou les installations sportives doivent concurrencer celles pour les hangars d'aviation, les jetées et les casernes aux fins d'établissement des priorités. Il n'est donc pas surprenant que les collèges ne s'en sortent généralement pas bien dans ce contexte. De plus, bien que le CMR Saint-Jean ait conclu un contrat de gestion des installations avec une organisation qui est profondément investie dans le succès global du Collège, le CMR ne dispose pas d'une entente de ce genre, ce qui crée des répercussions négatives à court et à long terme.

De façon plus générale, les mentalités et les attitudes doivent changer pour qu'une plus grande importance soit accordée à l'excellence architecturale, à la qualité de la conception et à l'exécution d'un travail de haut calibre, de même qu'à un véritable engagement à respecter l'apparence et l'ambiance historiques des campus et à maintenir des environnements magnifiques et inspirants.

La Commission a donc recommandé qu'à mesure que le Canada s'efforce de s'acquitter de ses engagements en matière d'augmentation de ses dépenses de défense, un cadre de financement réservé soit établi pour 1) les grands projets d'immobilisations, 2) les travaux de construction mineurs et 3) l'entretien et la réparation, pour soutenir les établissements d'instruction et d'éducation des Forces armées canadiennes, y compris les collèges militaires canadiens. Le financement de base devrait aussi être augmenté pour ces trois éléments. Le CMR à Kingston devrait également conclure son propre contrat de gestion des installations.

En fin de compte, les recommandations formulées par la Commission sont interdépendantes et essentielles à une réforme efficace des collèges militaires. Reconnaisant que la responsabilité de leur mise en œuvre est assumée par différents acteurs du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, souvent à l'extérieur des collèges militaires, nous avons recommandé :

- que le ministre de la Défense nationale fournisse une réponse écrite au présent rapport dans les 60 jours suivant sa réception afin de clarifier l'intention et les attentes du gouvernement;
- qu'une équipe de mise en œuvre soit établie pour superviser l'élaboration et l'exécution d'un plan de mise en œuvre échelonné, mesurable et assorti d'échéances;
- que le ministre de la Défense nationale présente un rapport annuel sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations jusqu'à ce que l'ensemble de celles-ci aient été mises en œuvre.

Le monde n'a jamais connu de plus grands bouleversements depuis la fin de la Guerre froide. Le Canada n'est plus protégé par sa géographie, les menaces provenant du cyberspace et de l'espace extra-atmosphérique, des urgences nationales en croissance, y compris les inondations et les incendies, ainsi que de l'influence ou de l'ingérence étrangère dans nos systèmes et nos institutions.

Plus que jamais, le Canada aura besoin d'une armée efficace dirigée par un groupe solide d'officiers et d'officières bien préparés à naviguer dans cet environnement de plus en plus complexe. Les collèges militaires sont particulièrement bien outillés pour former les leaders exceptionnels dont les Forces armées canadiennes ont besoin et ils peuvent servir de source majeure de changement positif, tant au sein des Forces armées que dans la société en général.

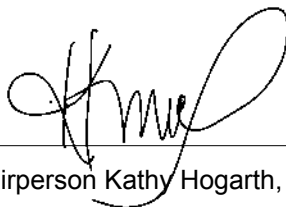
Malgré les problèmes de conduite et de culture négatives qui subsistent dans les collèges, la Commission estime que la fermeture de ces établissements n'est pas la solution. Exporter ces défis à d'autres institutions reviendrait simplement à éviter de s'attaquer aux problèmes mêmes que le ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes cherchent à résoudre.

Le Canada devrait plutôt continuer à investir dans les collèges militaires et à les soutenir. Ceux-ci devraient être tenus d'atteindre et de maintenir les normes les plus élevées, mais ils doivent également disposer du leadership et des ressources nécessaires pour y parvenir.

Une fois réorientés, restructurés, rééquilibrés et revitalisés, les collèges militaires offriront une grande valeur et seront particulièrement bien placés pour répondre aux besoins et aux attentes de la population canadienne alors que notre pays relève les défis cruciaux des prochaines décennies.

Déclaration

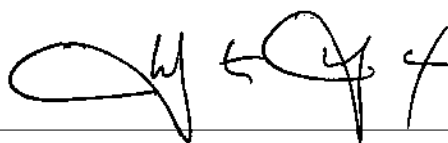
Les soussignés acceptent le contenu et les recommandations du présent rapport.



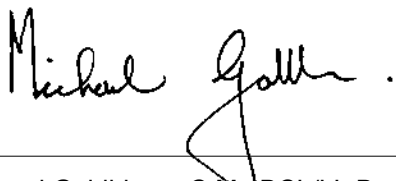
Chairperson Kathy Hogarth, Ph.D.



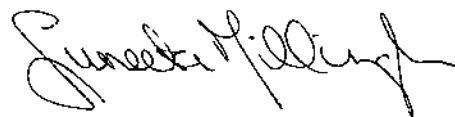
Chantal Beauvais, Ph.D.



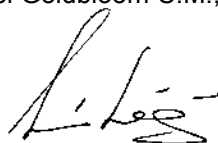
Martin Maltais, Ph.D.



Michael Goldbloom C.M., BCL/LL.B.



Suneeta Millington, J.D.



Renée Légaré, Ph.D.



Brigadier-General Kyle Solomon, M.A.Sc.



Table des matières

Sommaire	5
Déclaration	9
Table des matières	11
Introduction.....	13
Contexte	17
Méthodologie	19
Principales sources de données	20
Séances d'écoute.....	20
Portail en ligne <i>Consultations auprès des Canadiens</i> et observations soumises par voie électronique.....	20
Mobilisation internationale.....	20
Visites sur place des collèges militaires canadiens.....	21
Visites de bases des Forces armées canadiennes	21
Mobilisation des intervenants	21
Expériences des étudiants et étudiantes des collèges militaires canadiens	22
Sondage sur l'expérience des diplômé·es des collèges militaires canadiens	22
Sources de données secondaires	22
Présentation	22
Aperçu des collèges militaires canadiens	23
Le modèle des 4 piliers.....	23
Études	23
Bilinguisme	23
Instruction militaire	23
Condition physique.....	23
La chaîne de responsabilité des élèves-officiers et élèves-officières.....	24
Obligation de service.....	24
Valeur des collèges militaires canadiens.....	25
Comparaison de la qualité de l'éducation, de la socialisation et de l'instruction militaire.....	26
Par rapport aux autres volets d'enrôlement.....	26
En ce qui concerne les écoles militaires étrangères	32
Autres modèles d'éducation et d'instruction	35
Coûts	36
Observations sur l'analyse comparative des coûts du CMR	36

Observations sur l'analyse comparative des coûts du CMR Saint-Jean.....	37
Constatations, analyses et recommandations	41
Structure organisationnelle.....	41
Fonction.....	41
Forme	42
Réforme systémique.....	43
Identité.....	43
Gouvernance.....	47
Programme : Les autres piliers	59
Nouveau modèle de prestation de services	61
Chaîne de responsabilité des élèves-officiers et élèves-officières	67
Conduite, santé et bien-être	71
Infrastructure, opérations et soutien	79
Mise en œuvre	83
Conclusion	85
Liste des recommandations	87
Annexe 1 – Mandat.....	93
Annexe 2 – Composition de la Commission.....	97
Annexe 3 – Six types de modèles organisationnels	99
Annexe 4 – Analyse des coûts	102
Annexe 5 – Processus de notation des modèles organisationnels	103
Annexe 6 – Tableaux comparatifs des conseils d'administration	105
Annexe 7 – Cadre du Programme de perfectionnement intégré des officiers et officières (PPIO) proposé	107
Annexe 8 – Chaîne de responsabilité des élèves-officiers et élèves-officières	113
Annexe 9 – Revue de la littérature	115
Tableau des abréviations.....	121
Terminologie	124
Notes de fin	127

Introduction

Le Collège militaire royal du Canada (CMR) a été créé en 1876 dans le but d'offrir une instruction complète dans toutes les branches de la tactique militaire, des fortifications et du génie et de dispenser les connaissances scientifiques générales dans les disciplines qui sont directement reliées et nécessaires à la connaissance approfondie de la profession militaire. Il offrait à une jeune nation une façon nouvelle et indépendante de former ses officiers plus particulièrement les officiers du service technique pour l'Armée canadienne.

Le Collège militaire royal de Saint-Jean (CMR Saint-Jean) a ouvert ses portes en 1952 pour aider à accroître la présence des francophones dans le Corps des officiers des Forces armées canadiennesⁱ. Le Royal Roads Military College (RRMC) a été créé en 1968 (après avoir vu le jour en 1942 sous le nom de NCSM Royal Roads, puis être devenu le Collège royal de la Marine du Canada).

En 1995, le gouvernement du Canada a fermé le CMR Saint-Jean et le RRMC. Bien qu'il ait cédé le site du RRMC à Victoria, en Colombie-Britannique (maintenant l'Université Royal Roads), il a conservé l'emplacement du CMR Saint-Jean et a forgé un partenariat avec la société communautaire Fort St-Jean pour l'entretien du site. Le CMR Saint-Jean a été rouvert en 2007 afin d'offrir une année préparatoire aux aspirants officiers et aspirantes officières qui s'enrôlent dans les Forces armées canadiennes (FAC) en provenance du système scolaire québécois. Le CMR Saint-Jean est revenu au statut d'université en 2021.

Par conséquent, le Canada compte deux collèges militaires : - soit le Collège militaire royal du Canada à Kingston, en Ontario, et le Collège militaire royal de Saint-Jean à Saint-Jean-sur-Richelieu, au Québec. Collectivement, ces collèges sont connus sous le nom de collèges militaires canadiens (CMC). Ils partagent la responsabilité d'« assurer aux élèves-officiers et à des officiers brevetés l'instruction et la formation qui leur permettront de faire carrière dans les Forces canadiennes » et sont investis des pouvoirs d'accorder des diplômes universitaires à l'appui de ce rôle. À l'heure actuelle, les CMC accordent environ 280 diplômes aux aspirants et aspirantes de marine et aux élèves-officiers et élèves-officières (aspm/élof) chaque année et fournissent l'un des principaux volets d'attribution de commission d'officier au sein des FAC.

La majoritéⁱⁱ des aspm/élof suivent le Programme de formation des officiers – Force régulière des CMC (PFOR CMC), d'une durée de quatre ou cinq ans, qui s'articule autour de quatre « piliers » distincts : les études, la condition physique, l'instruction militaire et le bilinguisme. S'ils réussissent le PFOR CMC, les aspm/élof obtiennent un diplôme universitaire de premier cycle et leur commission d'officier pour les FACⁱⁱⁱ.

Dans son examen externe indépendant et complet (EEIC^{iv}) de 2022, l'honorable Louise Arbour a soulevé des inquiétudes quant à l'existence d'une culture problématique dans les CMC, ce qui inclut le harcèlement et l'inconduite sexuelle, en particulier en ce qui concerne ses répercussions sur les aspirantes de marine et élèves-officières. Elle a recommandé qu'une commission d'examen soit mise sur pied pour évaluer les avantages, les désavantages et les coûts - tant pour les Forces armées canadiennes que pour le Canada - de continuer à former les aspm/élof dans les



collège militaires. Elle a également recommandé que l'examen porte sur la qualité comparative de l'éducation, de la socialisation et de l'instruction militaire obtenues dans cet environnement, et qu'il évalue les différents modèles existants pour fournir une formation universitaire et en leadership militaire aux aspm/élof. Elle a également insisté sur la nécessité de déterminer si la structure de leadership par les pairs sur laquelle les CMC fondent leur instruction militaire (connue sous le nom de chaîne de responsabilité des élèves-officiers et élèves-officières [C de R Élof]) devait être modifiée ou abandonnée, et si les CMC devaient demeurer des établissements pouvant décerner des diplômes universitaires de premier cycle.

Conformément à ces recommandations, la Commission d'examen des collèges militaires canadiens (« la Commission d'examen », « la Commission », « cette Commission » ou « la CECMC ») a été créée le 6 décembre 2023 et s'est réunie le 15 janvier 2024 pour commencer son mandat de 12 mois (voir l'annexe 1 – Mandat et l'annexe 2 – Composition de la Commission).

Dans ses réflexions sur la valeur des CMC pour les FAC et pour le Canada, en particulier en ce qui a trait aux préjudices qu'ils pourraient causer, Mme Arbour a affirmé que « la raison d'être des collèges militaires doit s'appuyer sur la conviction qu'il s'agit du meilleur moyen de former les leaders militaires de demain ». C'est la validité de cette hypothèse qui est au cœur du mandat confié à la Commission d'examen des collèges militaires canadiens, et c'est cette question que la Commission a cherché à aborder.

La Commission a commencé ce processus en répondant à la question préliminaire de savoir si les CMC sont tellement entachés par les questions d'inconduite qu'ils sont irrécupérables (ce qui justifierait leur démantèlement ou leur fermeture), ou si, malgré les lacunes observées dans la structure, les programmes, le fonctionnement ou la culture actuels de ces établissements, ils peuvent être améliorés et méritent d'être préservés.

La Commission a conclu que, même si des problèmes persistent dans les CMC, ils ne justifient pas la fermeture de ces établissements. Les conclusions de l'examen externe indépendant et complet ont donné lieu à une introspection approfondie et à des changements concrets de la part des FAC et des CMC, et des efforts importants sont déjà en cours pour cerner et corriger les lacunes qui existent toujours dans les collèges militaires. Les CMC d'il y a trente, quinze ou même cinq ans ne sont pas les CMC d'aujourd'hui, et s'ils évoluent encore, ils ont le potentiel d'offrir une grande valeur aux FAC et des avantages durables pour le Canada.

Les collèges militaires canadiens sont des symboles du pouvoir national et devraient être des symboles de fierté et de prestige nationaux. Ils sont essentiels au recrutement, à l'instruction et à l'éducation du nombre d'officiers et d'officières requis chaque année par les FAC et remplissent des fonctions particulières dont les militaires ont besoin pour fonctionner. Ce sont des établissements de mobilité sociale qui ont la capacité de transformer des vies et qui contribuent à la réussite économique du pays. Ils peuvent être les catalyseurs d'une importante évolution culturelle au sein des FAC et au sein de la société canadienne, et ils reflètent l'image et le professionnalisme du Canada auprès de ses citoyens et citoyennes, de ses partenaires et de ses alliés. Par conséquent, la Commission estime que les CMC devraient demeurer des établissements qui décernent des diplômes universitaires et qui ont le mandat d'éduquer et de former les aspm/élof pour qu'ils deviennent des membres de la profession des armes.

Parallèlement, la Commission reconnaît que les CMC ont également été la source et le lieu d'expériences profondément préjudiciables, traumatisantes et négatives pour certains aspm/élof au fil des décennies. La Commission accorde aux témoignages recueillis dans le cadre de son travail toute la compassion et l'attention qu'ils méritent. Les comportements préjudiciables, comme le racisme, la discrimination, la violence sexuelle et la misogynie, peuvent ne pas être répandus dans les CMC, mais ils sont néanmoins présents. Il faut en faire davantage pour créer une culture saine et une expérience inclusive pour tous. Le défi que doivent relever les CMC est de savoir comment honorer le passé et tirer sa force de la tradition tout en reconnaissant les héritages historiques négatifs, en corrigeant leur incidence profonde et en favorisant un changement positif.

Des réformes multiples et substantielles seront nécessaires pour réaliser la valeur des collèges militaires canadiens en tant qu'établissements d'excellence de calibre mondial qui demeurent pertinents pour la sécurité et la défense du Canada, pour atténuer les préjudices futurs et y réagir, et pour assurer la survie et la prospérité de ces établissements. Cela exigera le plein engagement des collèges militaires eux-mêmes, ainsi que l'attention soutenue des hauts dirigeants du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, en plus d'un investissement accru de la part du gouvernement.

Les deux CMC ne partent pas du même endroit dans ce parcours. Le CMR a une histoire différente et beaucoup plus longue que le CMR Saint-Jean. Le CMR Saint-Jean a échappé à bon nombre des pièges dans lesquels le CMR est tombé au cours des dernières décennies, mais

il a ses propres défis. Chaque collège a ses forces et ses faiblesses respectives. La Commission reconnaît que certaines des analyses et observations formulées dans le présent rapport ne s'appliquent pas de la même façon aux deux établissements et que, dans certains cas, elles peuvent sembler non pertinentes ou injustifiées. La Commission a néanmoins fait le choix délibéré d'examiner les deux collèges sous le même angle dans l'intention de les soumettre tous les deux aux mêmes normes élevées.

Outre l'EECI, des rapports et des recommandations antérieurs^v ont abordé des questions semblables à celles qui ont été cernées et examinées par la Commission. La Commission estime que, si le MDN et les FAC avaient entrepris rapidement la mise en œuvre des orientations contenues dans ces documents, bon nombre de ces questions auraient pu être résolues. Toutefois, ces institutions ont démontré une tendance à ignorer, à reporter, à sous-financer ou à retarder autrement les mesures nécessaires, ce qui a entraîné des défis continus et, par conséquent, un examen plus approfondi des CMC.

Cette situation a été épuisante et démoralisante pour toutes les personnes concernées. Aucune personne ou organisation n'est à blâmer; il s'agit de problèmes complexes et systémiques, et bon nombre des personnes clés responsables du changement n'ont pas le pouvoir ou les outils nécessaires pour le mettre en œuvre. En effet, dans bien des cas, les réussites continues des CMC peuvent être attribuées à la ténacité et à l'engagement de nombreux membres de la direction, du corps professoral et du personnel, dont le professionnalisme, le dévouement envers les aspm/élof et le travail acharné ont été les facteurs décisifs entre l'échec probable et des progrès précaires.

À l'avenir, la santé, le succès et la crédibilité des CMC exigeront une mise en œuvre efficace des recommandations de la CECMC, dans un délai clair, guidée par un cadre de responsabilisation et supervisée par une organisation dotée des pouvoirs appropriés pour s'assurer que des progrès sont réalisés. Afin de faciliter et de simplifier cette tâche, la Commission a examiné toutes les recommandations en suspens découlant des rapports précédents. Celles qui demeuraient valides ont été intégrées au présent rapport. Ainsi, le présent rapport de la CECMC devrait servir d'analyse opérationnelle de l'état actuel des CMC et constituer la seule source de recommandations propres aux CMC à mettre en œuvre.





Contexte

Le monde évolue à un rythme sans précédent et nous pouvons nous attendre à ce que les décennies à venir soient marquées par de nouveaux bouleversements. De nouvelles menaces continuent d'émerger; la technologie transformatrice façonne la société de nouvelles façons; la guerre conventionnelle est réapparue en Europe et les conflits font rage au Moyen-Orient, mêlant haute technologie et force humaine brute; les États-Unis entrent dans une période de transition nationale, alors qu'ils continuent de faire face à une concurrence continue; la Chine s'affirme à l'échelle mondiale; l'autoritarisme est en hausse; et la question du changement climatique est devenue de plus en plus urgente. Alors que le paysage international connaît son plus grand changement depuis la fin de la guerre froide et les « dividendes de la paix » qui ont suivi, le rôle du Canada dans le monde, sa capacité d'influencer la géopolitique dans un paradigme multipolaire et la capacité des FAC à remplir leurs missions font l'objet d'un examen minutieux, tant au pays qu'à l'étranger.

N'étant plus protégé par la géographie – compte tenu des menaces provenant de l'espace extra-atmosphérique et du cyberspace, des urgences nationales croissantes, y compris les inondations et les incendies de forêt, et de l'influence ou de l'ingérence étrangère dans nos systèmes et nos institutions – le Canada fait face à des défis croissants pour sa sécurité économique, sa stabilité sociale et sa souveraineté et son intégrité territoriale. Le Canada continue également d'évoluer en tant que société, avec des changements dans sa démographie et son sentiment d'identité. Le paysage national est en train de changer, avec l'émergence d'une culture politique plus conflictuelle, des tensions régionales persistantes, un fossé croissant entre les villes, les banlieues et les campagnes, une diminution de la civilité dans le discours civique, un sentiment général d'apathie des électeurs et électrices et une appréciation publique minimale du lien entre la sécurité internationale et la défense nationale. L'instabilité qui découle de cet amalgame de facteurs a imposé des exigences plus complexes au ministère de la Défense nationale et aux Forces armées canadiennes et exerce une pression croissante sur une force militaire de plus en plus sollicitée.

Dans ce réseau complexe d'éléments et d'environnements interconnectés, les collèges militaires canadiens existent en tant qu'institutions nationales uniques qui remplissent une fonction qu'aucune autre organisation n'est conçue pour remplir. Forts d'une histoire qui remonte

à la fondation de notre nation, les CMC jouent un rôle essentiel dans la défense du pays depuis plus d'un siècle. Ils demeurent les seuls endroits au Canada qui se consacrent à l'éducation et à la formation des citoyens et citoyennes et des résidents et résidentes permanents pour qu'ils deviennent des membres de la profession des armes, en mettant l'accent sur le perfectionnement du leadership. Cependant, en tant qu'unités militaires financées, administrées et dirigées par le gouvernement fédéral qui sont également des établissements d'enseignement sous réglementation provinciale, les collèges militaires ont eu du mal à maintenir un objectif clair et un fort sentiment d'identité.

Les CMC ne sont pas les seuls dans cette situation. Les écoles militaires du monde entier ont été confrontées à des dilemmes similaires et nombre d'entre elles ont subi d'importantes transformations pour refléter l'évolution de la dynamique géopolitique, de la stratégie militaire et des impératifs sociétaux. Cela s'est traduit par des changements dans la structure organisationnelle, l'élaboration des programmes d'études et les objectifs d'apprentissage, en plus d'avoir une incidence sur les approches pédagogiques : les écoles militaires sont passées de la préparation d'officiers et d'officières aux grandes guerres à la formation de dirigeants et de dirigeantes capables de gérer des missions complexes, multinationales et non traditionnelles, y compris en cherchant à former des officières et officiers qui sont non seulement compétents sur les plans technique et tactique, mais qui possèdent également l'intégrité, le caractère et la flexibilité intellectuelle nécessaires pour naviguer dans des environnements politiques et culturels délicats.

Les moteurs, les facteurs et les catalyseurs qui émergeront de ce contexte international, national et institutionnel influenceront et façonneront la topographie à l'intérieur de laquelle les FAC seront tenues d'évoluer maintenant et à long terme. En gardant à l'esprit ces niveaux de contexte dans son examen et son évaluation des CMC, la Commission croit que ses recommandations seront plus pertinentes et auront des conséquences plus durables, contribuant ainsi à faire en sorte que les CMC continuent de produire des officiers et officières exceptionnels de bon caractère qui sont prêts à défendre notre nation au pays et à promouvoir nos intérêts nationaux à l'étranger, quelles que soient les circonstances que l'avenir nous réserve.



Méthodologie

La crédibilité des recommandations de la Commission réside dans la combinaison des compétences, de l'expérience et de l'expertise de ses membres et dans l'intégrité de son processus. Dans le cadre des dispositions du mandat proposé dans l'examen externe indépendant et complet et des paramètres de son mandat (annexe 1), la Commission a adopté une approche méthodologique fondée sur des données probantes, en utilisant les lentilles de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience, pour répondre à la question de savoir si les CMC devaient continuer d'exister tant qu'établissements décernant des diplômes universitaires de premier cycle et, dans l'affirmative, quels changements pourraient s'avérer nécessaires.

Le travail de la Commission a été guidé par la transparence, comme moyen de préserver l'intégrité et la crédibilité de ses conclusions, et par l'inclusivité, comme moyen d'obtenir de l'information et des commentaires auprès d'intervenants diversifiés et de solliciter des opinions et des points de vue divers. La Commission s'est également appuyée sur des processus tenant compte des traumatismes, compte tenu du contexte de l'inconduite sexuelle qui a donné lieu au mandat de la CECMC. Enfin, elle était guidée par une approche centrée sur les systèmes, étant donné que les processus d'examen précédents avaient déjà relevé de nombreux symptômes dans les CMC sans nécessairement se concentrer sur leurs causes systémiques.

S'appuyant sur des données qualitatives et quantitatives triangulées ainsi que sur des perspectives théoriques différentes – afin de contrebalancer les limites d'une méthode unique et d'améliorer la richesse des résultats^{vi} – la Commission s'est concentrée sur trois domaines d'analyse comparative ainsi que sur sept domaines d'analyse distincte, dans lesquels elle a évalué les collègues non par rapport à des comparateurs, mais en tant que tels.

Analyse comparative

- La qualité de l'éducation, de la socialisation et de l'instruction en leadership militaire dans les CMC par rapport aux autres volets d'enrôlement des officiers et officières des FAC et aux écoles militaires étrangères;

- Le potentiel de différents modèles dans la prestation d'une éducation de niveau universitaire et d'une instruction militaire;
- Les coûts, les avantages et les inconvénients, tant pour les FAC que pour le pays, de continuer à former les aspm/élof du PFOR dans les CMC.

Analyse distincte

- Structure
- Identité
- Gouvernance
- Programmes
- Modèle de leadership par les pairs
- Conduite, santé et bien-être
- Infrastructure, opérations et soutien

Afin de mettre en contexte ce qui précède et d'éclairer la compréhension de la Commission, une attention supplémentaire a été accordée aux questions suivantes :

- Les activités non liées au Programme de formation des officiers – Force régulière (comme le Programme d'initiation au leadership à l'intention des Autochtones, les études supérieures et l'apprentissage à distance);
- Le rôle des FAC;
- Le recrutement dans les FAC;
- L'instruction et l'éducation des officiers et officières.

Dans l'ensemble, la Commission s'est entretenue virtuellement et en personne avec plusieurs centaines d'intervenants, ce qui a permis d'obtenir un ensemble de données très riche et d'effectuer une analyse rigoureuse qui donne confiance dans les conclusions et les recommandations formulées. Dans le présent rapport, la Commission s'est délibérément abstenue d'attribuer les contributions, afin de préserver la confidentialité avec laquelle bon nombre d'entre elles ont été offertes et d'éviter que toute personne ou tout groupe de personnes soit exclu, à moins que cela ne soit essentiel à l'analyse ou à la discussion.

Néanmoins, deux lacunes ont été relevées dans le processus d'examen. Premièrement, un dialogue plus approfondi avec les partenaires des pays du Sud aurait pu enrichir l'analyse; bien que les sources de données aient été diversifiées, certaines des demandes de renseignements de la Commission sont restées sans réponse. Deuxièmement, les voix francophones auto-identifiées étaient largement absentes des données recueillies par l'entremise du portail en ligne *Consultations auprès des Canadiens*, même si le portail était disponible dans les deux langues officielles. Il n'est pas clair si cela témoigne d'une absence de participation des Canadiens et Canadiennes francophones ou d'un choix des francophones de ne pas s'auto-identifier.

Principales sources de données

Séances d'écoute

Les séances d'écoute ont été conçues pour entendre des récits de première main d'expériences vécues dans les CMC et concernant ceux-ci. Cent onze séances d'écoute ont eu lieu en avril, mai et août 2024. Les séances d'écoute ont été tenues en groupes d'au plus quinze personnes constitués de membres du personnel militaire, de fonctionnaires, de membres du corps professoral et d'aspm/élof des deux CMC, ainsi que d'officiers et officières subalternes et supérieurs et de sous-officiers et sous-officières supérieurs à la Base des Forces canadiennes (BFC) Galetown, à la BFC Halifax et à la 12^e Escadre Shearwater afin d'assurer la collaboration avec l'Armée de terre, la Marine et la Force aérienne. La

Commission a tenu des séances d'écoute particulières pour comprendre les points de vue des femmes aspm/élof, ainsi que des aspm/élof racialisés et membres de la communauté LGBTQ2+.

Sur demande, la Commission a également mené des consultations avec d'autres personnes, dont un certain nombre ayant déclaré avoir vécu des expériences traumatisantes ou autrement problématiques dans les CMC.

Portail en ligne *Consultations auprès des Canadiens* et observations soumises par voie électronique

Lancé le 15 juin 2024, le portail en ligne *Consultations auprès des Canadiens* a reçu 392 commentaires de partout au pays avant sa fermeture, le 15 septembre 2024. La CECMC a également créé une boîte aux lettres électronique par l'intermédiaire de laquelle elle a reçu 47 commentaires par courriel.

Mobilisation internationale

La Commission a entrepris une analyse comparative de quinze partenaires et alliés étrangers de partout dans le monde concernant les approches de formation militaire professionnelle (FMP) préalable à l'attribution de commissions (*figure 1*). L'engagement international a constitué une approche en quatre étapes :

Premièrement, la Commission a entrepris une analyse documentaire fondée sur des renseignements de sources ouvertes conçue pour recueillir des points de données

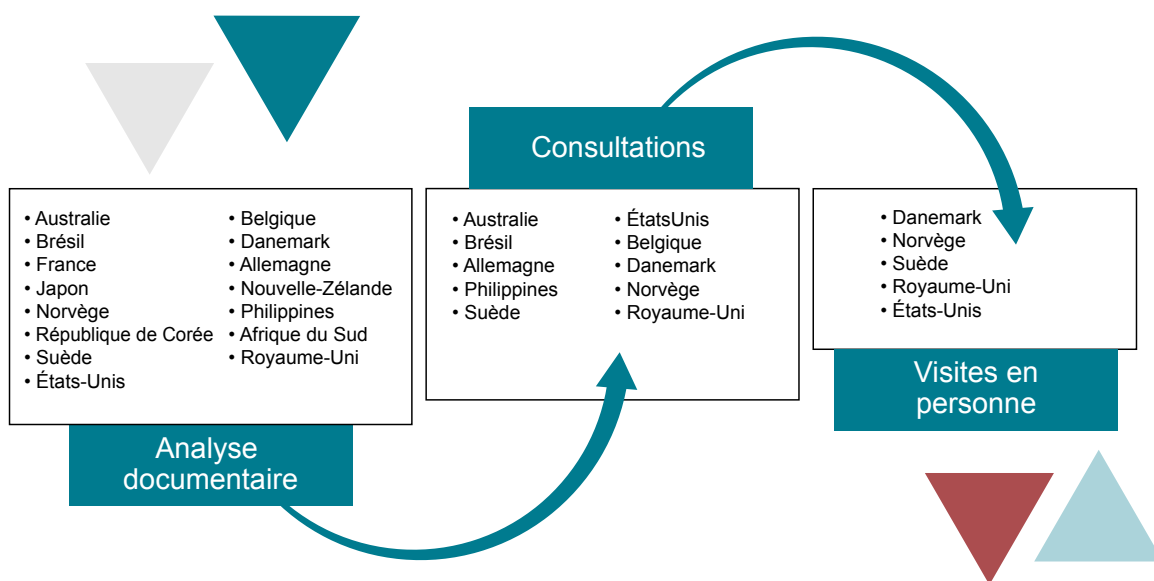


Figure 1 : Mobilisation internationale

concernant des éléments comme les structures organisationnelles, les programmes d'enrôlement, la sélection des officiers et officières ainsi que les programmes de prêts et bourses d'études, et a saisi les données ainsi recueillies de façon normalisée.

Deuxièmement, la Commission a entamé des discussions avec des attaché-es militaires canadiens et étrangers pour valider ces constatations et combler les lacunes.

Troisièmement, la Commission a engagé des discussions virtuelles avec un sous-ensemble d'écoles militaires de ces pays afin d'approfondir des domaines d'intérêt particuliers.

Quatrièmement, la Commission a tenu d'autres discussions approfondies et effectué des visites en personne sur place avec certains alliés.

Visites sur place des collèges militaires canadiens

La Commission a effectué trois visites de plusieurs jours au CMR et au CMR Saint-Jean respectivement. La première visite portait principalement sur l'orientation et la collecte d'information sur l'état du Collège. La deuxième visite a permis à la Commission de participer à des séances d'écoute avec le corps professoral et le personnel de soutien. La troisième visite a porté sur les séances d'écoute avec les aspm/élof et le personnel militaire. Au cours de chacune de ces visites, la Commission a eu l'occasion d'observer les aspm/élof et de communiquer de façon informelle avec eux, ainsi que de visiter les installations. La Commission a également assisté à des activités du Programme d'orientation des élèves-officiers et élèves-officières de première année, aux compétitions du parcours de franchissement d'obstacles dans les deux CMC et à la cérémonie de remise des insignes au CMR Saint-Jean.

Visites de bases des Forces armées canadiennes

La visite de bases des FAC a permis à la Commission de se familiariser avec les conditions opérationnelles et d'entraînement des officiers et officières subalternes de l'Armée de terre, de la Marine et de la Force aérienne. Ces visites ont mis en évidence les conditions d'entraînement militaire auxquelles seront exposés les aspm/élof durant leur expérience en cours d'emploi et leur formation professionnelle et après l'obtention de leur diplôme. La Commission a également observé des par-

ties du cours de Qualification militaire de base des officiers à l'École de leadership et de recrues des Forces canadiennes à Saint-Jean-sur-Richelieu (Québec), ainsi que des activités de formation à la BFC Gagetown et à la BFC Halifax/Shearwater. Ces visites de bases comprenaient des séances d'écoute avec des officiers et officières subalternes, des officiers et officières supérieurs et des sous-officiers et sous-officières supérieurs.

Mobilisation des intervenants

La Commission a entrepris plus de 85 consultations internes et externes afin de recueillir divers points de vue et renseignements concernant le ministère de la Défense nationale, les Forces armées canadiennes et les collèges militaires canadiens. Une première rencontre avec l'honorable Louise Arbour a permis de mieux comprendre son rapport et le contexte de ses recommandations particulières concernant les CMC. Deux rencontres avec la contrôleur externe, Mme Jocelyne Therrien, ont permis de veiller à ce que la Commission demeure informée des travaux de surveillance et de suivi continus concernant la mise en œuvre des recommandations de l'examen externe indépendant et complet. La Commission a égale-



ment rencontré tous les chefs de commandement des FAC (commandants et commandantes de niveau un [N1]), certains sous-ministres adjoint-es (SMA) du MDN et un éventail d'experts et expertes ministériels. La Commission a également engagé le dialogue avec l'Association des professeurs des CMC, les présidents et présidentes des conseils des gouverneurs des deux CMC et l'association représentant les anciens et anciennes des CMC.

Expériences des étudiants et étudiantes des collèges militaires canadiens

La Commission a utilisé les réponses des sondages existants du MDN^{vii} auprès des aspm/élof pour évaluer leur expérience dans les CMC, y compris les données recueillies pendant deux ans dans le cadre du Sondage sur l'expérience, la santé et le mieux-être des étudiants.

Le Service d'examen du MDN a effectué un examen afin de cerner les lacunes dans le cadre stratégique des CMC en ce qui a trait à la prévention de l'inconduite sexuelle et à l'intervention connexe, comparativement aux cadres provinciaux et fédéraux pertinents.

Sondage sur l'expérience des diplômé-es des collèges militaires canadiens

La Commission a commandé un sondage sur l'expérience des diplômé-es des CMC, qui a été réalisé par le Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire) au MDN. Ce sondage, qui portait sur les expériences des promotions de 2020 et 2021, a reçu 151 réponses, ce qui représente un taux de réponse de 35 %.

Sources de données secondaires

La Commission a effectué des examens approfondis de la documentation sur un éventail de sujets relevant de son mandat et a entrepris un examen détaillé de l'information propre au MDN et aux FAC recueillie auprès d'experts et d'expertes ministériels et externes. La documentation scientifique existante du Ministère a été mise à la disposition de la Commission par l'entremise du Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire). Les renseignements et les données propres aux CMC ont été fournis à la Commission par l'entremise de l'Académie canadienne de la Défense (ACD) et directement des deux collèges militaires, tant proactivement qu'en réponse à des demandes de renseignements précises.

Présentation

La Commission a longuement réfléchi à la meilleure façon de présenter ses conclusions et recommandations de manière à rendre le présent rapport accessible et pertinent pour son public cible, qui comprend les Canadiens et Canadiennes informés et intéressés, y compris les personnes qui ont un intérêt direct dans les résultats de ce travail ainsi que celles qui s'intéressent de façon plus générale à l'avenir des collèges militaires canadiens et à l'évolution globale des Forces armées canadiennes. Dans ce contexte, la Commission a réfléchi à la mesure dans laquelle le corps du rapport devrait inclure des références ou des citations et à la mesure dans laquelle du contenu d'intérêt devrait être présenté dans les annexes.

Au bout du compte, pour des raisons de lisibilité, de fluidité et de style, la Commission a pris la décision d'inclure un nombre limité de notes de fin de document lorsqu'il était particulièrement utile d'attirer l'attention du lectorat sur la source des éléments de preuve sur lesquels la Commission s'est fondée. Cela dit, la Commission a systématiquement documenté, dans un référentiel autonome, toutes les données supplémentaires, les sources de référence, les documents de base et les informations factuelles supplémentaires qui ont éclairé, étayé ou influencé ses travaux.

Aperçu des collèges militaires canadiens

Le modèle des 4 piliers

Les CMC ont pour mission de former et d'inspirer des leaders « bilingues, éthiques et aptes à servir les Forces armées canadiennes et le Canada ». Les deux collèges s'appuient depuis longtemps sur le modèle de programme des « 4 piliers », lequel combine les études de premier cycle, la formation et l'évaluation en langue seconde, l'instruction militaire et le perfectionnement professionnel ainsi que le conditionnement physique et l'évaluation de la condition physique, afin de préparer et de motiver les aspm/élof à servir au sein des Forces armées canadiennes en tant qu'officiers et officières commissionnés.

Études

Les CMC offrent des programmes universitaires agréés de premier, de deuxième et de troisième cycles dans les facultés du génie, des sciences et des sciences humaines et sociales. Conçus pour favoriser le développement des aptitudes intellectuelles essentielles pour comprendre les complexités de la vie au XXI^e siècle par une éducation libérale, scientifique et militaire équilibrée, les programmes universitaires mettent l'accent sur l'application pratique des connaissances acquises au contexte militaire et aux exigences opérationnelles quotidiennes.

Dans le cadre du pilier des études, le tronc commun permet aux aspm/élof d'acquérir des connaissances et des compétences de base communes liées à la profession des armes, sans égard au domaine d'études. Le programme, qui comporte seize cours, représente les exigences minimales pour l'obtention d'un diplôme dans les domaines des mathématiques (qui comprend la logique et la technologie de l'information), des sciences (chimie ou biologie et physique), de l'histoire du Canada, de la langue et de la culture, des sciences politiques, des relations internationales et du leadership et de l'éthique.

Bilinguisme

On s'attend à ce que les officiers et officières maîtrisent les deux langues officielles du Canada. Tous les aspm/élof doivent suivre une formation en langue seconde

obligatoire, pouvant durer jusqu'à quatre ans, afin d'obtenir la note de passage pour la compétence en langue seconde comme condition préalable à l'obtention de la commission d'officier. Cette formation comprend des cours quotidiens et un cours d'été intensif. Les aspm/élof qui atteignent ou dépassent le niveau BBB du gouvernement du Canada sont exemptés de la formation supplémentaire. Ce niveau de compétence en langue seconde est exigé par le CMR pour la collation des grades, mais pas par le CMR Saint-Jean.

Instruction militaire

Le pilier militaire vise à développer les compétences et les aptitudes personnelles qui sont garantes de réussite dans toute entreprise de la vie. Il prépare les aspm/élof à prendre des décisions difficiles dans des conditions stressantes en leur inculquant une meilleure compréhension des facteurs qui influent sur leur rôle de leader, notamment par des cours en psychologie et en leadership militaires. L'importance de l'intégrité personnelle, du comportement éthique et de la responsabilité professionnelle est particulièrement mise en valeur. À l'heure actuelle, les programmes n'ont pas d'objectifs ni d'activités clairement définis, et bien que tous les aspm/élof doivent suivre cette formation, les deux collèges n'ont pas de normes de programme communes; le programme militaire amélioré du CMR Saint-Jean, qui comprend deux activités de formation en leadership sur le terrain, constitue le programme le plus exhaustif, bien qu'un nouveau programme de formation provisoire ait récemment été élaboré au CMR.

Condition physique

Les CMC enseignent aux aspm/élof l'importance d'acquérir et de maintenir un haut niveau de forme physique et de maintenir un mode de vie sain tout au long de leur vie. Tous les élof doivent participer au programme d'éducation physique, qui est conçu pour veiller à ce qu'ils acquièrent et maintiennent un haut niveau de forme physique et qu'ils apprennent la base de toute une gamme de sports individuels et d'équipe. Ils doivent également réussir l'évaluation du programme Forme

opérationnelle requise dans le cadre de l'emploi (FORCE) des FAC annuellement afin de satisfaire à la norme d'entrée en service. Jusqu'à l'automne 2024, les aspm/élof devaient également réussir un test d'aptitude physique (TAP) au cours de la première ou de la deuxième année et une fois de plus au cours de la troisième ou quatrième année pour satisfaire à la norme d'entrée en service.

La chaîne de responsabilité des élèves-officiers et élèves-officières

Dans les CMC, tous les aspm/élof sont membres de l'Escadre des élèves-officiers et relèvent de la hiérarchie appelée chaîne de responsabilité des élèves-officiers (C de R Élof), où les aspm/élof de troisième ou quatrième année exercent des pouvoirs et des responsabilités à l'égard de leurs pairs et des aspm/élof de première ou de deuxième année. L'Escadre des élèves-officiers et élèves-officières et la C de R Élof reflètent la structure organisationnelle typique d'une organisation militaire.

Les deux CMC ont une C de R Élof légèrement différente. Au CMR, la C de R Élof comprend l'état-major de l'Escadre des élèves-officiers et élèves-officières et ses divisions, escadrons, escadrilles et sections subordonnées. Les nominations des aspm/élof à des postes à barrettes dans la C de R Élof sont prises en compte pour l'obtention de la commission d'officier. Au CMR Saint-Jean, les postes de l'état-major de l'Escadre des élèves-officiers et élèves-officières ont été éliminés à l'automne 2023; comme il n'y a pas assez d'aspm/élof pour constituer une division, la C de R Élof ne comprend que des escadrons, des escadrilles et des sections. Les postes à barrettes ne sont pas pris en compte pour l'obtention de la commission d'officier au CMR Saint-Jean.

À l'heure actuelle, dans les deux collèges, la C de R Élof dispose de certains pouvoirs disciplinaires, qui permettent notamment aux cadets-chefs au sein de la C de R Élof d'imposer le retrait de privilèges et l'application de mesures correctives^{viii} à d'autres aspm/élof (bien que toutes les sanctions doivent être approuvées par la chaîne de commandement et administrées sous sa supervision, ce qui signifie en pratique que toutes les sanctions imposées par un aspm/élof doivent être autorisées par le commandant ou la commandante d'escadron). Les aspm/élof dans la C de R Élof qui occupent des postes de direction directe exécutent également des fonctions de supervision et d'administration.

Obligation de service

Le Programme de formation des officiers – Force régulière (PFOR) est un programme d'éducation subventionné qui offre aux participants et participantes une formation de niveau universitaire gratuite ainsi qu'un salaire et des avantages sociaux pendant cette période d'études. Les participants et participantes au PFOR, qu'ils fréquentent un CMC ou une université civile, ont une obligation de service calculée en fonction du nombre de mois d'études subventionnées qu'ils et elles ont suivies. Deux mois de service obligatoire sont accumulés pour chaque mois d'études subventionnées, jusqu'à un maximum de 60 mois^x. Cela signifie que les diplômés-es du PFOR doivent généralement s'engager à faire cinq années de service obligatoire après l'obtention de leur diplôme et de leur commission. Les candidats et candidates à l'enrôlement direct en qualité d'officier et d'officière dont les études universitaires n'ont pas été subventionnées par les FAC n'ont pas une telle obligation de service.

Valeur des collèges militaires canadiens

La question, qui est de savoir si les CMC devraient conserver leur forme actuelle ou si une réforme ou une restructuration s'impose, dépend en fin de compte de leur valeur ajoutée- réelle et perçue - pour les FAC et le Canada. Au cœur de ce calcul figure la question fondamentale à l'origine même du mandat de la Commission : la conduite et la culture préjudiciables et en particulier, la question de l'inconduite sexuelle (nota : aux fins du présent rapport, le terme « inconduite sexuelle » englobe tous les écarts de conduite, le harcèlement et les crimes de nature sexuelle). Il s'agit là d'une question à laquelle la Commission a beaucoup réfléchi et sur laquelle elle est revenue à de nombreuses reprises.

Si la Commission avait déterminé que – comme le postule l'Examen externe indépendant et complet – la conduite et la culture néfastes dans les CMC étaient enracinées, généralisées et systématiques à un point tel que ces établissements étaient fondamentalement problématiques et irréparables, la Commission aurait plaidé en faveur de leur fermeture, et ce, malgré les idées qu'elle puisse avoir quant à la façon dont les CMC pourraient être améliorés à d'autres égards. En effet, si les éléments de preuve avaient révélé que la masculinité toxique, le racisme, la misogynie ou l'homophobie, par exemple, régnaient dans les établissements et étaient profondément ancrés dans les collèges militaires, la Commission n'aurait pas hésité à conclure que le coût de leur maintien pour les FAC et le Canada était trop cher compte tenu des préjudices causés, peu importe leur histoire, leur utilité, leur pertinence ou leur symbolisme.

Or, tel n'est pas le cas. La Commission n'a constaté aucune lacune fondamentale dans les collèges militaires sous leur forme actuelle, aucun mélange toxique de circonstances, ni aucune faiblesse structurelle irrémédiable qui justifierait la disparition de ces établissements.

Les collèges ne sont pas parfaits, loin de là. De par leur nature, ils appliquent des principes inhérents aux institutions militaires, comme la hiérarchie, l'accent mis sur les prouesses physiques et une culture de déférence à l'égard de l'autorité, lesquels donnent lieu à des notions problématiques de ce qui fait l'étoffe d'un officier ou d'une

officière. Par ailleurs, en tant qu'établissements résidentiels, ils accueillent un pourcentage élevé d'aspm/élof de sexe masculin, ce qui présente un enjeu continu et contribue à un décalage inquiétant entre les expériences et les perceptions des hommes et des femmes dans les CMC. En outre, certains événements survenus sur leurs terrains et dans leurs installations sont profondément traumatisants et préjudiciables - qu'il s'agisse d'attitudes ou d'actions, subtiles ou explicites, déplaisantes ou illégales. Cette combinaison de facteurs doit être examinée de manière constructive et cohérente; il est honteux qu'une personne qui choisit de servir notre pays subisse des préjudices dans les établissements mêmes où elle est venue se joindre à la profession des armes.

Toutefois, les collèges militaires canadiens offrent une grande valeur ajoutée aux FAC et au Canada et présentent l'immense potentiel d'en offrir encore davantage aux Canadiens et aux Canadiennes.

La Commission en est arrivée à cette conclusion en évaluant la qualité de l'éducation, de la socialisation et de l'instruction militaire offertes aux aspm/élof par rapport aux personnes qui s'enrôlent dans les FAC par d'autres volets d'enrôlement en qualité d'officier ou d'officière (après avoir obtenu un diplôme d'une université civile) ainsi que par rapport aux expériences offertes dans les écoles militaires étrangères. Elle a également examiné les avantages et les inconvénients des CMC, tels qu'ils sont structurés et gérés à l'heure actuelle, en particulier par rapport aux autres modèles d'études et d'instruction, et a évalué les avantages globaux qu'ils offrent par rapport aux coûts qu'ils engendrent. La Commission a également étudié six domaines thématiques interreliés qui ont une incidence sur l'efficacité, la pertinence et la santé des CMC de manière globale :

- Identité;
- Gouvernance;
- Structure des programmes;
- Modèle de leadership par les pairs;
- Conduite, santé et bien-être;
- Infrastructure, opérations et soutien.

Les conclusions et l'analyse découlant de cet exercice constituent l'épine dorsale des recommandations de la Commission. Prises dans leur ensemble, elles susciteront suffisamment de réformes significatives pour aider à réaliser le plein potentiel et la valeur considérable des collèges militaires en tant qu'institutions nationales importantes, qui sont essentielles pour le Canada en cette période de concurrence mondiale croissante, d'insécurité et de changement. La Commission espère que ses observations et recommandations contribueront également à honorer les expériences de tous ceux et celles qui ont fait et font toujours partie du tissu des collèges militaires canadiens.

Comparaison de la qualité de l'éducation, de la socialisation et de l'instruction militaire

Par rapport aux autres volets d' enrôlement

Il existe plusieurs mécanismes* pour devenir officier ou officière dans les Forces armées canadiennes, mais trois volets d' enrôlement en particulier représentent 90 % du recrutement chaque année : le Programme de formation des officiers de la Force régulière – Collèges militaires canadiens (PFOR CMC), le Programme de formation des officiers de la Force régulière – Université civile (PFOR U Civ) et le Programme d' enrôlement direct en qualité d' officier (PEDO). La Commission a donc limité son analyse comparative des CMC au PFOR U Civ et au PEDO.

À la lumière de cette analyse, la Commission estime que, même si l' existence de multiples volets d' enrôlement peut compliquer la normalisation au sein des FAC, cela est largement compensé par la richesse des divers antécédents, perspectives et expériences de vie des officiers et officières, au bénéfice des Forces armées canadiennes. Pour une force militaire entièrement constituée de volontaires, le fait d' offrir divers volets d' enrôlement présente des avantages à d' autres égards : cela favorise le recrutement en offrant des possibilités d' enrôlement à différentes étapes de la vie, cela permet de pourvoir des postes clés en attirant des candidats et candidates ayant différents domaines d' expertise et cela soutient l' expansion rapide des forces militaires, au besoin.

À ce titre, la Commission reconnaît que les éléments du programme de chaque volet d' enrôlement sont variés et qu' il n' est pas forcément nécessaire que les aspects positifs, utiles ou efficaces d' un volet soient reproduits

dans un autre. En somme, les avantages de la diversité l' emportent sur ceux que représenterait l' établissement d' un dénominateur commun entre les volets d' enrôlement, outre l' instruction de base et l' exigence de détenir un diplôme de premier cycle d' un établissement reconnu.

L' exigence relative au diplôme universitaire découle d' une recommandation formulée par le ministre de la Défense Douglas Young, en 1997, dans son *Rapport au Premier ministre sur le leadership et l' administration dans les Forces canadiennes*, lequel donnait suite aux constatations et aux recommandations issues du *Rapport de la Commission d' enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie*^{xi}.

La Commission s' est penchée sur la nécessité de revoir l' obligation pour les officiers et officières de détenir un diplôme de premier cycle et a décidé de ne pas le faire; la Commission appuie les raisons qui motivent cette exigence et estime qu' elles tiennent toujours. Le jugement, la pensée critique, les connaissances fondamentales et la croissance personnelle que les études de niveau universitaire permettent de cultiver constituent des atouts tout aussi importants, précieux et pertinents aujourd' hui qu' ils l' étaient au moment où la décision initiale a été prise. La Commission croit fermement que les FAC et le Canada sont mieux servis par des officiers et des officières de formation universitaire.

Sauf dans le cas de certains groupes professionnels particuliers au sein de la profession des armes, les FAC ne prescrivent aucun type de diplôme précis; par conséquent, les diplômes de toutes les universités civiles du Canada sont acceptés pour satisfaire à cette exigence. De plus, les FAC n' ont pas de préférence quant à la façon dont les nouveaux officiers et officières remplissent les critères pour l' obtention de leur diplôme universitaire (ceux-ci sont généralement établis par leur université), pourvu que, le cas échéant, ces critères satisfassent aux exigences de surveillance externe (p. ex. les organismes d' agrément professionnel comme le Bureau d' agrément d' Ingénieurs Canada).

Études

Compte tenu de ce qui précède, le point de départ de la comparaison entre les trois volets d' enrôlement n' est pas de savoir si un officier ou une officière est titulaire d' un diplôme ou de quel diplôme il s' agit, mais plutôt de déterminer si la qualité de ce diplôme varie d' un volet d' enrôlement à un autre. Puisque les candidats et candidates des volets du PEDO et du PFOR U Civ obtiennent leur diplôme d' une université civile, la Commission devrait alors évaluer la qualité de tous les établissements ayant

décerné un diplôme à un officier ou une officière des FAC, y compris les CMC, et comparer tous les établissements les uns aux autres.

Cette tâche est presque impossible. En effet, bon nombre de variables, comme la vaste gamme de programmes offerts, les différentes exigences en matière de crédit, les divers types d'établissements, le nombre de membres du corps étudiant et du corps professoral, les emplacements géographiques diversifiés, les modes de prestation de cours et les structures de programmes font en sorte que les programmes d'études de premier cycle au Canada offrent des expériences riches, mais très distinctes. Par exemple, il serait peu pratique et futile de comparer une petite université anglophone avec résidence établie au Québec, comme l'Université Bishop's, à un établissement axé sur la recherche comptant de nombreux campus et dont une grande partie du corps étudiant se rend aux cours en transport en commun, comme l'Université Simon Fraser, sans parler de comparer les collèges militaires canadiens aux diverses universités civiles du pays, notamment en ce qui concerne la qualité de l'éducation.

Tous ces organismes ont toutefois une chose en commun : ils sont tous des établissements d'enseignement supérieur agréés, qui se sont vu conférer le pouvoir de décerner des diplômes par une autorité législative provinciale. En remplissant les critères du cadre d'assurance de la qualité de l'organisme de surveillance de leur province au moyen du Processus d'assurance de la qualité de l'établissement (PAQE), ils sont considérés comme crédibles par le milieu universitaire, par la société et par les organismes de surveillance professionnelle applicables.

Ainsi, la Commission reconnaît que les diplômes décernés par les collèges militaires canadiens, conformément aux pouvoirs législatifs qui leur sont conférés par les provinces de l'Ontario et du Québec, et conformément aux exigences de leurs cadres d'assurance de la qualité respectifs, sont de qualité égale à tout autre diplôme de premier cycle de toute autre université civile au Canada (ou établissement international reconnu à l'échelle nationale) et, de ce fait, la Commission considère leur valeur comme étant égale.

Outre les expériences universitaires différentes vécues par les officiers et officières provenant des trois volets d'enrôlement, trois principaux facteurs distinguent le PFOR CMC du PFOR U Civ et du PEDO, soit le tronc commun, la formation en langue seconde et les activités de conditionnement physique.

Bien que des changements s'imposent quant à sa struc-

ture et à son modèle de prestation actuels, les objectifs du tronc commun demeurent valables. La capacité de tirer parti du tronc commun pour offrir des cours universitaires adaptés dans des domaines d'intérêt particulier pour les FAC et de fournir une riche et vaste gamme de programmes d'études directement liés à la profession des armes est une caractéristique unique des CMC. De plus, grâce au tronc commun, les aspm/élof reçoivent une éducation générale complète, qui leur permet d'acquérir des compétences telles que la pensée critique et leur fait connaître différentes disciplines universitaires et d'autres façons de penser, d'analyser et de communiquer. En général, il n'existe pas d'équivalent dans les universités civiles, c'est pourquoi le tronc commun offre une grande valeur ajoutée aux personnes inscrites au PFOR CMC.

Bien que le « bilinguisme » constitue un pilier à part entière parmi les 4 piliers, la formation en langue seconde fait partie de facto de l'expérience universitaire pour la plupart des aspm/élof, puisque ces derniers sont tenus de suivre des cours de langue jusqu'à ce qu'ils atteignent un niveau BBB^{xii}, une condition préalable pour l'obtention de leur diplôme. Cette formation spécialisée en langue seconde constitue une occasion unique et précieuse dans un pays bilingue et au sein d'une institution bilingue. Les aspm/élof en retirent des avantages importants au chapitre des taux de promotion et du perfectionnement des compétences, tandis que les CMC obtiennent des résultats significatifs en matière de communication, d'intégration culturelle et d'économies de coûts. Peu d'universités civiles canadiennes, s'il y en a, offrent une telle formation, ce qui en fait une autre caractéristique unique des collèges militaires que la Commission considère comme particulièrement précieuse et remarquable.

La condition physique constitue également un pilier en soi, mais jusqu'à récemment, la réussite d'un test d'aptitude physique faisait partie des critères pour l'obtention d'un diplôme universitaire; cet élément a donc été pris en compte dans l'examen par la Commission de la valeur comparative du programme universitaire des CMC. De plus, dans les deux CMC, les aspm/élof sont tenus de suivre des cours d'éducation physique pendant toute la durée de leur programme, le contenu de ces cours variant légèrement d'un collège à l'autre. Ces cours obligatoires non crédités comprennent des cours théoriques, des activités de conditionnement physique individuelles et de groupe, et des entraînements sportifs. Il s'agit d'une caractéristique propre aux CMC, mais dont ils n'ont pas l'exclusivité; plusieurs universités civiles offrent des activités de conditionnement physique dans le cadre de leurs programmes universitaires, quoique sur-

tout en kinésiologie et dans d'autres programmes liés à la santé. Par conséquent, bien que la Commission estime qu'il soit utile de mettre l'accent sur la santé et la condition physique, la structure actuelle du PFOR CMC n'offre qu'un avantage comparatif minimal dans ce domaine.

Socialisation

La Commission a interprété le terme « socialisation » comme désignant le processus d'adhésion à la profession des armes. Ce processus, axé sur la compréhension des normes et des attentes et l'acceptation des croyances et des valeurs, comprend divers éléments, y compris un changement de mentalité et de style de vie. Il représente la transition entre la vie civile et la vie en tant que membre de l'organisme professionnel collectif qui est habilité à recourir à la force au nom du Canada. Plus précisément, cette transition reflète le parcours personnel de chaque membre alors qu'il ou elle acquiert les connaissances, les compétences, les capacités et les attributs nécessaires pour devenir un ou une leader au sein d'une institution chargée de recourir à la violence organisée. Ce processus peut être difficile pour de nombreuses personnes, en particulier pour les officiers et officières subalternes qui sont nouveaux dans la profession et qui doivent être prêts à appliquer une force létale ou à s'exposer à des dangers mortels, ainsi qu'à ordonner à d'autres de faire de même.

Le cours de Qualification militaire de base des officiers [QMB(O)], parties 1 et 2, que tous les nouveaux officiers et officières doivent suivre, combiné à l'instruction propre au groupe professionnel militaire de chaque membre, est conçu pour faciliter cette transition et permettre aux participants et participantes d'acquérir les compétences fonctionnelles et organisationnelles nécessaires à la réussite de leur premier emploi dans les forces armées. Ces cours portent également sur l'Éthos des FAC^{xiii} de même que sur l'*Esprit combatif*^{xiv} et ses réflexions et directives sur la profession des armes au Canada.

Bien que les recrues provenant du PFOR U Civ soient membres des FAC pendant la durée de leurs études universitaires, leur participation au sein des FAC est limitée en ce qui concerne la profession des armes, du moins jusqu'à l'obtention de leur diplôme. Le PEDO ne comporte aucune participation de ce type. Par conséquent, ces membres se retrouvent souvent à diriger des soldats, des marins et des aviateurs, bien qu'ils aient peu, voire aucune, expérience préalable et comptent généralement moins d'un an d'instruction de base et de formation professionnelle combinées.

Comme il a été mentionné à la Commission pendant les séances d'écoute tenues dans des bases des FAC, cette

transition de la vie civile à la vie d'officier et d'officière dans les FAC peut sembler abrupte et peut présenter une courbe d'apprentissage ardue et difficile. Bien que cela ne nuise pas à l'intégration et au succès à plus long terme des recrues provenant du PFOR U Civ et du PEDO, de nombreuses personnes ont indiqué qu'elles se sentaient mal préparées au début de leur carrière pour s'épanouir dans leurs nouveaux rôles, en particulier par rapport à leurs pairs qui ont fréquenté un collège militaire. Néanmoins, l'expérience de vie dont les recrues provenant du PFOR U Civ et du PEDO font souvent bénéficier les FAC – expérience acquise en voyageant, en fréquentant une université civile et en participant au marché du travail – constitue un précieux atout pour l'institution et favorise la maturité, la confiance et le jugement de ces membres.

La transition des recrues provenant du PFOR CMC de la société civile à la vie militaire est non moins rapide, mais celles-ci disposent de quatre ans, pendant lesquels leurs responsabilités augmentent graduellement, pour s'adapter à l'idée de devenir membre de la profession des armes. Les CMC consacrent beaucoup de temps et d'efforts à l'élaboration des principes de leadership, de professionnalisme et d'éthique qui constituent le fondement du service continu dans les FAC, tels qu'ils sont inculqués par le tronc commun, la chaîne de responsabilité des élèves-officiers et élèves-officières (C de R Élof) et le pilier militaire, qui mettent tous un accent particulier sur le travail d'équipe et le leadership.

Malgré les lacunes du tronc commun, de la C de R Élof et de l'instruction militaire (qui sont toutes abordées en détail ci-dessous), l'exposition à ces trois éléments joue un rôle important pour aider les aspm/élof à s'habituer aux défis et aux possibilités de la vie militaire. Ces militaires assument généralement plus facilement leurs rôles d'officier ou d'officière subalterne et affichent un degré d'aisance supérieur quant aux attentes et aux responsabilités dont ces premiers postes sont assortis. Les données recueillies lors des séances d'écoute tenues par la Commission à la Base de soutien de la 5e Division du Canada Gatetown, à la 12^e Escadre Shearwater de l'Aviation royale canadienne et à la BFC Halifax — qui mettaient largement l'accent sur les discussions avec les récents diplômés d'un CMC et les récentes recrues provenant du PFOR U Civ et du PEDO ainsi qu'avec les superviseurs et superviseuses de ces officiers et officières nouvellement commissionnés — ont montré qu'au moment d'assumer leur rôle d'officier ou d'officière subalterne, les diplômés d'un CMC affichaient une plus grande connaissance de la vie militaire, étaient plus à l'aise d'assumer des rôles de leadership et avaient une connaissance plus approfondie des domaines pertinents pour le mandat et la mission des FAC.

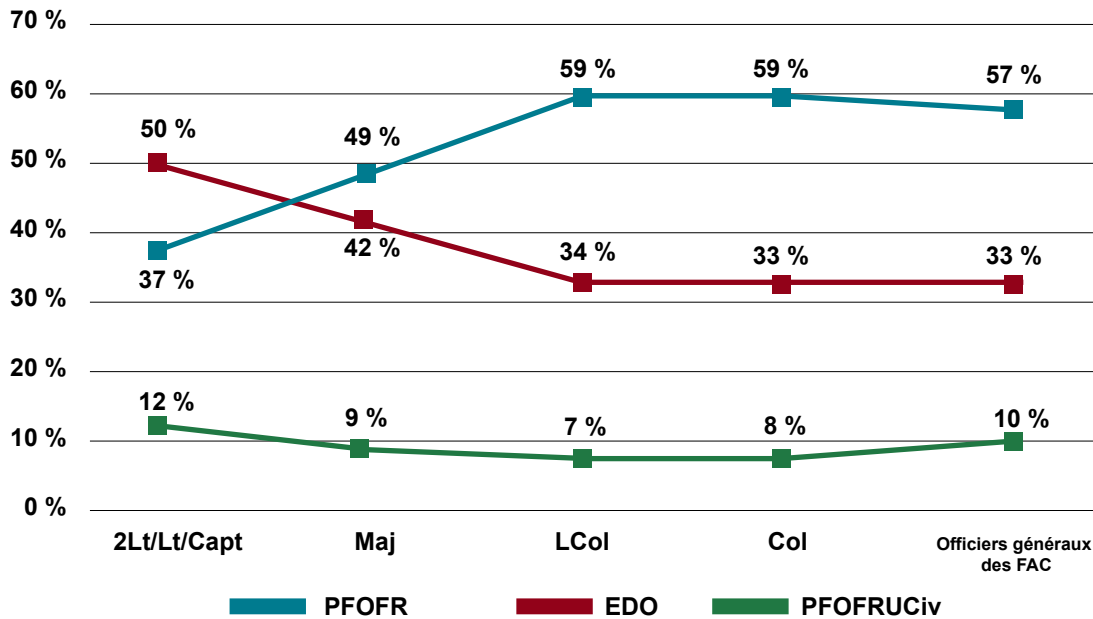


Figure 2 : Officiers et officières des FAC par programme d'enrôlement et grade, 2018

Bien que ces résultats aient été perçus comme positifs, les participants et participantes aux séances d'écoute ont également fait remarquer que les officiers et officières diplômés d'un CMC avaient souvent une réputation d'arrogance ou de manque d'humilité, avaient une expérience de vie « adulte » limitée à l'extérieur de l'environnement militaire et étaient souvent moins matures que leurs collègues qui n'avaient pas participé au PFOR. De plus, il a été souligné que les avantages d'avoir fréquenté un collège militaire étaient largement neutralisés après quelques années et que les commandants et commandantes étaient rarement en mesure de faire la différence entre une recrue provenant du PFOR CMC, du PFOR U Civ ou du PEDO une fois que les officiers et officières étaient pleinement entrés sur le marché du travail.

La documentation limitée concernant l'incidence comparative de la socialisation entre les divers volets d'enrôlement en qualité d'officier et d'officière brosse un tableau légèrement différent. Une étude interne menée en 2018 par le MDN a permis d'évaluer l'incidence du volet d'enrôlement sur le perfectionnement professionnel et les taux de maintien en poste de 1997 à 2018. Bien que l'étude ait souligné qu'aucun système de tenue des dossiers des FAC ne contient de données de haute qualité permettant de bien distinguer les volets d'enrôlement en qualité d'officier et d'officière et qu'il fallait interpréter les données corrélées pour déterminer le volet d'enrôlement réel, elle a néanmoins relevé ce qui suit :

- Les diplômé·es d'un CMC ont été promus de capitaine/lieutenant·e de vaisseau à major·e/ capitaine de corvette et de major·e/capitaine de corvette à lieutenant·e colonel·le/capitaine de frégate plus rapidement que les diplômé·es d'autres volets d'enrôlement;
- Les diplômé·es d'un CMC avaient des aptitudes beaucoup plus élevées en langue seconde, particulièrement aux échelons de capitaine/ major·e et de major·e/lieutenant·e-colonel·le;
- Les diplômé·es d'un CMC affichaient des taux d'attrition inférieurs par rapport aux autres volets d'enrôlement à court, moyen et long terme;
- On a constaté que les diplômé·es d'un CMC constituaient une proportion relativement élevée des grades supérieurs des FAC aux échelons de lieutenant·e colonel·le/capitaine de frégate et échelons supérieurs (figure 2).

Malgré les difficultés liées à l'accès à des données propres, la Commission a pu éclaircir quelque peu la question de la qualité de la socialisation en évaluant le pourcentage d'officiers généraux et d'officières générales (hauts dirigeants et hautes dirigeantes des FAC détenant le grade de brigadier-général et brigadière-générale/commodore ou un grade supérieur) et d'officiers et d'officières détenant le grade de colonel·le/capitaine de vaisseau qui sont diplômé·es d'un CMC, par rapport aux diplômé·es des autres volets d'enrôlement. Les résultats sont notables; au cours de l'année financière 2023-2024, 67 % des officiers généraux et officières générales et

58 % des officiers et officières détenant le grade de colonel·le/capitaine de vaisseau étaient diplômé·es d'un CMC, ce qui représente une tendance à la hausse dans le cas des officiers généraux et officières générales et une proportion similaire pour les officiers et officières détenant le grade de colonel·le/capitaine de vaisseau par rapport aux résultats de 2018.

La proportion dans laquelle les diplômé·es d'un CMC sont représenté·es parmi les plus haut·es gradé·es des FAC est particulièrement frappante, étant donné que seulement environ 33 % des officiers et officières des FAC proviennent d'un collège militaire. Cependant, ces données sont moins étonnantes si l'on tient compte du fait que les diplômé·es d'un CMC sont plus susceptibles de servir dans les FAC plus longtemps que les officiers et officières provenant du PFOR U Civ ou du PEDO, et sont ainsi plus susceptibles de recevoir une promotion. Cette évaluation ne tient pas compte de l'incidence que pourraient avoir l'instruction militaire, le perfectionnement du leadership et le réseautage dans les CMC sur ces taux disproportionnellement élevés.

Quoi qu'il en soit, l'investissement initial dans le PFOR CMC semble procurer des avantages à long terme aux FAC; bien qu'il soit difficile de prouver l'existence d'un lien de causalité définitif, on ne peut écarter de telles statistiques. La Commission est d'avis que la socialisation des jeunes et nouveaux aspm/élof dans les CMC est formatrice et qu'elle contribue probablement à leur engagement à consacrer leur vie au service dans les FAC. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une preuve de la qualité de la socialisation qu'ils reçoivent dans les collèges militaires, cela témoigne néanmoins de l'importance des CMC pour les nouvelles recrues en ce qui concerne leur transition de la vie civile à la vie militaire.

La Commission a observé que le recrutement dans les FAC au moyen du PEDO est moins fructueux qu'au moyen du PFOR (volets CMC et U Civ confondus), et ce, pour presque tous les groupes professionnels militaires. En comparant le succès du recrutement au moyen du PFOR et du PEDO, on constate une grande disparité entre le rendement des deux programmes. Sur sept ans, le taux moyen de recrutement est de 92 % pour le PFOR par rapport à 70 % pour le PEDO. En nombres absolus, au cours de ces sept années, 3 125 personnes sur une cible de 3 386 ont été recrutées au moyen du PFOR, tandis que 2 658 personnes sur une cible de 3 811 ont été recrutées au moyen du PEDO.

Le recrutement au moyen du PEDO n'est pas uniforme dans l'ensemble des groupes professionnels militaires. Le recrutement au moyen du PEDO a donné de bons résul-

tats pour certaines professions, comme celles de pilote (92 %), d'officier et d'officière du renseignement (133 %) et de policier et policière militaire (127 %), mais s'est avéré moins fructueux pour les professions qui exigent un diplôme en sciences ou en génie, comme celles d'officier et d'officière du génie électrique et mécanique (43 %), d'officier et d'officière du génie de l'Armée (34 %), d'officier et d'officière du génie électronique et des communications (53 %) et d'ingénieur et d'ingénieure des systèmes de combat naval (55 %), malgré des incitatifs au recrutement allant jusqu'à 40 000 \$. Dans tous les cas, pour les professions qui exigent un diplôme en sciences ou en génie, les taux de recrutement au moyen du PFOR sont nettement plus élevés comparativement au PEDO (100 %, 90 %, 97 % et 77 %, respectivement).

Ce qu'il faut retenir ici, c'est que le PFOR contribue de façon substantielle au recrutement de Canadiens et de Canadiennes dans les FAC et affiche de bien meilleurs taux de recrutement pour les groupes professionnels qui exigent un diplôme en sciences ou en génie^{xv}.

Les collèges militaires contribuent également à l'atteinte des objectifs d'équité en matière d'emploi des FAC (figure 3). Les statistiques démontrent que les tendances en matière de représentation des groupes désignés (en particulier les femmes et les membres des minorités visibles) sont toujours bien plus élevées dans les CMC que dans la population générale des FAC et dépassent les statistiques concernant les officiers et officières des FAC. Il s'agit là d'une contribution significative à l'approche globale des FAC pour remédier à la sous-représentation historique des groupes désignés au sein des forces armées. Inversement, la représentation des Autochtones et des personnes en situation de handicap dans les CMC demeure égale ou inférieure aux tendances globales de représentation dans les FAC. De façon plus générale, la sous-représentation des Autochtones parmi les officiers et officières des FAC demeure un problème. Des initiatives spéciales, particulièrement le Programme d'initiation au leadership à l'intention des Autochtones (PILA) au CMR, visent à résoudre ce problème, et ces efforts devraient se poursuivre.

Instruction militaire

Les volets d'entraînement du PEDO, du PFOR U Civ et du PFOR CMC comprennent tous une participation au cours QMB[O], parties 1 et 2; cette instruction commune est la seule exigence pour obtenir la commission d'officier. Par conséquent, la seule chose qui différencie l'instruction militaire des aspm/élof et de leurs homologues du PFOR U Civ et du PEDO (avant qu'ils ne reçoivent une instruction propre à leur groupe professionnel militaire)

Tableau comparatif sur cinq ans pour les groupes visés par l'équité en matière d'emploi dans les FAC

Collèges militaires royaux combinés (Kingston et Saint-Jean)				
Statistiques concernant les CMC (Statistiques concernant les officiers et officières des FAC) (Statistiques concernant la population générale des FAC)	Femmes	Minorités visibles	Autochtones	Personnes en situation de handicap
31 mars 2020	20,9 % (19,7 %) (15,9 %)	16,6 % (12,5 %) (9,4 %)	2,3 % (1,9 %) (2,8 %)	0,8 % (0,7 %) (1,2 %)
31 mars 2021	21,9 % (19,9 %) (16,3 %)	19,3 % (13,1 %) (9,5 %)	2 % (2,0 %) (2,8 %)	0,5 % (0,7 %) (1,1 %)
31 mars 2022	22,7 % (20,2 %) (16,3 %)	22,1 % (14,2 %) (10,8 %)	3,1 % (2,0 %) (2,9 %)	0,6 % (0,6 %) (1,1 %)
31 mars 2023	23,5 % (20,4 %) (16,5 %)	26,1 % (15,7 %) (12,0 %)	2 % (2,0 %) (3,1 %)	0,7 % (0,8 %) (1,2 %)
31 mars 2024	21,8 % (20,6 %) (16,5 %)	26,2 % (16,4 %) (12,2 %)	1,9 % (2,0 %) (3,0 %)	0,6 % (0,8 %) (1,2 %)

Remarque : Ces statistiques ont été fournies par le Directeur – Inclusion et sont tirées de la base de données statistiques sur l'équité en matière d'emploi des Forces canadiennes. Les statistiques sont tirées des déclarations volontaires des aspm/élof des collèges militaires canadiens.

Figure 3 : Tableau comparatif sur cinq ans pour les groupes visés par l'équité en matière d'emploi dans les FAC

est l'instruction supplémentaire que les aspm/élof reçoivent dans les CMC sous le pilier militaire.

L'instruction militaire dans les CMC, telle qu'elle est actuellement structurée et offerte, laisse beaucoup à désirer : les normes et les plans d'instruction des programmes sont improvisés, vagues et mal harmonisés entre les deux collèges; le temps alloué au perfectionnement du leadership et des compétences militaires n'est pas suffisamment priorisé; et la chaîne de responsabilité des élèves-officiers et élèves-officières, dont la raison d'être est d'offrir aux aspm/élof des occasions d'apprentissage pratique en leadership, ne permet pas de remplir cette fonction à l'heure actuelle. Il en résulte un pilier qui n'a pas d'objectif clair et qui n'est pas particulièrement efficace. C'est également le domaine sur lequel plus de 70 % des récentes diplômées auraient aimé en apprendre davantage pendant leurs études dans les CMC^{xvi}.

Au bout du compte, l'instruction militaire dans les CMC n'a pas d'équivalent dans le PFOR U Civ ou le PEDO, et sa qualité ne peut pas être évaluée par rapport à celle d'autres programmes. Un manque de rigueur quant à la conception et à la mise en œuvre du pilier militaire a gravement sapé l'importante fonction des CMC en tant qu'institutions exceptionnelles de leadership d'une valeur unique pour les FAC et la société canadienne. La création d'un programme d'instruction militaire systématique, normalisé et ordonné devrait contribuer à la création d'un sentiment d'identité et de valeur plus clair dans les CMC, ainsi qu'à un meilleur produit en ce qui a trait au perfectionnement d'officiers et d'officières dont le caractère et les capacités de leadership sont meilleurs. Dans la poursuite de ces objectifs, les FAC ne peuvent pas se contenter de médiocrité; un programme d'instruction militaire remanié doit viser l'excellence.

En ce qui concerne les écoles militaires étrangères

Le Canada n'est pas le seul pays à devoir former des officiers et des officières militaires pour servir dans ses forces armées ou à avoir décidé d'établir des établissements dédiés à cette fin. Partout dans le monde, nos alliés et nos partenaires sont conscients de l'importance cruciale d'éduquer et d'instruire de jeunes officiers et de jeunes officières pour répondre à des exigences en matière de défense et de sécurité et ils ont élaboré une grande variété de modèles pour répondre à ces besoins.

La Commission a eu l'occasion de collaborer avec divers pays, de les visiter et d'apprendre d'eux (alliés de l'OTAN et partenaires traditionnels et non traditionnels en matière de défense de l'Amérique du Nord et du Sud, de l'Europe, de l'Indo-Pacifique et de l'Afrique); tous ces pays ont une sorte d'école ou d'écoles militaires pour instruire leurs officiers et officières. Bien qu'aucun modèle ne soit identique et que chacun d'entre eux reflète l'histoire, les valeurs sociales, le profil démographique et le contexte géopolitique propres à son pays, ces écoles militaires ont néanmoins des objectifs communs, des fondements philosophiques semblables et des difficultés comparables^{xvii}.

On compte parmi ces similitudes : un engagement à investir dans l'éducation et l'instruction en tant que fondement d'une force militaire robuste (à l'heure actuelle et dans le futur); un accent mis sur le perfectionnement des habiletés, des connaissances, du caractère et des compétences nécessaires chez les élèves-officiers et élèves-officières pour qu'ils et elles deviennent des officiers et des officières efficaces, des leaders qualifiés et des citoyens et des citoyennes autonomes; et la détermination de veiller à ce que les établissements de formation militaire professionnelle demeurent pertinents et adaptés aux besoins des forces armées.

Bon nombre de ces écoles sont également confrontées à des problèmes d'inconduite qui ne sont pas si différents des problèmes auxquels font face les CMC, notamment parce qu'un grand nombre d'écoles étrangères offrent des programmes dispensés entièrement en résidence et que leurs dortoirs sont mixtes. Cette tendance est particulièrement vraie dans les autres pays occidentaux, où les cultures militaires évoluent parallèlement à de rapides changements sociétaux, souvent en réponse à des scandales, des tollés et des incidents négatifs, et où la pression pour suivre le rythme est énorme.

Bien que ces problèmes ne soient pas nécessairement perçus comme fréquents ou pressants par tous les pays, la plupart des écoles militaires étrangères ont (ou éla-

borent) des politiques et des procédures pour remédier aux inconduites de différentes façons et, dans tous les cas, démontrent un engagement à continuer de s'améliorer. Le programme de prévention des agressions sexuelles et d'intervention en cas d'agression sexuelle de la United States Naval Academy^{xviii}, l'essai de masse critique de la Royal Military Academy Sandhurst^{xix} et l'initiative Mitt Lag (mon équipe) de la Norwegian Military Academy sont des exemples concrets de ces efforts.

Un autre point commun à la plupart des pays est qu'ils embauchent des officiers et officières par l'entremise de différents volets d'enrôlement, au lieu de miser uniquement sur leurs écoles militaires. Ces volets d'enrôlement comprennent généralement une combinaison de ce qui suit : 1) les programmes de bourses d'études permettant aux aspm/élof de fréquenter une université civile; 2) l'enrôlement direct à partir de programmes universitaires civils; 3) les programmes d'attribution de commission pour les officiers et officières avec service antérieur (ces programmes permettent aux anciens et aux anciennes militaires du rang d'obtenir la commission sans diplôme). Par exemple, les Forces de défense australiennes : recrutent des officiers et des officières issus de l'Australian Defence Force Academy; offrent un programme de parrainage à l'Université de la défense, qui subventionne l'éducation aux universités civiles en échange de service militaire; recrutent directement des diplômés de l'université et du secondaire pour qu'ils soient formés dans l'une des trois écoles d'instruction militaire des Forces de défense australiennes; et permettent aux anciens et aux anciennes militaires du rang de devenir officiers et officières.

Malgré ces similitudes, les ambitions géopolitiques respectives de chaque pays, ainsi que la perception du public de ses forces militaires et de ses dépenses de défense, ont une incidence sur la façon dont nos partenaires et nos alliés étrangers abordent l'éducation et l'instruction militaires professionnelles. La structure et le contenu de l'instruction reflètent cette réalité.

Dans la plupart des cas, les forces armées étrangères offrent une instruction de base aux officiers et aux officières par l'intermédiaire d'écoles militaires (Armée de terre, Marine, Force aérienne) ou d'écoles d'instruction, et non par l'intermédiaire d'écoles d'instruction interarmées (trois armées). Par exemple, aux États-Unis, les trois forces militaires fonctionnent indépendamment des autres et offrent un programme d'instruction et d'éducation des officiers et des officières qui est propre aux exigences particulières de leurs forces. Le Canada fait partie de la minorité de pays qui rassemblent les forces armées et offrent un programme d'instruction interarmées de base pour tous les officiers et les officières. Ce programme est

actuellement offert par l'École de leadership et de recrues des Forces canadiennes (ELRFC) à Saint-Jean-sur-Richelieu, au Québec.

Par conséquent, bien que tous les officiers et toutes les officières des FAC aient suivi les mêmes modules d'instruction commune et propre à l'armée que ceux et celles d'autres forces armées, les CMC ne jouent pas de rôle important dans le processus; l'instruction militaire aux CMC ne fait pas partie des exigences communes en matière d'instruction et elle n'a pas été structurée ou normalisée comme dans les établissements étrangers comparables.

De plus, malgré que plusieurs nations aient mis sur pied une école militaire interarmées qui offre un diplôme de premier cycle en plus d'une instruction militaire (l'Australie, le Japon, la Belgique et l'Allemagne), cette instruction militaire interarmées est complétée par une formation professionnelle dispensée par des organisations qui offrent une instruction militaire propre à une armée. Pendant ce temps, au Canada, l'instruction propre à l'armée ou à la profession qui est offerte aux CMC demeure en grande partie inexistante et n'est pas normalisée pour l'ensemble des forces armées, contrairement à l'approche structurée adoptée par la plupart des autres pays.

Par conséquent, bien que chaque pays adopte une approche distincte pour les modules d'instruction commune et propre aux forces armées et bien que le Canada se démarque par son utilisation d'un modèle interarmées, la plupart des pays tirent mieux parti de leurs écoles militaires lorsqu'il est question d'instruction militaire. À l'heure actuelle, les CMC ne contribuent pas de façon officielle, mesurable ou systématique à l'instruction commune ou spécifique, ce qui remet en question la valeur du pilier militaire, non seulement en soi, comme nous l'avons décrit ci-dessus, mais particulièrement par rapport aux autres forces militaires.

Les différents degrés d'importance accordée à l'éducation par rapport à l'instruction militaire représentent un autre élément différenciateur clé entre les différents modèles. Les officiers et les officières de certains pays, comme le Royaume-Uni et l'Australie, n'ont pas besoin d'un diplôme universitaire pour être admis à l'école militaire (tout comme pour obtenir une commission), tandis que d'autres pays exigent un diplôme de premier cycle comme condition préalable à l'admission à l'école militaire (p. ex. le Danemark). D'autres pays, pour leur part, offrent une éducation de premier cycle dans le cadre du programme offert à l'école militaire (p. ex. la Suède, les États-Unis, le Brésil, les Philippines, la Norvège, le Japon, la Belgique et l'Afrique du Sud). Dans ce contexte, le programme

peut prendre plusieurs formes; la formation universitaire et l'instruction militaire peuvent être offertes simultanément ou selon une approche mixte ou échelonnée. Dans certains cas, l'instruction militaire est offerte à un moment et à un endroit différents des études. Par exemple, en Allemagne, les forces militaires comptent sur des universitaires civils indépendants de l'État pour éduquer leurs officiers et leurs officières et sur leurs forces militaires pour les instruire, et ces périodes d'études et d'instruction se déroulent indépendamment l'une de l'autre.

Dans certains cas, l'éducation est dispensée par le même fournisseur que l'instruction militaire (comme à l'académie militaire brésilienne d'Agulhas Negras), tandis que dans d'autres, l'éducation est confiée à une autre institution gouvernementale (comme le Norwegian Defence College) ou à un fournisseur de services privé (comme la University of New South Wales en Australie). Dans tous les cas, l'intention, les objectifs et les résultats escomptés des programmes d'études sont très clairs en ce qui a trait à sa pertinence pour les forces armées nationales, un facteur inexistant quant aux divers parcours offerts par les CMC.

De plus, bien que divers intervenants puissent être responsables de différents aspects de la prestation des programmes, le lien entre l'école militaire et ses forces armées est habituellement étroit; des pratiques telles que la tenue de séances de rétroaction, l'offre d'occasions de dialogue formel ou la réalisation de sondages réguliers de l'Académie militaire des Philippines visant à recueillir des commentaires sur ses services aident notamment à veiller à ce que les écoles militaires demeurent pertinentes et que les compétences, les connaissances, le caractère et les capacités des nouveaux officiers et des nouvelles officières répondent aux besoins généraux des forces armées.

Lorsqu'un diplôme est requis, presque tous les pays adoptent une approche étroite quant aux programmes offerts. Par exemple, la Swedish Defence University n'offre que trois « profils d'études » dans le cadre de son programme d'officiers (sciences militaires, technologie militaire ou science navale), lesquels mènent tous à un baccalauréat en sciences militaires. Pour sa part, l'Académie militaire des Philippines offre un certain nombre de domaines d'études (y compris les sciences humaines, la gestion, la psychologie et les relations internationales), mais n'accorde qu'un baccalauréat en sciences avec majeure en sécurité. Les programmes d'études offerts par la United States Naval Academy sont axés sur les sciences, la technologie, le génie et les mathématiques en vue de répondre aux besoins techniques de la Marine des États-Unis et n'offrent qu'un seul

diplôme, soit un baccalauréat en sciences (mais 26 options de majeures).

Dans le cadre de leurs études, de nombreuses écoles obligent encore les élèves-officiers et élèves-officières à suivre un programme de base. Cependant, ce programme peut prendre différentes formes et, dans la plupart des cas, se traduit par une approche plus normalisée en ce qui a trait à la formation en leadership, qui comprend certains aspects des arts libéraux.

En ce qui concerne les infrastructures physiques et psychosociales, les investissements varient, bien que tous les pays reconnaissent l'importance et la valeur d'un environnement de haute qualité pour la santé, le bien-être et l'apprentissage de leurs élèves-officiers et élèves-officières. Le soutien sur le campus et l'accès aux ressources en santé et en bien-être varient également de façon considérable. À cet égard, les CMC sont des chefs de file pour de nombreux autres pays qui pourraient apprendre de leur façon de faire; l'accès aux ressources et les réseaux de soutien sur le campus sont parmi les plus complets et les plus robustes dans les CMC comparativement à ceux de la plupart des autres écoles, et les CMC bénéficient également d'installations de conditionnement physique de qualité exceptionnelle comparativement à celles de nombreux autres pays.

Mis à part en Belgique, les difficultés particulières auxquelles le Canada est confronté en tant que pays bilingue n'existent pas ailleurs, comme l'exigence d'offrir les programmes dans les deux langues officielles dans les CMC. Très peu d'écoles militaires doivent offrir une formation en langue seconde, bien que beaucoup offrent des cours de langue seconde, et généralement, lorsqu'ils en offrent, la langue seconde est l'anglais. Par conséquent, il n'est pas très utile d'examiner les leçons tirées par d'autres écoles militaires et de les appliquer aux CMC lorsqu'il est question de formation en langue seconde.

En somme, il est clair qu'il n'existe ni de « bon modèle » pour offrir une instruction et une éducation militaire professionnelle ni de « meilleur modèle »; chaque modèle présente des forces, des faiblesses, des occasions et des inconvénients particuliers, propres à son contexte distinct. Le modèle canadien, malgré ses points en commun avec les modèles d'autres forces militaires, est unique au Canada pour de bonnes raisons; de nombreuses caractéristiques propres au Canada et aux FAC exigent l'adoption d'une approche unique, y compris la dualité linguistique, les questions de diversité et d'équité, la géographie et l'instruction interarmées. Cette approche unique ne peut pas simplement être tirée d'autres modèles.

Néanmoins il y a une myriade d'occasions pour les CMC d'examiner les pratiques exemplaires d'autres pays et de s'en inspirer, même si elles ne s'appliquent pas complètement à eux. Par exemple, la conscription sélective des pays nordiques leur permet d'influencer la composition démographique de leurs forces militaires et peut se traduire par un plus grand pourcentage de femmes recrutées par rapport à l'enrôlement volontaire. Bien que le Canada ne compte pas adopter un modèle de conscription, il est néanmoins utile de comprendre l'incidence de la présence d'une masse critique de femmes sur les stratégies de recrutement et la conception des programmes. L'initiative de masse critique de la Royal Military Academy Sandhurst mentionnée précédemment, dans le cadre de laquelle des pelotons d'instruction augmenteront le pourcentage d'élèves-officières à 30 % dans le but d'atténuer les pressions défavorables pour les femmes, qui ne représentent qu'une petite minorité dans un environnement de vie, de travail et d'études par ailleurs dominé par les hommes, fournit un autre exemple dont nous pouvons tirer des enseignements.

De façon plus générale, le Canada peut s'inspirer de l'attitude et de la mentalité des écoles militaires étrangères. Elles sont sans équivoque quant à l'importance de leurs forces armées pour la défense de leurs intérêts nationaux, leurs valeurs et leurs modes de vie, et elle ne s'embarrassent donc pas de la nécessité de préparer leurs officiers et leurs officières subalternes à se battre et à gagner dans l'environnement de sécurité géopolitique contemporain. Ces pays considèrent leurs écoles militaires comme des prolongements de leurs forces armées et les utilisent à titre d'outils pour la diplomatie militaire, de centres d'excellence en leadership, de symboles de force et de véhicules pour projeter leur puissance. Ils prennent leur succès au sérieux.

La Commission s'est inspirée de l'approche réfléchie et délibérée de la Swedish Defence University en ce qui a trait à sa collection d'art public, conçue pour susciter une réflexion profonde sur la guerre et la paix, la défense et la sécurité. Elle est motivée par les efforts du Norwegian Defence College, qui offre chaque année un cours de leadership si respecté qu'il compte des leaders nationaux et des héritiers et héritières de l'industrie parmi ses participant·es habituel·les. Elle s'est laissé convaincre par la croyance de la Defence Force Academy de l'Australie en la valeur d'une infrastructure psychosociale à titre d'outil permettant notamment de remédier aux problèmes de santé et de mieux-être, de cohésion communautaire et d'atténuation des risques. Elle est sensible à l'importance de la tradition, au lien avec l'histoire et au sentiment d'appartenance qu'évoquent la Karlberg Military Academy et la United States Naval Academy grâce

à la grande qualité de leurs bâtiments et de leurs terrains. Enfin, elle est impressionnée par la façon dont la Royal Military Academy Sandhurst tire parti de l’instruction par l’aventure, de l’apprentissage par l’expérience et des exercices sur le terrain pour montrer aux aspm/élof à entretenir une relation plus approfondie avec soi-même, à maîtriser la peur, à faire preuve de courage et à apprendre à gérer les risques. Ce ne sont là que quelques-unes des façons dont les CMC et les FAC peuvent apprendre et tirer parti des expériences, de l’expertise et des approches des partenaires et des alliés du Canada.

Autres modèles d’éducation et d’instruction

Il est pertinent d’effectuer une comparaison avec d’autres modèles pour déterminer si les collèges militaires canadiens, tels qu’ils sont actuellement structurés, permettent de produire les officiers et officières professionnels

nécessaires aux Forces armées canadiennes (et, par le fait même, d’en apprendre davantage sur la proposition de valeur globale des CMC).

Comme il est indiqué ci-dessus, il existe un large éventail de modèles, chacun ayant ses propres permutations et combinaisons. La Commission a donc décidé de tirer parti de son examen des écoles militaires étrangères du monde entier (alliés de l’OTAN et partenaires traditionnels et non traditionnels) afin d’élaborer six types de modèles organisationnels pour la prestation d’une instruction et d’une éducation militaires (*figure 4 et décrits plus en détail à l’annexe 3*).

Ceux-ci varient, allant d’un modèle très semblable à la structure actuelle (le modèle intégré) à un modèle dans lequel l’éducation ne relève pas de l’école militaire et la fonction d’octroi de diplômes de l’établissement est éliminée (le modèle d’école militaire).

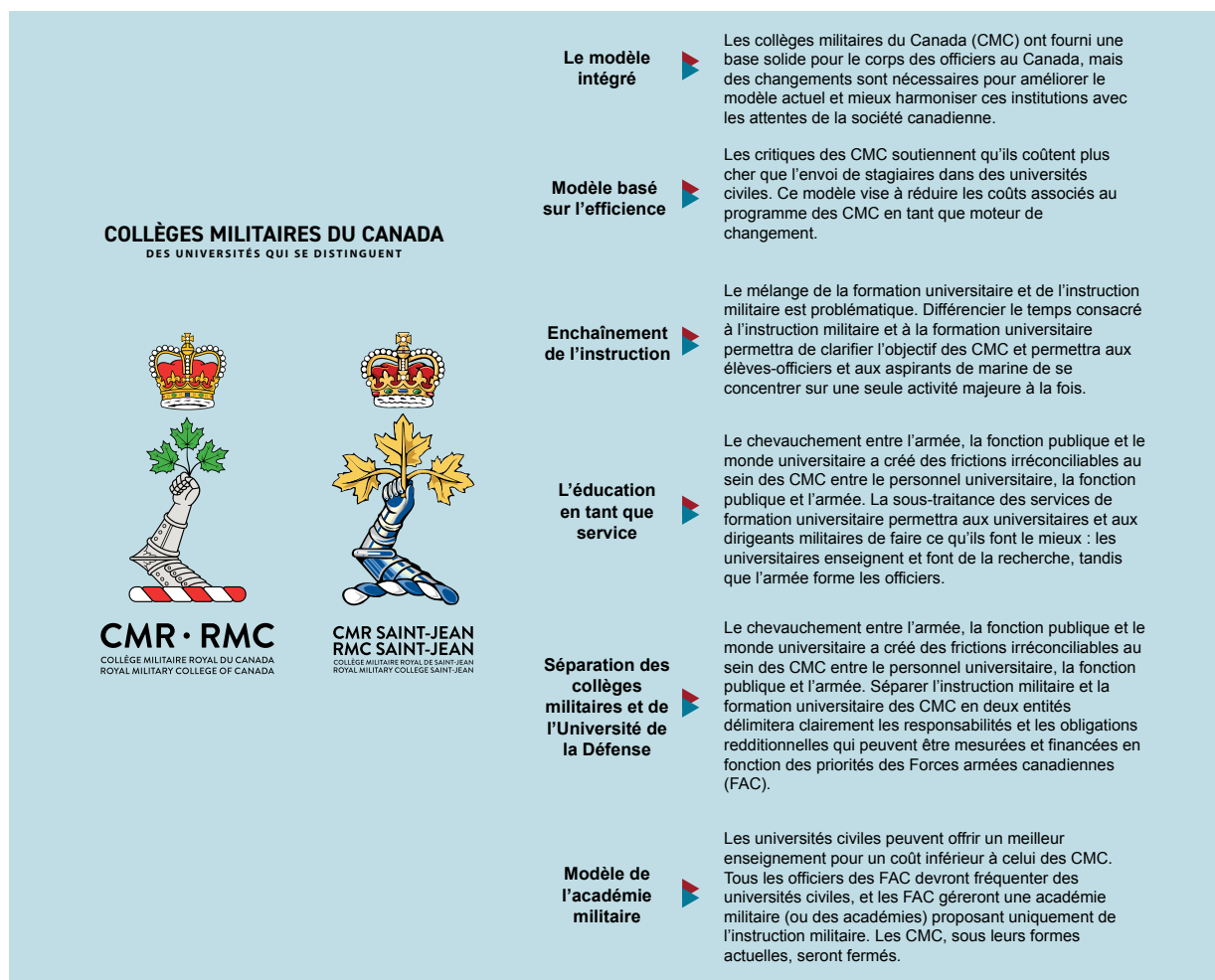


Figure 4 : Modèles organisationnels examinés

Chacun de ces six modèles offre une méthode réalisable au MDN et aux FAC pour fournir l'instruction et l'éducation préalables à l'entrée en service, mais chacun comporte ses propres occasions et défis. Par exemple, la transformation des CMC en écoles strictement militaires et l'envoi de tous les candidats et de toutes les candidates dans des universités civiles pour leur éducation permettraient de clarifier l'objectif et d'améliorer la gouvernance des écoles militaires. Cependant, cette transformation augmenterait également le temps nécessaire pour instruire et éduquer les officiers et officières, limiterait les occasions de réseautage qu'offrent les CMC, qui sont bénéfiques tout au long d'une carrière, et réduirait les capacités des officiers et officières dans la deuxième langue officielle.

La création d'une université de défense distincte offrant une éducation universitaire parallèlement à une école militaire distincte faciliterait une meilleure harmonisation entre le modèle d'université civile et d'université de défense, mais serait plus coûteuse et ne remédierait pas au problème de la division du temps des aspm/élof entre les 4 piliers des CMC.

La sous-traitance des services d'éducation à une université civile permettrait de simplifier les programmes offerts et de cristalliser la gouvernance, mais serait plus coûteuse et risquerait de miner les liens étroits qu'entretiennent le corps professoral et les aspm/élof.

Changer la séquence de la formation permettrait de mieux distinguer les activités, mais cela reviendrait à renoncer à la possibilité d'atteindre simultanément plusieurs objectifs, sans pour autant apporter de réels avantages supplémentaires.

Enfin, la recherche d'une plus grande efficacité des coûts, bien qu'il s'agisse d'un aspect critique du calcul de la valeur des CMC, ne constitue pas un facteur suffisant en soi pour déterminer la conception optimale des CMC.

Au bout du compte, comme nous l'expliquons plus loin, après avoir examiné les avantages et les inconvénients de chacun des modèles, la Commission a déterminé que le modèle intégré (celui qui ressemble le plus au modèle actuel des CMC) serait le meilleur pour le Canada.

Coûts

Les établissements postsecondaires du Canada varient grandement, tant par la taille de leur corps étudiant que par le nombre de campus, par le fait que les programmes sont offerts en résidence ou nécessitent des déplacements

ou par leurs domaines de spécialisation. Il est donc difficile de réaliser une analyse comparative des coûts des CMC par rapport aux coûts des universités civiles. De plus, les collèges militaires sont des institutions nationales uniques qui remplissent une fonction différente dans la société que celle des autres établissements universitaires. Il est difficile de quantifier leurs avantages, leurs inconvénients et les bénéfices qu'ils apportent par rapport à leurs coûts en ce qui concerne la défense et la sécurité du Canada dans le cadre d'une évaluation. La Commission reconnaît également que des particularités sont associées à la gestion des collèges militaires, plus particulièrement à la gestion de deux collèges, et que ces particularités sont distinctes et ont une incidence sur le calcul des coûts-avantages. Autrement dit, les coûts ne sont pas le seul comparateur permettant de déterminer la valeur des CMC.

Néanmoins, une réflexion sur les coûts d'exploitation et d'entretien des CMC est nécessaire et utile. Une telle réflexion révèle que les CMC coûtent beaucoup plus cher que les universités civiles. Certains facteurs font augmenter les coûts, mais ont une justification solide et censée, d'autres, moins.

Pour comparer efficacement les coûts des CMC à ceux des universités civiles (les coûts sont généralement évalués en comparant les dépenses de fonctionnement d'un établissement au corps étudiant, équivalent temps plein), la CECMC a choisi huit universités dont la portée et l'échelle sont les plus semblables à celles des CMC (*figure 5*).

Dans l'annexe 4 sont décrites les raisons pour lesquelles la Commission a choisi ces universités à des fins de comparaison, les sources sur lesquelles elle s'est fondée pour prendre cette décision et la méthodologie utilisée pour effectuer l'analyse.

Observations sur l'analyse comparative des coûts du CMR

L'analyse comparative des coûts du CMR et des établissements sélectionnés révèle que les coûts par étudiant et étudiante au CMR sont 1,6 fois plus élevés que les coûts moyens par étudiant et étudiante dans les universités civiles. Elle révèle également que la proportion du corps étudiant par rapport au corps enseignant y est plus de 2,5 fois inférieure à la proportion moyenne (*figure 6*). Bien que les coûts par étudiant et étudiante soient inférieurs à ceux des analyses effectuées précédemment, ces résultats sont conformes à ceux du rapport de 2017 du Bureau du vérificateur général, qui concluait que les coûts par

CMR Kingston	CMR Saint-Jean
Université Acadia	Collège universitaire Brescia
Université de Brandon	Université mennonite canadienne
Université du Cap-Breton	Collège universitaire Huron
Université St. Francis Xavier	Collège St. Thomas More
Université du Nord de la Colombie-Britannique	Université King's
Université du Québec en AbitibiTémiscamingue	Université Sainte-Anne
Université du Québec à Chicoutimi	Université Saint-Boniface
Université du Québec à Rimouski	Université Saint-Paul

Figure 5 : Universités canadiennes comparables choisies

étudiant et étudiante étaient plus élevés au CMR que dans les universités civiles et que la proportion du corps étudiant par rapport au corps enseignant était faible.

Observations sur l'analyse comparative des coûts du CMR Saint-Jean

L'analyse comparative des coûts du CMR Saint-Jean et des établissements sélectionnés indique que les coûts par étudiant et étudiante au CMR Saint-Jean sont quatre fois plus élevés que les coûts moyens par étudiant et étudiante dans les universités civiles, et que la proportion du corps étudiant par rapport au corps enseignant est trois fois inférieure à la proportion moyenne (figure 7). La vérification de 2017 du Bureau du vérificateur général ne portait pas sur le CMR Saint-Jean.

Afin d'évaluer la proposition de valeur globale des CMC d'un point de vue financier, la Commission a cherché à mettre en contexte les observations ci-dessus par rapport aux quatre principes directeurs suivants :

1. Les collèges militaires canadiens sont des établissements uniques qui jouent un rôle essentiel dans l'éducation, l'instruction et le perfectionnement des officiers et officières subalternes;
2. Cette éducation, cette instruction et ce perfectionnement sont le fondement des Forces armées canadiennes et nécessitent un investissement continu et important;

3. Les CMC ne sont pas la seule source de leaders compétents, talentueux et efficaces pour les FAC. Les coûts de fonctionnement des CMC doivent être raisonnables, censés et justifiables;

4. Les CMC doivent avoir une identité distincte, des objectifs clairs, une excellente feuille de route et un programme de grande qualité pour justifier des coûts beaucoup plus élevés que ceux observés dans les universités civiles comparables.

En gardant ces principes en tête, bien qu'on s'attende à des écarts, l'ampleur générale du fossé est difficile à justifier; il est clair qu'il faut réduire les coûts dans les CMC et que certains domaines nécessitent particulièrement une réforme.

Le facteur le plus déterminant quant aux coûts aux CMC est sans doute le faible nombre d'aspm/élof, qui représentent entre la moitié (CMR) et le tiers (CMR Saint-Jean) du corps étudiant moyen des universités comparables. L'augmentation de ce nombre, principalement par une augmentation des aspm/élof au sein de la cohorte du PFOR CMC, serait une façon clé de réduire les coûts par étudiant et étudiante et favoriserait l'atteinte d'autres objectifs des FAC en matière de reconstitution (augmentation de l'effectif qualifié des FAC), de recrutement et de diversité.

L'importance du corps enseignant par rapport au corps étudiant est également un facteur déterminant quant aux coûts dans les CMC. Bien que les classes de petite taille puissent être très avantageuses pour l'apprentissage et qu'elles soient souvent perçues comme souhaitables tant

	CMR	Université du Québec à Chicoutimi	Université St. Francis Xavier	Université du Québec à Rimouski	Université Acadia	Université du Nord de la Colombie-Britannique	Université de Brandon	Université du Cap-Breton	Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
ETP	1 951	6 222	4 738	4 258	3 745	2 488	3 145	3 617	2 691
Corps enseignant	228	240	228	225	174	183	171	129	150
Dépenses de fonctionnement	71 782	116 234	96 909	88 934	77 518	90 156	59 226	67 421	65 686
Dépenses de fonctionnement/ETP	36 792	18 681	20 454	20 886	20 699	36 236	18 832	18 640	24 410
ETP/Corps enseignant	8,6	25,9	20,8	18,9	21,5	13,6	18,4	28,0	17,9

Figure 6 : Inscriptions à temps plein (ETP), corps enseignant et dépenses de fonctionnement au CMR et dans les universités comparables, avec proportions

	CMR Saint-Jean	Université St-Paul	Université St-Boniface	Collège universitaire Huron	Université King's	Université mennonite canadienne	Université Sainte-Anne	Collège universitaire Brescia	Collège St. Thomas More
ETP	318	916	756	1 560	868	507	440	1 239	1 160
Corps enseignant	40	66	42	45	48	32	29	35	29
Dépenses de fonctionnement	30 979	22 338	29 662	38 736	18 719	12 280	20 266	24 215	15 947
Dépenses de fonctionnement/ETP	97 418	24 386	39 235	24 831	21 566	24 221	46 059	19 544	13 747
ETP/Corps enseignant	8,0	13,9	18,0	34,7	18,1	15,8	15,2	35,4	40,0

Figure 7 : Inscriptions à temps plein (ETP), corps enseignant et dépenses de fonctionnement au CMR Saint-Jean et dans les universités comparables, avec proportions

par le corps étudiant que par le corps enseignant (cette conclusion et la proportion « idéale » demeurent contestées)^{xx}, l'écart entre les CMC et les universités comparables est important et démontre la nécessité d'améliorer la proportion du corps étudiant par rapport au corps enseignant.

Le CMR Saint-Jean assume également des coûts (ressources internes et contractuelles) que les universités comparables et le CMR n'ont pas à déboursier, principalement parce qu'il offre le programme des collèges d'enseignement général et professionnel (cégeps). L'avantage de continuer à offrir des cours de cégep est largement contesté de divers points de vue et sera abordé plus en détail dans une autre section du présent rapport. De plus, bien qu'il comporte de nombreux avantages, comme le reflète la qualité des services et des installations du CMR Saint-Jean, et qu'il soit un excellent exemple de l'adage « en avoir pour son argent », le

contrat conclu avec la Corporation du Fort StJean pour l'entretien des installations et le soutien en service est un facteur unique et déterminant quant aux coûts associés au CMR Saint-Jean.

Certains autres facteurs déterminants pour les coûts sont plus compréhensibles et justifiables, particulièrement lorsqu'ils sont liés à la nature unique des CMC en tant qu'institutions militaires sous réglementation fédérale qui reflètent les réalités sociopolitiques uniques de notre pays bilingue. Par exemple, la décision de garder en service deux petits établissements distincts dans deux provinces différentes entraîne des chevauchements importants (tandis que certaines universités comparables sont des organisations satellites de grandes universités, ce qui aide à réduire les coûts). Elles comptent deux commandants ou commandantes, deux directeurs ou directrices, deux conseils des gouverneurs, deux bureaux du registraire, deux directeurs ou directrices de condi-

tionnement physique, etc. Le Canada est le seul pays parmi les alliés et les partenaires étrangers soumis à l'étude à adopter cette approche.

La nécessité pour les organismes fédéraux d'offrir des services à leur personnel et de fournir une instruction comparable dans les deux langues officielles constitue un autre facteur déterminant quant aux coûts. Une telle obligation n'est pas imposée aux universités civiles canadiennes, et elle fait augmenter les coûts et crée des obstacles en matière de dotation.

Le fait que les aspm/élof sont des employés des FAC crée une autre distinction; dans le cadre de leur emploi, ils reçoivent des uniformes qui leur sont fournis et qui sont entretenus aux frais de l'État. Leurs activités, y compris leur expérience en cours d'emploi, sont rémunérées par leur employeur, les FAC. Ces coûts, sur lesquels les CMC ont peu de contrôle, font partie de l'analyse des coûts et contribuent à l'augmentation des dépenses de fonctionnement générales des CMC.

En résumé, bien qu'une gamme d'obligations sociopolitiques et réglementaires ont une incidence sur les dépenses de fonctionnement des CMC et que des particularités propres à leur caractère inhérent représentent des coûts supplémentaires par rapport aux universités civiles comparables, des occasions clés s'offrent aux CMC pour obtenir des résultats plus rentables en vue d'améliorer leur proposition.





Constatations, analyses et recommandations

Comme il a été mentionné ci-dessus, la Commission croit que les CMC offrent une valeur ajoutée par rapport : 1) aux autres volets d'enrôlement, 2) aux universités civiles et 3) aux écoles militaires étrangères.

Cette conclusion est toutefois distincte de la question de la valeur inhérente des collèges militaires – réelle et perçue – des collèges militaires pour la population canadienne. En témoigne éloquentement le rôle historique qu'ont joué les CMC dans la défense et la sécurité du Canada et dans le cheminement du pays vers la souveraineté, l'intégrité territoriale, la sécurité économique et la stabilité sociale.

Or, cette valeur a diminué aux yeux d'une grande partie de la population canadienne au cours des dernières décennies, celle-ci ayant pris conscience de l'exclusion et des préjudices qui régnaient parfois dans les collèges militaires et du coût caché associé à certains aspects de leurs modes de fonctionnement traditionnels. Si l'on ajoute à cela l'attention négative du public et le sentiment de complaisance qui s'est installé par suite des dividendes de la paix, certains en sont même venus à se demander pourquoi le pays doit investir dans l'instruction et la formation militaires professionnelles et si les collèges militaires sont les meilleurs endroits pour s'en charger.

Mettant de côté la valeur comparative, la Commission a donc concentré tous ses efforts sur l'examen de l'utilité actuelle des collèges militaires en tant qu'établissements à part, en procédant à une analyse distincte de sept domaines thématiques. Dans le cadre de ce processus, la Commission a relevé une série de leviers clés sur lesquels une pression peut et doit être exercée afin d'obtenir les changements nécessaires pour garantir la valeur exceptionnelle des collèges militaires canadiens pour le pays et les FAC.

Structure organisationnelle

Fonction

Dans le contexte des conclusions formulées par Mme Arbour dans le cadre de l'Examen externe indépendant et complet et du mandat confié à la CECMC, la première question soumise à la Commission, comme

nous l'avons mentionné au début, est de savoir si, dans leur état actuel, les CMC sont tellement déphasés par rapport à la société et si brisés qu'ils sont irrécupérables et nécessitent donc des changements structurels majeurs, voire leur fermeture, ou si, malgré toute lacune qui pourrait subsister, les CMC, dans leur forme actuelle, demeurent le « meilleur moyen de former les leaders militaires de demain ».

Selon la Commission, les collèges militaires canadiens demeurent un important moyen de former les leaders de demain de notre pays. Comme nous le verrons plus en détail ci-dessous, les éléments de preuve démontrent que, même si l'on continue d'observer des actes d'inconduite sous toutes ses formes dans les collèges militaires, ceux-ci représentent essentiellement le lieu où ces actes sont commis et non la raison de leur perpétration. De plus, le taux d'incidence des actes d'inconduite dans les CMC n'est pas disproportionné par rapport à celui observé ailleurs dans la société canadienne, en particulier dans les universités civiles résidentielles de taille similaire accueillant un groupe de pairs à peu près du même âge.

Par ailleurs, les CMC sont essentiellement des organisations fonctionnelles qui forment des officiers et officières instruits, qualifiés, bilingues et en bonne condition physique pour les FAC et le Canada. En retirant aux CMC le pouvoir de décerner des diplômes et en confiant aux universités civiles la formation scolaire des aspm/élof, on dissoudrait de fait des organisations qui jouent un rôle stratégique et social important au Canada qui ne peut être rempli par aucun autre établissement, et qui complètent avantageusement les volets d'enrôlement associés au Programme d'enrôlement direct en qualité d'officier et au Programme de formation des officiers de la Force régulière – Université civile.

Cela ne signifie pas que les CMC sont aussi efficaces, pertinents, sains ou aptes à exercer leurs fonctions que le pays l'exige. Des éléments importants du programme, de la culture et de l'infrastructure physique et psychosociale des CMC sont problématiques et, entre autres, permettent ou favorisent des comportements néfastes, inappropriés ou inacceptables. Il faut continuer de s'intéresser à ces enjeux. La Commission se sent encouragée par le fait que les deux collèges militaires ont prouvé leur volonté d'agir et leur capacité et leur détermination à le faire.

Par exemple, les efforts tangibles déployés pour faire évoluer positivement la culture des CMC – tels que la création d'un poste de président et « présidente de l'évolution culturelle » au CMR et d'un poste de « spécialiste des ressources et de la formation sur la violence sexuelle et la promotion d'une culture positive » au CMR Saint-Jean – ont entraîné des changements observables dans les CMC, conformément aux pratiques exemplaires mondiales. Ces changements ont touché tous les aspects des CMC, allant des politiques et des procédures aux pratiques de gestion. De grandes initiatives ont été élaborées, prennent racine et font l'objet d'un suivi, depuis la création du réseau de soutien Athena (pour les femmes) et du groupe de soutien Agora (pour les personnes LGBTQ2+) jusqu'à la mise sur pied du groupe Apprentissage et connaissances autochtones. Il faut leur donner la chance de donner plus de résultats.

Dans l'ensemble, compte tenu de leur influence globale en tant que lieux de travail, d'études et de vie personnelle, les CMC possèdent une capacité d'influence exceptionnelle sur les aspm/élof. Cela représente certes des défis, mais aussi d'énormes possibilités. Les CMC offrent un moyen efficace d'apporter des changements significatifs aux FAC, grâce à l'instruction et à l'éducation d'une nouvelle génération d'officiers et d'officières qui représenteront de manière exemplaire la profession des armes lorsqu'ils et elles accéderont à des postes de direction au sein de l'organisation. Ainsi, dans la mesure où les FAC sont résolues à apporter des changements positifs, ceux-ci peuvent s'amorcer dans les collèges militaires.

Toutefois, cela signifie également que les FAC et les CMC ont une responsabilité encore plus grande envers ces jeunes adultes vulnérables et impressionnables, en particulier parce qu'en tant que représentants des FAC, les aspm/élof doivent répondre à des attentes élevées en matière de réputation et de conduite et seront ainsi soumis à une surveillance étroite. La Commission est convaincue que les CMC peuvent se montrer à la hauteur, mais le gouvernement du Canada et les dirigeants du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes doivent s'engager véritablement à les appuyer dans ce travail.

La fermeture des CMC à ce stade-ci et la dispersion des aspm/élof dans les universités civiles ne permettraient pas de relever les défis mentionnés précédemment. Au contraire, cela ne ferait que déplacer ces défis vers d'autres établissements peut-être moins outillés pour encourager la force de caractère, le comportement et les attitudes nécessaires au développement d'une culture positive au sein des FAC.

Il convient également de noter qu'en raison de leur conception, de leurs modèles de financement et de leurs ressources humaines associées à l'enseignement, les CMC verraient de facto leurs programmes de recherche et d'études supérieures disparaître si les programmes de premier cycle étaient éliminés. À terme, les CMC cesseraient ainsi d'être des établissements d'enseignement supérieur. Il ne faut pas en sous-estimer les effets, bien qu'ils ne relèvent pas du mandat de la Commission. En complémentarité avec le travail de Recherche et développement pour la défense Canada, les CMC jouent un rôle essentiel dans la réalisation de travaux de recherche opportuns et pertinents sur la défense et la sécurité qui sont très appréciés, tant par le MDN et les FAC que par les partenaires internationaux et les alliés de l'OTAN. La perte de cette capacité aurait de graves conséquences d'ordre pratique et réputationnel pour le Canada et mettrait en péril la capacité du pays à atteindre ses objectifs en matière de défense et de sécurité.

Forme

Une fois arrivée à la conclusion que les CMC devraient conserver leur fonction de décerner des diplômes universitaires, la Commission a relevé dix facteurs qui jouent un rôle important pour assurer la santé, la qualité, la viabilité, la crédibilité et la pertinence des établissements :

1. Identité;
2. Gouvernance;
3. Coût;
4. Culture;
5. Instruction militaire;
6. Études universitaires;
7. Bilinguisme;
8. Santé, condition physique et bien-être;
9. Recrutement;
10. Diversité et inclusion.

La Commission a ensuite évalué les six modèles organisationnels présentés ci-dessus (et décrits à l'annexe 3) par rapport à chacun de ces facteurs, en utilisant une échelle de cinq points basée sur des questions. Elle a également examiné si un nouveau modèle améliorerait le statu quo ou aurait d'autres conséquences.

Au moyen de ce processus (décrit à l'annexe 5), la Commission a conclu que le modèle intégré, qui s'harmonise le mieux avec la structure actuelle des CMC, demeure le

bon choix pour le Canada dans le contexte national et géopolitique actuel. Selon ce modèle, la forme des collèges militaires canadiens devrait ressembler beaucoup à ce qu'elle a été au cours des dernières décennies, particulièrement au CMR. Plus précisément :

- Les deux collèges devraient continuer d'offrir une formation militaire en plus d'une formation universitaire reconnue, à l'issue desquelles les aspm/élof obtiennent un diplôme.
- Aucun nouvel organisme ou mécanisme ne serait créé pour offrir la portion universitaire du programme (qu'il s'agisse d'un fournisseur de services externe ou d'un programme de défense et de sécurité offert dans une nouvelle université et dirigé par le MDN ou les FAC).
- Une gestion financière responsable devrait guider la mise en œuvre des programmes, mais la réduction des coûts et les gains d'efficacité ne devraient pas être les principaux moteurs de changement.

En somme, bien qu'il soit nécessaire de réformer en profondeur la façon dont le programme est régi et mis en œuvre (comme il est indiqué ci-dessous), la fonction et la forme des CMC resteront très similaires.

Recommandation n° 1

Continuer à confier aux collèges militaires canadiens le rôle d'établissements universitaires pouvant décerner des diplômes de premier cycle. Continuer de former et d'instruire les aspm/élof dans les collèges militaires canadiens au moyen d'un modèle intégré.

Réforme systémique

La recommandation de la Commission de continuer à confier aux collèges militaires canadiens le rôle d'établissements universitaires pouvant décerner des diplômes de premier cycle au moyen d'un modèle intégré suppose que le maintien de la structure organisationnelle existante s'accompagnera de changements importants dans plusieurs domaines. La Commission a mis l'accent sur une approche centrée sur les systèmes pour comprendre et résoudre les problèmes existants, et les réformes systémiques proposées ont pour but de régler les problèmes sous-jacents qui affligent les collèges militaires et non pas simplement d'en traiter les symptômes.

Les conclusions, les analyses et les recommandations présentées dans le présent document visent à cerner les problèmes posés, à expliquer en quoi ils sont préoccupants et à proposer les mesures nécessaires pour y remédier.

Collectivement, ces réformes devraient apporter des changements positifs, durables et radicaux dans les CMC, en les aidant à établir leur valeur ajoutée, à clarifier leur vocation, à intensifier leurs efforts en matière d'évolution de la culture et à les protéger de la nécessité de faire l'objet de cycles de surveillance constants.

Identité

Le problème fondamental auquel les CMC sont aux prises à ce stade-ci est l'absence d'une identité bien définie. Cette incertitude, créée par le manque de consensus quant à leur vocation, entraîne de multiples conséquences à l'origine de bon nombre de défis connexes auxquels font face les collèges militaires.

Pour certains, les CMC sont des unités militaires définies par leur mandat de former des aspm/élof en tant que leaders de la profession des armes qui se préparent à faire carrière dans l'art de la guerre et la gestion des conflits. Ils veulent « rétablir le M(ilitaire) dans le CMR » et estiment que l'importance démesurée accordée au volet universitaire réduit le temps consacré au perfectionnement des compétences militaires, à l'acquisition des connaissances pratiques et au développement de la condition physique nécessaires pour former des officiers et officières remarquables.

Pour d'autres, les CMC sont d'abord et avant tout des établissements d'enseignement supérieur dont le but principal est d'instruire les étudiants et étudiantes qui pourraient éventuellement servir dans les Forces armées canadiennes en qualité d'officiers et d'officières. Ils perçoivent les exigences relatives aux exercices militaires et à la conduite comme un inconvénient et considèrent qu'il est inutile de consacrer du temps à la pratique d'un sport, à la formation par l'aventure ou à l'apprentissage de la gestion des risques pour développer l'esprit critique, le jugement ou la fonction cognitive nécessaires à la formation de citoyens intelligents et réfléchis.

La plupart, cependant, ont une position plus nuancée, qui intègre des éléments des deux extrêmes, considérant que les collèges militaires devraient se voir confier la responsabilité de tout ce qui précède ainsi que le mandat de former des aspm/élof à la fois comme leaders et intellectuels, conformément au modèle actuel des 4 piliers. En principe, cela semble judicieux. En pratique, c'est un échec.

Au fil du temps, pour soutenir cet équilibre, trois identités institutionnelles distinctes, parfois contradictoires, ont émergé. Plus précisément, les CMC sont simultanément devenus des unités militaires, des institutions de la fonction publique fédérale et des universités à charte provin-

ciales. Chaque identité s'accompagne d'une culture et de valeurs qui lui sont propres et qui ne sont pas nécessairement compatibles. En outre, chacune comporte ses propres intervenants, qui ont des intérêts distincts, des attentes divergentes et des objectifs différents. Ce système crée des problèmes chroniques et des tensions permanentes.

Par exemple, les CMC offrent une formation universitaire subventionnée aux aspm/élof qui cherchent à s'enrôler dans les FAC en tant qu'officiers et officières à la fin de leurs études secondaires. Cette voie exige toutefois qu'ils s'engagent à s'enrôler dans les forces armées et à intégrer la profession des armes; en tant que membres des FAC, ils sont assujettis à des conditions et à des exigences d'emploi qui ne s'appliquent pas aux étudiants et étudiantes des universités civiles, et ce, même pendant leurs études. Il est donc préoccupant que de nombreux aspm/élof ne sachent pas s'ils fréquentent une école militaire où ils peuvent s'attendre à acquérir des compétences militaires et en leadership ou s'ils sont des étudiants et étudiantes de niveau postsecondaire qui peuvent s'attendre à recevoir une formation de premier cycle identique à celle dispensée dans une université civile. Cette incertitude a des répercussions à long terme, car les attentes des aspm/élof alors qu'ils fréquentent les CMC influenceront de manière considérable sur leur recrutement, leur maintien en poste et leur satisfaction en tant que membres des FAC^{xxi}.

Parallèlement, les membres du corps professoral sont des fonctionnaires à temps plein, nommés pour une durée indéterminée dont les conditions d'emploi sont régies par les politiques du Conseil du Trésor du Canada, mais ils s'attendent aussi à des conditions d'emploi et à des pouvoirs qui cadrent avec les établissements universitaires civils. Cela crée des frictions importantes, particulièrement en ce qui concerne la question de l'autonomie institutionnelle, c'est-à-dire la capacité de l'établissement d'administrer ses propres affaires, y compris ses programmes universitaires et l'affectation de ses ressources financières, sans ingérence extérieure. L'autonomie institutionnelle est une caractéristique fondamentale des universités civiles au Canada, et le corps professoral et le personnel des CMC s'attendent donc à en jouir également^{xxii}. Cependant, contrairement aux universités civiles, les CMC sont des institutions fédérales créées à titre d'unités militaires habilitées à décerner des grades. Ils sont, de manière inhérente et délibérée, subordonnés aux FAC et au gouvernement du Canada. Par conséquent, le concept entier d'autonomie institutionnelle est inapplicable à dessein.

Contrairement à l'autonomie institutionnelle, la liberté universitaire, telle qu'elle est définie notamment dans les lois provinciales^{xxiii} et les lignes directrices internationales^{xxiv}, est une caractéristique fondamentale des universités civiles et des collèges militaires canadiens. Au fil des ans, le concept de liberté universitaire a cependant été invoqué pour plaider en faveur de l'indépendance décisionnelle des universitaires dans les CMC d'une manière qui a créé des tensions persistantes au sein des établissements, d'autant plus que les dirigeants et dirigeantes militaires ont eu du mal à comprendre l'étendue de leurs propres pouvoirs ou à exercer efficacement leurs droits de gestion.

Dans le contexte des CMC, où la formation universitaire doit servir les Forces armées canadiennes, il incombe sans contredit au MDN et aux FAC de déterminer quels diplômes et programmes devraient être offerts et comment affecter les ressources financières et humaines en conséquence. Ce faisant, il ne s'agit ni d'une atteinte à la liberté universitaire ni d'une incompatibilité avec la nature des CMC et le degré d'autonomie dont ils jouissent^{xxv}.

De plus, certains membres de l'Escadre des études – composée des membres du corps professoral et du personnel qui dispensent le programme d'études – ont eu du mal à comprendre que les études ne sont censées constituer qu'une partie de l'expérience des aspm/élof dans les CMC et ont constamment imposé des exigences croissantes et irréalistes quant à leur emploi du temps. Cette combinaison de facteurs entraîne des tensions persistantes entre de nombreux membres du corps professoral et la direction, ainsi qu'entre les composantes civile et militaire de l'institution, ce qui nuit à l'environnement des CMC et mobilise beaucoup d'énergie et d'attention.

Pour leur part, les militaires semblent souvent mal à l'aise de travailler avec leurs collègues de la fonction publique, préférant donner des directives plutôt que d'engager le dialogue et se montrant inutilement rigides sur des questions qui ne prêtent pas à controverse. Par ailleurs, les FAC ont accordé peu d'attention aux CMC au cours des dernières décennies, l'Armée de terre, la Marine et la Force aérienne ayant largement renoncé à tout rôle actif dans l'évolution ou le développement des collèges militaires de manière soutenue ou systématique. Cela a envoyé des messages contradictoires au corps professoral, à qui on a offert peu de conseils et de garde-fous en termes de vision, d'orientation et de limites, mais qui se sent réprimandé lorsqu'on estime qu'il dévie de sa trajectoire.

Par conséquent, chaque groupe a diagnostiqué des problèmes différents auxquels il a proposé des solutions

distinctes, ce qui a amené les CMC à s'embourber dans la mise en place de structures de gouvernance alambiquées, l'attribution de pouvoirs ambigus et l'augmentation rapide des programmes, dont bon nombre produisent des résultats coûteux et inefficaces aux dépens des aspm/élof et des FAC en général. En fin de compte, il n'y a pas de vision commune concernant le rôle et l'objectif fondamentaux des collèges militaires.

Alors, que sont les CMC? La Commission croit que les CMC sont d'abord et avant tout des établissements militaires, dont la raison d'être consiste à former des leaders exceptionnels pour les Forces armées canadiennes. Leurs programmes doivent être ciblés et résolument pertinents et adaptés aux besoins et aux exigences des FAC. La haute direction du MDN et des FAC doit être prête à aligner les ressources financières et humaines allouées sur cette nouvelle orientation.

Un élément essentiel de ce processus de perfectionnement des officiers et officières est l'acquisition d'une formation universitaire riche et réputée, dont la qualité et la crédibilité devraient continuer de transparaître dans l'obtention d'un diplôme de premier cycle reconnu à l'échelle nationale et réglementé par les provinces. Mais malgré leur utilisation du slogan, les CMC ne sont pas des « universités qui se distinguent » ou même des « universités qui font une différence ». Ce sont des écoles militaires.

À cette fin, il faut accorder plus de poids, d'attention et de ressources aux autres éléments qui font également partie intégrante du parcours des aspm/élof dans ces établissements. Cela comprend la formation linguistique, les compétences militaires, le développement du leadership ainsi que la condition physique, la santé et le bien-être en général, comme nous le verrons plus en détail dans les sections suivantes du présent rapport.

Le Canada compte plus d'une centaine d'universités, dont aucune ne peut répondre pleinement aux besoins particuliers associés à la mission et au mandat des FAC. Ce dont le Canada n'a pas besoin, c'est que les CMC représentent l'équivalent d'une université civile à laquelle des exigences en matière de condition physique, de langue et de formation militaire seraient simplement ajoutées à un horaire de cours chargé ayant peu à voir avec les FAC.

Ce dont le Canada a besoin – particulièrement dans l'espace géopolitique hautement contesté et conflictuel dans lequel le pays évolue à l'heure actuelle – et ce que seules les FAC peuvent offrir, ce sont des établissements de calibre mondial axés sur la défense et la sécurité,

fondés sur les valeurs, l'éthique et le jugement qui sont favorisés au contact des arts libéraux, et consacrés à l'éducation et à la formation des leaders de la profession des armes. Il n'en existe que deux, et ils doivent être exploités à leur plein potentiel.

L'augmentation du nombre de diplômés est une façon d'y parvenir. En plus d'être justifiable sur le plan des coûts et de l'efficacité scolaire, le fait de grossir les cohortes d'aspm/élof aidera à créer chaque année une masse critique de personnes qui obtiendront une formation et une instruction militaires fondamentales et spécialisées, axées sur les besoins du pays en matière de défense et de sécurité.

Une autre voie importante pour maximiser le potentiel des CMC consiste à accroître leur visibilité et à améliorer leur image auprès de la population canadienne et dans le monde entier. Trop peu de Canadiens et Canadiennes connaissent les collèges militaires, et bon nombre de ceux et celles qui savent qu'ils existent en ont entendu parler uniquement par l'intermédiaire d'une couverture médiatique et de reportages négatifs. À l'échelle mondiale, les collèges militaires canadiens sont très respectés, mais ils n'ont pas une image de marque distincte qui les élèverait au rang de certains autres établissements. Les CMC devraient être une source de fierté pour la population canadienne et être mis davantage à contribution comme source de puissance nationale.

Même si, pour ce faire, il faut d'abord consacrer des ressources adéquates à leurs programmes, investir davantage dans leur infrastructure et appuyer de manière continue leurs activités de fonctionnement et d'entretien – ce qui n'est pas facile à justifier en l'absence d'une proposition de valeur solide –, il faut également prévoir une refonte majeure de la stratégie de marque et de marketing des collèges. À l'heure actuelle, les efforts de recrutement sont insuffisants, non ciblés et complètement décalés par rapport au calendrier des universités civiles, ce qui signifie que les aspm/élof reçoivent souvent des offres d'admission d'universités civiles bien avant d'avoir des nouvelles des CMC, ce qui en dissuade beaucoup de choisir les collèges en premier lieu. Les sites Web des CMC sont mal structurés et difficiles à consulter, et chacun a une structure, un contenu et une apparence qui lui sont propres, ce qui les rend inefficaces en tant qu'outils de communication et d'affaires publiques. De plus, le matériel promotionnel ne met plus l'accent sur l'identité militaire et la valeur propre aux collèges, ce qui a une incidence négative sur leur capacité d'inspirer, d'enthousiasmer et d'attirer une nouvelle génération de talents qui pourraient être motivés à s'enrôler dans les FAC.

La stratégie de « marque et de marketing » a un effet tangible sur la quantité et la qualité des candidats et candidates, la crédibilité des établissements et la capacité des FAC et des CMC de montrer à la population canadienne ce qu'ils font et en quoi cela est important. Il est essentiel que tous les Canadiens et Canadiennes puissent se reconnaître dans les FAC et envisager le rôle qu'ils pourraient jouer au sein des CMC.

Certains changements importants s'imposent donc : les FAC devraient élaborer et mettre en œuvre de nouveaux éléments d'une stratégie de recrutement afin d'être mieux à même d'attirer des talents de partout au pays, notamment en tenant compte des dates auxquelles les universités civiles présentent leurs offres d'admission; des exemptions aux normes du gouvernement du Canada sont nécessaires pour créer des sites Web plus conviviaux, harmonisés et structurés pour les collèges militaires, qui servent de principal point d'entrée dans les CMC pour d'éventuels candidats et candidates et les Canadiens et Canadiennes qui ont exprimé de l'intérêt; il faut adapter les activités de rayonnement afin d'établir des liens avec les jeunes et leurs familles qui ne connaissent peut-être pas les CMC ni ce qu'ils offrent; il faut élaborer de nouveaux documents promotionnels qui reflètent mieux l'identité, les programmes et la valeur des CMC.

Parallèlement à ces changements, il est nécessaire, pour améliorer l'image des collèges militaires canadiens, de rehausser le prestige du CMR Saint-Jean au même niveau que celui du CMR. Bien que les deux CMC fassent partie d'une fière tradition militaire au Canada et soient perçus comme des pendants distincts, mais complémentaires, les différences de taille, de budget, d'histoire et de leadership à l'avantage du CMR ont permis à celui-ci de reléguer le CMR Saint-Jean au rôle de « petit frère », qui jouit d'une influence et d'une visibilité moindres au pays. L'uniformisation des noms employés pour désigner les collèges sera un moyen important de témoigner du statut égalitaire du CMR Saint-Jean. À l'heure actuelle, les collèges sont officiellement connus sous le nom de Collège militaire royal du Canada à Kingston, en Ontario, et de Collège militaire royal de Saint-Jean. Ils sont communément appelés Collège militaire royal ou CMR et Saint-Jean ou CMR Saint-Jean, respectivement. Dans les deux cas, cette terminologie perpétue l'idée que le Collège de Kingston est l'école militaire centrale au Canada, alors que le Collège de Saint-Jean n'en est qu'un complément.

La Commission s'est donc penchée sur la pertinence de renommer carrément les établissements, afin de mettre les deux collèges sur un pied d'égalité, de mieux refléter le rôle et l'objectif des CMC et de calquer leur appellation

sur celle d'établissements comparables ailleurs dans le monde. Elle a envisagé de laisser tomber les mots « collège », puisque les CMC offrent une formation universitaire, et « royal » des noms, compte tenu du désir de moderniser et de nationaliser les établissements. En fin de compte, la Commission a rejeté ces changements, jugeant qu'ils étaient injustifiés et inutilement polarisants, et qu'ils pourraient créer de la confusion.

Pour souligner le fait que le Canada compte deux collèges militaires uniques dont le pays devrait être fier, qui sont situés à deux endroits distincts et dont les liens historiques les unissent à chacune de nos communautés de langue officielle, la Commission est plutôt d'avis qu'il faudrait modifier le nom des CMC ainsi :

- Collège militaire royal du Canada, Kingston (CMR Kingston);

- Royal Military College of Canada, Kingston (RMC Kingston);

et

- Collège militaire royal du Canada, Saint-Jean-sur-Richelieu (CMR Saint-Jean);

- Royal Military College of Canada, Saint-Jean-sur-Richelieu (RMC Saint-Jean).

La Commission a également examiné la possibilité de rehausser le grade de commandant ou de commandante du CMR Saint-Jean à celui de brigadier-général ou de brigadière-générale afin d'accroître la visibilité du CMR Saint-Jean au sein des FAC et du Canada, de le mettre davantage en valeur auprès de la population canadienne et d'établir une plus grande égalité entre les deux collèges. La Commission est d'avis que cette proposition pourrait être appropriée, si certaines conditions sont remplies, comme il est expliqué plus en détail ci-dessous.

L'augmentation du nombre de diplômes offerts au CMR Saint-Jean d'un à trois, comme il est discuté et proposé ci-dessous, servira également à rehausser l'image du collège.

Dans l'ensemble, le changement de mentalité et d'approche nécessaire pour réaffirmer l'identité principale et la valeur ajoutée des CMC en tant qu'établissements militaires nécessitera une résolution ferme de la part des dirigeants et dirigeantes militaires des collèges ainsi que le plein appui de la direction universitaire. Il faudra également que le corps professoral et le personnel universitaire reconnaissent que les études – bien qu'elles soient de haut calibre – doivent avoir pour but de répondre aux besoins de l'armée et ne représentent pas une fin en soi.

Enfin, les Forces armées canadiennes, qui ont depuis longtemps abdiqué leurs responsabilités dans ce domaine, devront accorder beaucoup plus d'attention aux CMC, y jouer un plus grand rôle et y investir davantage.

Recommandation n° 2

Revoir les structures de gouvernance, les pouvoirs, les activités, les programmes et la formation de sorte qu'ils reflètent le fait que les collèges militaires canadiens sont d'abord et avant tout des établissements militaires responsables de l'instruction et de l'éducation des officiers et officières en tant que membres de la profession des armes.

Recommandation n° 3

Modifier les arrêtés ministériels d'organisation afin de changer le nom du Collège militaire royal du Canada pour « Collège militaire royal du Canada, Kingston » (CMR Kingston) et celui du Collège militaire royal de Saint-Jean (CMR Saint-Jean) pour « Collège militaire royal du Canada, Saint-Jean-sur-Richelieu » (CMR Saint-Jean).

Recommandation n° 4

Mettre à jour l'ensemble de l'image de marque, du matériel promotionnel et des produits de communication et des affaires publiques afin de les harmoniser avec les changements proposés dans le cadre de la recommandation n° 2 et de la recommandation n° 3, et d'appuyer une nouvelle stratégie de recrutement

Gouvernance

La mission des CMC est de fournir aux aspm/élof et aux officiers et officières l'éducation et la formation dont ils ont besoin pour faire carrière dans les Forces armées canadiennes (FAC). En vertu de la Loi sur la défense nationale, les CMC sont régis et administrés de la manière prescrite par le ministre de la Défense nationale, qui a établi les institutions en vertu d'arrêtés ministériels d'organisation^{xxvi} en tant qu'unités des FAC et les a affectées à l'Académie canadienne de la Défense (ACD). Le ministre a également déterminé que les CMC devraient avoir le statut d'universités^{xxvii}.

Comme l'enseignement supérieur au Canada relève de la compétence exclusive des provinces, l'Ontario et le Québec ont dû adopter une loi établissant le CMR et le CMR Saint-Jean en tant qu'universités. La *Royal Military*

College of Canada Degrees Act a été adoptée en 1959 par la province de l'Ontario et la Loi sur le *Collège militaire royal de Saint-Jean* a été adoptée en 1985 par la province de Québec. Le CMR Saint-Jean a perdu son statut après sa fermeture en 1995, mais l'a retrouvé, ainsi que le droit de décerner des diplômes, en 2021. Bien qu'il offre un programme de cégep, le CMR Saint-Jean n'a pas le pouvoir d'accorder des diplômes de cégep et a conclu un contrat avec le cégep de Saint-Jean-sur-Richelieu^{xxviii} pour décerner le diplôme d'études collégiales.

Ces réalités constitutionnelles ont eu des répercussions importantes et souvent négatives sur les CMC. Plus particulièrement, la façon dont les modèles de gouvernance ont été établis dans les collèges – pour composer avec le fait que les CMC sont des institutions militaires gérées par le gouvernement fédéral dans lesquelles des éléments réglementés par les provinces sont intégrés – entraîne des problèmes importants, systémiques, généralisés et chroniques, et mine le sentiment clair d'identité et d'objectif qui est fondamental à leur valeur ajoutée, comme il est susmentionné dans le présent rapport.

À l'heure actuelle, le cadre de gouvernance, prescrit notamment par les Ordonnances et règlements royaux applicables aux Collèges militaires du Canada (OR Colmilcan^{xxix}), ressemble à la figure 8.

Dans ce modèle, le ou la ministre de la Défense nationale est désigné-e comme chancelier ou chancelière et président ou présidente des deux CMC, mais il ou elle n'a pas de mandat précis. Les dirigeants ou dirigeantes des CMC sont les deux commandants ou commandantes, qui sont désignés dans les OR Colmilcan comme vicechanceliers ou vice-chancelières de leurs institutions respectives et qui président le Sénat en l'absence du chancelier ou de la chancelière. Les deux commandants et commandantes ont le plein contrôle de leurs organisations et sont responsables de leur fonctionnement efficace, notamment de l'atteinte des objectifs de la mission, de la gestion des ressources et de la promotion d'un milieu de travail sain.

Cependant, les commandants ou commandantes ne sont pas totalement autonomes. Ils ou elles relèvent du commandant ou de la commandante de l'Académie canadienne de la Défense, qui relève à son tour du chef ou de la chef du personnel militaire, qui relève du chef ou de la chef d'état-major de la défense. Les commandants et commandantes font donc carrément partie de la chaîne de commandement militaire et sont subordonnés à l'ACD, qui établit les normes de formation, alloue des ressources financières aux CMC et sert d'autorité de formation

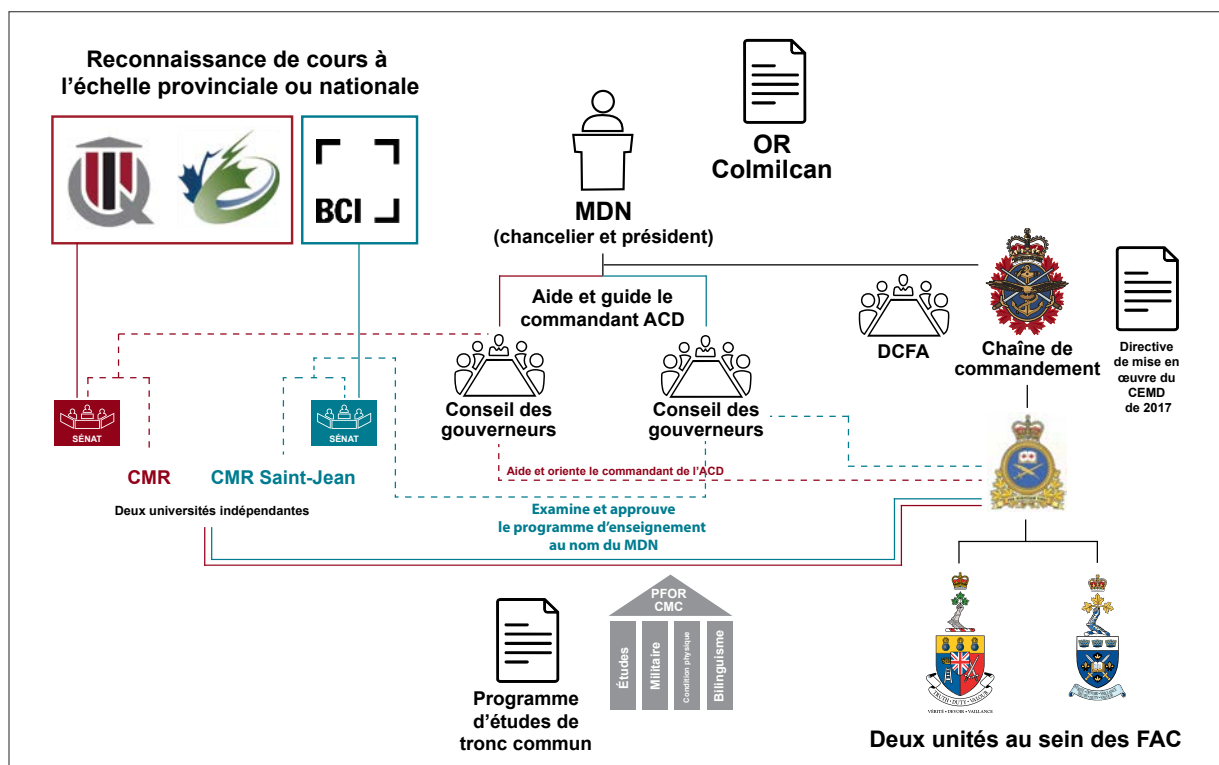


Figure 8 : Modèle de gouvernance de base des collèges militaires canadiens

responsable de l'instruction et de l'éducation communes dans les FAC.

Nonobstant cela, la chaîne de commandement n'a pas l'autorité exclusive sur les collèges militaires; le ou la sous-ministre de la Défense nationale détient des pouvoirs précis qui ont une incidence directe sur les CMC, les plus importants ayant trait à l'affectation des ressources financières, à la gestion de l'infrastructure et à la gestion des ressources humaines civiles.

En théorie, le ou la ministre est appuyé-e par deux conseils des gouverneurs qui présentent des rapports annuels sur les activités des CMC et des conseils eux-mêmes. Dans les faits, cependant, les conseils des gouverneurs – qui ont subi une série de changements au cours de leur vie – fonctionnent uniquement comme des organismes consultatifs auprès des commandants et commandantes ainsi que du commandant ou de la commandante de l'ACD.

Au sein des CMC, le recteur ou la rectrice (directeur ou directrice des études au CMR Saint-Jean) relève du commandant ou de la commandante. Il ou elle a le mandat de gérer l'interface entre la culture militaire des FAC et la culture institutionnelle d'une université civile. Le recteur ou la rectrice agit également à titre de conseiller ou de conseillère pédagogique auprès du commandant ou de

la commandante ainsi que du commandant ou de la commandante de l'ACD, et est également considéré-e comme un « officier ou officière supérieur-e » du ministère de la Défense nationale.

Ce cadre pose d'importants problèmes aux CMC. Il est inutilement complexe, mal défini et extrêmement déroutant, même pour les acteurs de son système. Il demeure fondé sur un instrument (OR Colmilcan) qui est désuet depuis des décennies et qui a été étiré dans tous les sens pour entrer dans un moule civil qui ne reflète pas les besoins, les fonctions ou les objectifs particuliers d'une institution militaire.

Ce qui est particulièrement frustrant, c'est que ces observations reflètent les mêmes constatations formulées lors des examens précédents : la Visite d'aide d'état-major spéciale (VAEMS^{xxx}) de 2017 et le rapport du Bureau du vérificateur général de 2017^{xxxi} ont proposé des modifications substantielles au modèle de gouvernance des CMC, mais peu de leurs recommandations pertinentes ont été mises en œuvre.

La Commission se retrouve donc au même endroit, proposant une nouvelle approche en matière de gouvernance et une série de révisions concrètes, notamment en ce qui concerne l'existence, les rôles, les responsabilités et les pouvoirs du chancelier ou de la chancelière, du Conseil

des gouverneurs et du recteur ou de la rectrice, mais aussi en ce qui concerne la nomination, la durée des fonctions et l'avancement professionnel du commandant ou de la commandante et du directeur ou de la directrice des élèves-officiers et élèves-officières.

Chancelier ou chancelière/président ou présidente

Outre le fait de décerner des diplômes lors de la collation des grades, les ministres successifs de la Défense nationale, quelle que soit leur allégeance politique, ont eu peu d'interactions significatives avec les CMC dans leur rôle de chancelier ou de chancelière et de président ou de présidente. En l'absence d'un mandat défini, les rôles et les obligations attendus du chancelier ou de la chancelière et du président ou de la présidente ne sont pas clairs, et ce manque de clarté crée une confusion supplémentaire chez les autres acteurs de la structure de gouvernance des CMC quant à la façon et au moment d'interagir de manière appropriée avec le ou la ministre.

Cela entrave également la capacité des CMC à accomplir certaines de leurs activités clés. Par exemple, dans une université civile, le chancelier ou la chancelière agit à titre de chef titulaire de l'établissement et, en vertu de la loi, préside les cérémonies de collation des grades, décerne des diplômes et agit à titre d'ambassadeur ou d'ambassadrice dans la promotion des intérêts de l'établissement. Le président ou la présidente agit habituellement à titre de chef de la direction, assurant le leadership, la gestion et la surveillance. Aucune de ces fonctions, qui font autant partie intégrante du fonctionnement des CMC que des universités civiles, n'est facile à réaliser dans le cadre d'une structure où le ou la ministre de la Défense nationale du Canada agit comme chancelier ou chancelière et de président ou de présidente des collèges militaires du pays. En réalité, des exigences concurrentes quant au temps du ou de la ministre l'empêchent d'assumer ces fonctions de façon efficace et soutenue, tandis que le fait d'occuper le poste empêche d'autres personnes de prendre le relais. Ce défi persistant – commun à tous les échelons politiques depuis la création des conseils des gouverneurs – a été abordé dans le Rapport du comité ministériel sur les collèges militaires canadiens de 1993^{xxiii}, qui a recommandé que le ou la ministre de la Défense nationale soit considéré·e comme un « visiteur » ou une « visiteuse » et que chaque collège devrait désigner son propre chancelier ou sa propre chancelière, en fonction des recommandations du Conseil des gouverneurs.

La Commission partage un point de vue semblable : la désignation actuelle du ou de la ministre de la Défense

nationale à titre de chancelier ou chancelière et de président ou présidente contribue considérablement à la confusion et à l'inefficacité en ce qui a trait à la gouvernance des CMC et constitue un obstacle à ce qu'une personne mieux placée (du fait de son poste) puisse assumer ces rôles, particulièrement en ce qui a trait à la direction de l'établissement en servant de défenseur ou défenseuse et de champion ou championne pour chaque collège.

Conseil des gouverneurs

L'emprunt, par le MDN et les FAC, du concept d'un conseil des gouverneurs à l'instar des universités civiles a également entraîné une confusion et une incertitude importantes dans les CMC (bien que l'intention sous-jacente de cette approche, qui consiste à essayer d'accroître la responsabilisation dans les collèges militaires, soit louable). Alors que, dans un contexte civil, le Conseil des gouverneurs a le pouvoir d'approuver le plan stratégique et le budget de l'établissement, de choisir le président ou la présidente, d'évaluer le rendement du président ou de la présidente et de superviser la rémunération, le Conseil des gouverneurs des CMC n'a pas ce pouvoir. Il ne joue aucun rôle dans l'embauche de civils, dans l'évaluation du rendement ou la rémunération du commandant ou de la commandante ou du recteur ou de la rectrice, dans les questions financières ou dans l'adoption des plans stratégiques des collèges. En fait, il n'a aucun pouvoir réel. À l'inverse, il joue un rôle consultatif limité, bien qu'important, auprès des commandants et commandantes, commandants et commandantes de l'Académie canadienne de la Défense et du ou de la ministre (en tant que chancelier ou chancelière et président ou présidente). Une comparaison des rôles et des responsabilités des conseils des gouverneurs des CMC par rapport à ceux des universités civiles canadiennes est présentée à l'annexe 6.

Il est donc trompeur d'appeler ces deux groupes de personnes distinguées des « conseils des gouverneurs ». De fait, ces derniers sont des comités consultatifs de facto et devraient être appelés comme tels. Étant donné qu'ils n'ont aucune relation réelle ou significative avec le ou la ministre et que leur rôle est de conseiller et de formuler des recommandations aux commandants et commandantes et commandants et commandantes de l'Académie de la défense, leur mandat devrait refléter davantage ces faits.

Sénat

Le Sénat a pour fonction de décerner des diplômes et des diplômes honorifiques, et les collèges ont habilité un certain nombre de comités sénatoriaux permanents, dans le cadre de la gouvernance universitaire, à veiller à ce que la qualité de ces diplômes soit conforme aux normes les plus élevées. Cependant, au fil du temps, le manque de clarté et les malentendus concernant cette fonction ont provoqué consternation et confusion.

Bien qu'il incombe au Sénat de s'assurer que tous les programmes d'enseignement sont constitués de manière appropriée afin de répondre aux exigences applicables en matière de diplômes universitaires, il incombe aux CMC d'établir et d'examiner ou de modifier périodiquement la liste des programmes offerts dans les collèges compte tenu des priorités institutionnelles, le commandant ou la commandante ayant le pouvoir d'affecter les ressources et d'établir les priorités en ce qui concerne les programmes d'enseignement. En effet, ce sont les CMC sous réglementation et responsabilité fédérale qui ont le pouvoir d'établir et de modifier la liste des programmes d'enseignement des collèges militaires, et non le Sénat – un malentendu qui a été récemment perpétué par les modifications approuvées aux paragraphes 2.50 (2) et 2.56 (2) du chapitre 2 de la partie VI des OR Colmilcan, conformément à l'échange de correspondance entre le ministre et le commandant du CMR en novembre 2021^{xxxiii}. Plus précisément, l'affirmation selon laquelle le Sénat est « l'autorité finale pour toutes les questions académiques » devrait être nuancée. À ce titre, la Commission estime qu'une modification supplémentaire aux OR Colmilcan est nécessaire pour clarifier le pouvoir réel du Sénat et réitérer la primauté des CMC dans la prise de décisions concernant les programmes d'enseignement dans les collèges militaires.

Commandant ou commandante

Les commandantes ou commandants des CMC sont les dirigeants ou dirigeantes des collèges militaires. À cet égard, leurs rôles s'apparentent à ceux d'un président ou d'une présidente et d'un vice-chancelier ou d'une vice-chancelière d'une université civile. Conformément aux constatations découlant du rapport du Bureau du vérificateur général de 2017, la Commission considère les commandants et commandantes comme les principaux dirigeants ou les principales dirigeantes institutionnelles de grandes organisations complexes qui, ultimement, sont responsables de la formation, de l'éducation et du bien-être des aspm/élof. Il convient donc de les identifier comme tels en les désignant comme président ou présidente et vice-chancelier ou vice-chancelière des collèges.

Cela aiderait non seulement à clarifier ce qu'ils ou elles font et la position qu'ils ou elles occupent au sein de l'institution, mais aussi à souligner le fait que les CMC sont des institutions militaires, dirigées par des officiers et officières militaires, à des fins militaires. Cette désignation permettra également d'établir fermement le commandant ou la commandante en tant que président ou présidente du Sénat et en tant que chef exécutif ou exécutive et représentant officiel ou représentante officielle de l'établissement. Il est essentiel que le commandant ou la commandante joue ce rôle pour créer une vision commune pour les collèges militaires canadiens.

Une telle désignation doit s'accompagner de modifications à la durée du mandat des commandants et commandantes. À l'heure actuelle, la durée du mandat varie d'un titulaire à l'autre, mais elle n'a pas duré plus de deux ans en moyenne, car les titulaires de charge publique partent régulièrement à la suite d'une promotion ou d'une réaffectation.

Il n'est pas réaliste de s'attendre à ce qu'un leader puisse aider à apporter les changements nécessaires dans les CMC ou fournir le degré de stabilité nécessaire au sommet pour assurer la santé et le succès continus des établissements, si on ne lui donne que deux ans pour le faire. Il faut beaucoup plus de temps pour établir des connaissances de base, bâtir la confiance, favoriser les relations et créer des réseaux, à l'appui du mandat global des collèges. Ces observations ne sont pas nouvelles; le taux de roulement élevé du personnel militaire haut gradé a été souligné à maintes reprises dans les rapports précédents comme un obstacle majeur à une gouvernance efficace des CMC et réitéré plusieurs fois lors des séances d'écoute de la Commission par le personnel militaire et les membres du corps professoral. En réponse, le Rapport au Conseil des gouverneurs du CMR par le groupe d'étude Withers^{xxxiv} recommandait une durée de cinq ans, tandis que la VAEMS recommandait une durée minimale de trois ans, mais notait qu'une période de quatre à cinq ans serait optimale^{xxxv}. La Commission recommande que les FAC prolongent la durée des mandats des commandants et des commandantes à un minimum de quatre ans et mettent en place des pratiques novatrices en matière de ressources humaines pour rompre le cycle des nominations de deux ans.

Étant donné que les collèges militaires sont des institutions nationales uniques ayant un profil mondial, responsables d'un sous-ensemble de membres particulièrement vulnérables des FAC, exposés à un examen public régulier et responsables de la formation de base en leadership au sein de la profession des armes, la Commission estime également qu'il est approprié que le

commandant ou la commandante soit un officier général ou une officière générale. Bien que d'autres organisations de taille similaire au sein des FAC soient dirigées par des officiers et officières ayant le grade de colonel ou colonelle/capitaine de vaisseau ou un grade inférieur, la Commission estime que cela témoigne davantage du talent de leadership au sein des FAC (où même des officiers et officières subalternes occupent des postes dont l'étendue des responsabilités dépasse de loin celle de tout poste comparable dans un contexte civil) que de l'importance de ces organisations^{xxxvi}. De plus, les caractéristiques et les fonctions distinctes des CMC permettent leur traitement distinct.

Néanmoins, la Commission reconnaît que le rôle, les responsabilités, le niveau de risque et le budget que le commandant ou la commandante du CMR Saint-Jean gère actuellement correspondent mieux au grade de colonel ou colonelle/capitaine de vaisseau qu'au grade de brigadier-général ou brigadière-générale. Par conséquent, malgré l'avis de la Commission sur l'importance d'assurer l'égalité entre les deux collègues et de rehausser le statut du CMR Saint-Jean, elle est disposée à accepter qu'une promotion au grade de commandant ou de commandante ne soit accordée qu'en temps opportun et conformément aux propositions formulées ailleurs dans le présent rapport visant à accroître la taille du corps des élof/aspm et à augmenter l'offre de programmes au CMR Saint-Jean.

Lorsque cela se produira, le poste de directeur ou de directrice des élèves-officiers et élèves-officières au CMR Saint-Jean devrait passer de lieutenant-colonel ou lieutenant-colonelle/capitaine de frégate à colonel ou colonelle/capitaine de vaisseau, sur la base du même raisonnement. Cela suit la logique employée dans le rapport sur la Visite d'aide d'état-major spéciale en ce qui a trait à sa recommandation de faire passer le poste de directeur ou directrice des élèves-officiers et élèves-officières au CMR de lieutenant-colonel ou lieutenant-colonelle/capitaine de frégate à colonel ou colonelle/capitaine de vaisseau.

Mis à part la question du grade, tous les officiers ou officières ne sont pas nécessairement aptes à diriger les collègues militaires. Il sera essentiel de choisir des commandants et commandantes possédant les aptitudes, les compétences, le caractère et les connaissances nécessaires pour ce rôle unique afin d'assurer les résultats globaux que la Commission cherche à atteindre. Diriger une unité militaire au sein de laquelle est intégré un établissement d'enseignement présente des défis qui ne sont pas courants dans l'ensemble des FAC, en particulier une unité qui est responsable de l'éducation et de la

formation de certains des membres les plus jeunes et les plus à risque de la profession des armes.

Des décennies d'expérience en tant qu'officier ou officière des FAC devraient préparer le commandant ou la commandante à diriger les aspects militaires et de service public des CMC. Une attention particulière devrait également être accordée aux connaissances et aux compétences requises pour diriger un établissement d'enseignement. Comme la plupart des officiers et officières n'ont peut-être pas bénéficié d'une telle expérience avant cette étape de leur carrière, un commandant ou une commandante nouvellement nommé-e devrait être tenu-e de s'inscrire à un programme de bourses de la quatrième période de perfectionnement dans une université civile axé sur la compréhension de la gouvernance et des opérations universitaires. La sélection en temps opportun du commandant ou de la commandante peut également permettre à celui-ci ou à celle-ci de se familiariser avec les programmes de formation du président ou de la présidente d'université qui sont offerts au Canada et aux États-Unis.

La Commission comprend que le processus de sélection actuel ne permet pas d'offrir aux futurs commandants et aux futures commandantes les compétences et les aptitudes nécessaires et considère que l'accès à la formation et à l'expérience appropriées est essentiel à leur réussite. Cela signifie que le processus de sélection doit avoir lieu beaucoup plus tôt, en effectuant une « identification préalable » des commandants et des commandantes bien avant leur nominations respectives.

Au CMR, cela signifierait que le prochain commandant ou la prochaine commandante posséderait le grade de colonel ou colonelle/capitaine de vaisseau et qu'il ou elle suivrait sa formation de la quatrième période de perfectionnement dans le but explicite d'être sélectionné-e pour être le commandant ou la commandante à l'avenir. Il se peut également que le ou la chef d'état-major de la défense et le ou la ministre de la Défense nationale doivent recourir à un processus de promotion de « grade intérimaire pendant la durée de l'affectation » pour harmoniser le calendrier. Au CMR Saint-Jean, jusqu'à ce que des changements soient apportés pour faire passer le grade du poste de commandant ou commandante à celui de brigadier-général ou brigadière-générale, le futur commandant ou la future commandante doit suivre sa formation de la quatrième période de perfectionnement, soit avant d'être promu-e au grade de colonel ou colonelle/capitaine de vaisseau, soit immédiatement après sa promotion, afin de lui donner le temps nécessaire pour passer quatre ans à la tête de l'établissement.

Recteur ou rectrice

Il subsiste une grande confusion quant au rôle de recteur ou rectrice dans les CMC (directeur ou directrice des études au CMR Saint-Jean), en grande partie en raison d'une tendance erronée à essayer d'importer des concepts universitaires civils dans la structure du collège militaire. Cela crée des tensions entre les postes de commandant ou commandante et de recteur ou rectrice, suscite du ressentiment entre le personnel militaire, le personnel enseignant et les employés, et mine l'identité des CMC en tant qu'institutions militaires d'abord et avant tout.

Par exemple, de nombreux membres de la communauté universitaire des CMC ont exprimé l'idée que le recteur ou la rectrice ou le directeur ou la directrice des études devrait être habilité·e à exercer les fonctions associées au président ou à la présidente (également appelé·e recteur ou rectrice) d'une université civile, comme le contrôle des ressources financières, le contrôle des décisions d'embauche et la participation aux processus de règlement des différends au sein du corps professoral. Le fait que le recteur ou la rectrice ou le directeur ou la directrice des études n'exerce pas ces pouvoirs dans les CMC, et que ceux-ci soient plutôt conférés au commandant ou à la commandante, a été une source de consternation et de frustration pour de nombreux universitaires.

Ces sentiments sont compréhensibles, mais déplacés. En réalité, le rôle de recteur ou de rectrice ou de directeur ou de directrice des études dans les collèges militaires s'apparente davantage à celui de Prévost et vice-recteur ou vice-rectrice à l'enseignement dans une université civile, et devrait être renommé en conséquence. Cela permettrait de mieux refléter à la fois ce que le poste implique et ce qu'il n'implique pas, ce qui contribuerait à créer de la clarté et à établir des attentes plus appropriées.

Pour mieux aligner le titre sur la fonction du poste, il faut aussi réfléchir à la façon dont ce poste est pourvu. À l'heure actuelle, le recteur ou la rectrice du CMR est nommé·e dans le cadre d'un processus du gouverneur en conseil (un processus qui est actuellement reproduit au CMR Saint-Jean), ce qui lui confère du sérieux et contribue à assurer le choix d'un candidat ou d'une candidate de haut calibre. Les personnes qui ont occupé ces postes jusqu'à présent ont fait bénéficier les établissements de leur vaste expérience à titre de cadre supérieur, de leur leadership solide, de leur crédibilité universitaire et de leur expérience de haute qualité, ce qui a apporté d'importants avantages aux CMC. En revanche, la nomination du recteur ou de la rectrice ou du directeur ou de la directrice des études au moyen d'un processus de

gouverneur en conseil entraîne généralement l'embauche d'une personne qui ne s'attend peut-être pas, à ce stade de sa carrière, à relever d'un autre cadre supérieur ou à être hiérarchiquement subordonnée à un commandant ou à une commandante militaire.

Afin de mieux clarifier les paramètres du poste et les attentes connexes, tant pour le ou la titulaire de la charge que pour les autres intervenants et intervenantes des CMC, le poste de recteur ou de rectrice devrait être redésigné comme celui de Prévost et vice-recteur ou vice-rectrice à l'enseignement et à la recherche. Il devrait également faire l'objet d'une nomination par le gouverneur en conseil afin d'attirer les bons talents et le niveau d'expérience approprié pour ce poste – avec la mise en garde claire que le Prévost et vice-recteur ou vice-rectrice à l'enseignement et à la recherche relèveront du commandant ou de la commandante et travailleront en collaboration avec lui ou elle. Des représentants du MDN et des FAC devraient siéger au comité de nomination, le commandant ou la commandante du collège respectif étant le mieux placé pour servir de représentant des FAC au sein de ce comité.

Directeur ou directrice des élèves-officiers et élèves-officières

Le directeur ou la directrice des élèves-officiers et élèves-officières est un personnage clé dans la vie des aspm/élof et un pilier de la réussite de leur expérience d'instruction militaire. Ce rôle exige donc la bonne personne pour la bonne durée. Un mandat de deux ans, qui est devenu la norme générale, est insuffisant. Conformément aux arguments avancés pour prolonger le mandat du commandant ou de la commandante, la Commission estime que le mandat du directeur ou de la directrice des élèves-officiers et élèves-officières doit également être prolongé. Cela créera une plus grande stabilité institutionnelle, renforcera la confiance des aspm/élof et donnera plus de temps pour mettre en œuvre les changements et mener à bien les initiatives.

Étant donné que l'argument moteur derrière un mandat plus long est à la fois le besoin de stabilité et la capacité de superviser et de mettre en œuvre une gestion du changement efficace, il est également important que le mandat du commandant ou de la commandante, du Prévost et vice-recteur ou vice-rectrice à l'enseignement et à la recherche ainsi que du directeur ou de la directrice des élèves-officiers et élèves-officières soient échelonnés, afin d'éviter une situation dans laquelle les trois arrivent ou partent la même année. Cela permettra d'améliorer les expériences positives des aspm/élof au cours de leur parcours de trois à quatre ans dans les col-

lèges, puisqu'ils seront en mesure d'établir des relations plus durables et de confiance avec les personnes clés qui ont une incidence sur leur vie quotidienne. Bien qu'il existe diverses combinaisons et permutations qui peuvent produire l'effet souhaité, la Commission considère qu'il est essentiel que les trois postes soient gérés ensemble à cet égard.

La prolongation de la durée du mandat du directeur ou de la directrice des élèves-officiers et élèves-officières ne devrait en aucun cas empêcher l'avancement professionnel du titulaire; une affectation dans les collèges devrait être considérée comme un atout et le calendrier des possibilités de promotion devrait être harmonisé en conséquence.

En somme, il faut résister à la tentation de se tourner vers les universités civiles pour s'inspirer de leurs cadres de gouvernance pour les CMC, à moins qu'il ne soit particulièrement logique de le faire. Lorsque les efforts visant à faire en sorte que les collèges militaires s'alignent sur le modèle civil ont un objectif clairement lié à leur identité institutionnelle en tant qu'unité militaire responsable de l'instruction et de l'éducation des membres de la profession des armes, alors ceux-ci devraient se poursuivre. Lorsque de tels efforts confondent ou sapent cette identité et cet objectif, ils doivent être révisés.

Recommandation n° 5

Retirer le ou la ministre de la Défense nationale du poste de chancelier ou de chancelière et de président ou de présidente des deux collèges militaires canadiens. Modifier les Ordonnances et règlements royaux applicables aux Collèges militaires du Canada en conséquence.

Recommandation n° 6

Nommer un Canadien ou une Canadienne éminent·e au rôle cérémonial de chancelier ou de chancelière des collèges militaires canadiens. Modifier les Ordonnances et règlements royaux applicables aux Collèges militaires du Canada en conséquence.

Recommandation n° 7

Redéfinir le rôle du Conseil des gouverneurs de chaque collège militaire afin qu'il agisse en tant que comité consultatif qui offre des conseils et des recommandations au commandant ou à la commandante. Mettre à jour les Ordonnances et règlements royaux applicables aux Collèges militaires du Canada en conséquence.

Recommandation n° 8

Clarifier les paramètres du pouvoir du Sénat et préciser que la responsabilité d'affecter des ressources et d'établir des priorités en lien avec les programmes d'enseignement des collèges militaires relève du commandant ou de la commandante. Mettre à jour les Ordonnances et règlements royaux applicables aux Collèges militaires du Canada en conséquence.

Recommandation n° 9

Désigner les commandants ou commandantes comme « présidents et vice-chanceliers » ou « présidentes et vice-chancelières » de leurs collèges militaires respectifs, investis des pouvoirs et des responsabilités appropriés. Modifier les Ordonnances et règlements royaux applicables aux collèges militaires canadiens en conséquence.

Recommandation n° 10

Fixer la durée minimale du mandat du commandant ou de la commandante de chaque collège militaire à un minimum de quatre ans.

Recommandation n° 11

Identifier le commandant ou la commandante de chaque collège préalablement à sa nomination et exiger qu'il ou elle participe à un programme de bourses de la quatrième période de perfectionnement ou à un programme de formation à l'intention des présidents et présidentes d'université pour l'exposer à la gouvernance et aux activités d'une université.

Recommandation n° 12

Redésigner le recteur ou la rectrice de chaque collège militaire comme Prévost et vice-recteur ou vice-rectrice à l'enseignement et à la recherche et les nommer dans le cadre d'un processus du gouverneur en conseil comme les plus hauts officiers ou les plus hautes officières universitaires de leur collège respectif, relevant du commandant ou de la commandante. Modifier les Ordonnances et règlements royaux applicables aux collèges militaires canadiens en conséquence.

Recommandation n° 13

Fixer la durée minimale du mandat du directeur ou de la directrice des élèves-officiers et élèves-officières à un minimum de trois ans.

Programme : Le pilier des études

Le Programme de formation des officiers de la Force régulière – Collèges militaires canadiens (PFOR CMC) est un programme entièrement résidentiel de quatre ans (ou cinq ans) axé sur les études, l’instruction militaire, la condition physique et le bilinguisme. C’est ce programme des 4-piliers, décrit ci-dessus, qui différencie les collèges militaires des universités civiles, et c’est donc ce programme qui est au cœur de la proposition de valeur des CMC. Sans un programme solide, distinct et rationalisé conçu pour le collège militaire, qui va au-delà de la formation universitaire que tous les autres officiers et officières reçoivent également dans une université civile, les coûts supplémentaires liés à la gestion des CMC ne sont pas justifiables et leur raison d’être est remise en question.

À ce jour, les CMC s’appuient sur le modèle des 4 piliers afin de mettre en relief la valeur ajoutée des collèges. En réalité, le pilier des études sert de pierre angulaire autour de laquelle s’articulent les autres piliers, qui occupent une place moindre. Par conséquent, bien qu’après un examen détaillé de ces 4 piliers, la Commission a conclu que le modèle traite adéquatement des domaines de fond, elle a également constaté que : 1) le programme dans sa forme actuelle est imparfait et a contribué à un décalage croissant entre les CMC et la profession des armes; et 2) le pilier des études mérite que l’on y accorde une attention particulière en raison de son incidence sur l’évolution et la réussite globales des collèges militaires canadiens.

À cet égard, les CMC peuvent compter sur un corps professoral et un personnel réputés, de haut calibre et activement engagés, qui contribuent à l’élaboration et à la prestation d’un large éventail de programmes et de cours de qualité supérieure. Leur engagement envers l’excellence, leur enthousiasme pour l’enseignement et la recherche, ainsi que leur investissement sincère dans la réussite des aspm/élof leur valent la grande estime de ces derniers.

Au cours des dernières années, afin de tirer parti des possibilités grandissantes, des idées nouvelles et des tendances en évolution, les membres du corps professoral et du personnel ont créé de nouveaux programmes, ajouté de nouveaux diplômes, exploré de nouveaux domaines d’études et embauché du nouveau personnel. Ces initiatives ont été d’un grand intérêt pour l’établissement et ont reçu un accueil très favorable de la part des aspm/élof. Malheureusement, même si, prises séparément, ces initiatives ont pu être positives, ensemble, elles se sont avérées coûteuses – en argent, en ressources humaines et en temps –, et cette augmenta-

tion des coûts entre de plus en plus en conflit avec les objectifs généraux des collèges militaires. Ces coûts sont devenus à ce point importants qu’on ne peut plus les ignorer ou les justifier, et ils sont si profondément établis qu’on ne peut y remédier par des solutions superficielles. Un examen de la taille et de la portée actuelles du programme d’études, de ses liens avec le mandat et la mission des FAC et de son incidence sur les autres piliers du PFOR CMC indique qu’une réforme significative de ce pilier est nécessaire.

Taille et portée

La source de ces problèmes réside dans la taille du programme d’études et la portée des cours offerts, en particulier par rapport à la taille du corps étudiant. À l’heure actuelle, le CMR compte trois facultés (sciences humaines et sociales, génie et sciences), regroupant 14 départements qui offrent 44 programmes de premier cycle (22 en anglais et 22 en français). Le corps professoral est composé de 189 professeurs et professeures d’université (UT) permanents et de 39 postes d’enseignants et enseignantes militaires, et est complété par des instructeurs et instructrices embauchés pour une période déterminée et des chargés de cours, sans que ces postes ne soient nécessairement pourvus. Le CMR compte habituellement environ 1 100 aspm/élof, qui font partie du PFOR, et 3 000 autres étudiants et étudiantes, notamment des cycles supérieurs et à temps partiel. Le CMR Saint-Jean compte deux facultés (sciences sociales et sciences) et gère trois départements (langues, sciences et sciences humaines et sociales), en plus de dispenser la formation militaire professionnelle, et offre un programme d’études internationales de niveau universitaire. Le CMR Saint-Jean emploie 40 membres du corps professoral et enseignant pour un corps de 350 étudiants et étudiantes (y compris les cours de niveau universitaire et collégial). Les salaires des membres du corps professoral ne constituent pas le seul facteur de coûts dans les collèges militaires, mais ils sont importants.

Les collèges militaires proposent des programmes dans un éventail de disciplines, et bien que cette diversité d’options soit appréciée des aspm/élof, elle n’est pas indispensable pour répondre aux besoins des FAC. En effet, les FAC sont largement indifférentes au type de diplôme de premier cycle obtenu, et à quelques exceptions près, presque tous les diplômes et programmes sont acceptables pour la plupart des professions. Bien que le Canada ne soit pas le seul pays à offrir une vaste gamme de diplômes et de programmes (le Japon et l’Allemagne adoptent une approche similaire), cela contraste avec de nombreuses écoles militaires étrangères, qui offrent des diplômes plus spécialisés, étroitement liés

à la profession des armes et aux exigences de leurs forces armées.

Ce large éventail de programmes et de diplômes offerts dans les collèges militaires entraîne la création d'un grand nombre de cours. Or, ce volume est disproportionné par rapport au nombre d'aspm/élof; ainsi, bon nombre de ces cours et programmes comptent très peu d'inscriptions. Par exemple, pour les cinq dernières années, on compte à peine quinze diplômé-es par année dans les programmes de mathématiques, de culture et communications (anglais), de culture et communications (français) ainsi que d'économie, alors que ces programmes mobilisent invariablement plus d'une quarantaine de membres du corps professoral. De nombreux cours subissent le même sort et la situation est exacerbée par la multiplication des cours offerts pour satisfaire aux exigences du bilinguisme, ce qui fait que certaines classes ne comptent que trois aspm/élof. Malgré la décision récente d'imposer un seuil minimal pour la prestation d'un cours (soit de trois aspm/élof par classe), la taille des classes demeure bien inférieure à celle des universités civiles et le nombre total de cours offerts reste largement décalé par rapport aux moyennes nationales. Un enjeu connexe est la très faible proportion d'aspm/élof par rapport au corps professoral. Dans les deux CMC, ce ratio s'établit à 8:1, ce qui est bien inférieur à la moyenne de 21:1 enregistrée dans les universités civiles canadiennes comparables, comme il est indiqué ci-dessus (voir les figures 6 et 7).

Un autre facteur qui fait augmenter le nombre de cours offerts, tout en ajoutant à l'horaire chargé des aspm/élof, est le tronc commun de seize crédits. Comme il a été mentionné ci-dessus, cette série de cours obligatoires représente la matière minimale que les aspm/élof doivent maîtriser pour obtenir leur diplôme, dans deux domaines thématiques (1. Mathématiques et sciences, et 2. Histoire, langue et culture du Canada, sciences politiques, relations internationales et leadership et éthique). Le tronc commun représente une partie importante des quelque 40 crédits du diplôme des sciences humaines et sociales et transforme le programme de génie en un programme de 48 à 51 crédits qui nécessite une mineure en sciences humaines et sociales. Sa mise en œuvre nécessite également d'importantes ressources humaines. Bien que le tronc commun constitue une excellente formation de base pour les diplômé-es des CMC, si l'on tient compte du fait qu'il ne s'agit que d'une composante du PFOR CMC, il est excessif et exige trop de temps des aspm/élof.

Par ailleurs, le fait que le CMR Saint-Jean offre un programme de collège d'enseignement général et professionnel (cégep) contribue également à la taille et à la portée

étendues des CMC. Ce programme de deux ans de niveau collégial (qui équivaut à la 12^e année et à la première année universitaire ailleurs au Canada) est une particularité du système d'enseignement supérieur du Québec. Il est normalement offert à peu de frais aux résidents du Québec par le gouvernement du Québec. Étant donné que le gouvernement fédéral n'a pas compétence pour offrir le programme, celui-ci est sous-traité par le CMR Saint-Jean au Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu à des fins d'appui et d'agrément. De plus, la gestion d'un deuxième programme d'études, en parallèle avec des programmes de niveau universitaire, implique le financement supplémentaire de nombreux postes de spécialiste en éducation (EDS) de la fonction publique. En outre, étant donné que les aspm/élof entrent au cégep à 16 ou 17 ans, cela entraîne des coûts supplémentaires en aval pour le gouvernement en termes de pension et de salaires, en raison de leur jeune âge lorsqu'ils deviennent des personnes à l'emploi des Forces armées canadiennes.

Un problème moindre, mais dont les répercussions sont considérables, est la divergence entre les calendriers scolaires des deux collèges. Comme le CMR Saint-Jean est tenu de suivre le calendrier des cégeps, lequel est établi par la province, il dispose de peu de souplesse pour planifier les horaires, ce qui complique la coordination de son calendrier avec celui des FAC et du CMR à tous les égards, notamment pour la planification des cours, la participation à des événements spéciaux et les examens. Plus précisément, une séance au cégep compte seize semaines, ce qui comprend les semaines d'examen, tandis qu'une séance dans les universités du Québec et de l'Ontario s'étend sur quinze semaines, examens compris. Bien que cela puisse sembler sans conséquence, ce décalage complique considérablement la mobilité entre les collèges pour les aspm/élof qui voudraient tirer parti des différents cours offerts, des possibilités d'apprentissage linguistique et des programmes d'échange.

Par exemple, pour les aspm/élof qui fréquentent le CMR Saint-Jean, le retour en classe se fait plus tôt qu'au CMR, ce qui signifie pour eux moins de temps pour l'instruction estivale, surtout l'instruction militaire. Ce décalage nuit aussi à l'apprentissage à distance et aux cours virtuels. Beaucoup de cours et une bonne partie du contenu sont ainsi offerts dans les deux collèges, alors qu'ils pourraient être réduits.

Tous ces facteurs font augmenter les coûts. À l'heure actuelle, les collèges militaires canadiens sont respectivement 1,6 fois plus coûteux (CMR) et quatre fois plus coûteux (CMR Saint-Jean) que les universités civiles comparables, après ajustement tenant compte des activi-

tés non scolaires^{xxxvii}. Bien que le calibre, le professionnalisme et la qualité générale du programme d'études offert par les collèges militaires soient incontestables, ce programme dépasse largement les normes de l'industrie en ce qui a trait à la taille des classes, à la proportion du corps étudiant par rapport au corps professoral et au nombre de cours offerts. Cet écart ne peut être justifié par l'objectif de base, qui consiste en l'obtention d'un diplôme universitaire de premier cycle valable.

Force des liens

Un autre problème du programme d'études est son lien tenu avec le mandat en matière de défense et de sécurité des FAC. Le corps professoral et le personnel sont conscients de la mission des CMC, et ils cherchent souvent des façons d'intégrer le perfectionnement des officiers et officières et les compétences en leadership de manière formelle et informelle dans leurs programmes. Cela se manifeste de multiples façons, notamment par l'élaboration de cours qui soutiennent directement les opérations des FAC (p. ex. CCF409 – Génie de la combustion et des explosifs), la compilation de listes de lecture qui favorisent les réflexions et les discussions stimulantes (p. ex. ENE331 – Littérature mondiale : crise et conflit) et l'ajout d'éléments pratiques dans les cours pour renforcer les compétences des officiers et officières. De tels efforts sont louables et pertinents. Ils sont appréciés par les aspm/élof et reflètent le dévouement des membres du corps professoral envers la population étudiante.

Cependant, ces approches sont limitées et ponctuelles. Elles ne sont ni normalisées ni faciles à reproduire, ne sont pas liées à des résultats d'apprentissage précis et ne sont pas systématiquement évaluées. De surcroît, malgré ces efforts, il n'existe aucun lien explicite entre le pilier des études et les objectifs généraux de la formation militaire professionnelle et du perfectionnement des officiers et des officières des CMC, ce qui rend cette relation tout au plus négligeable. Précisons qu'il ne faut pas y voir là une faute de la part de quiconque ni un manque d'intégrité, de capacité ou de professionnalisme. Cela témoigne plutôt d'une faille dans la façon dont le système a été conçu à l'origine et a évolué au fil des décennies.

Le vaste éventail de programmes mentionné ci-dessus dilue l'orientation et la clarté du mandat des CMC, car ceux-ci ne sont ni des établissements d'arts libéraux ou de génie ni des collèges techniques. Même s'il y a des avantages à offrir diverses disciplines, l'absence d'une identité claire en tant qu'école militaire fait qu'il est difficile pour le programme d'études dans son ensemble d'être assorti d'une vision claire et d'un but commun.

Incidence sur les autres piliers

Outre la question des ressources, le temps requis pour satisfaire aux exigences du programme d'études des CMC nuit à d'autres aspects essentiels de l'expérience dans les collèges militaires, ce qui fait considérablement obstacle à la capacité des aspm/élof d'investir suffisamment d'énergie dans quoi que ce soit d'autre. Toute tâche « supplémentaire » doit être effectuée tôt le matin ou tard le soir, les activités non liées aux études étant reléguées aux heures avant et après le travail et aux week-ends, ce qui entraîne un stress excessif, nuit au sommeil et laisse clairement entendre que les études sont privilégiées au détriment de la formation linguistique, de l'instruction militaire, de la condition physique, de la santé et du bien-être, et du perfectionnement du leadership.

Une voie à suivre

En résumé, la multiplication des programmes et des cours offerts dans les collèges militaires, combinée au nombre élevé de membres du corps professoral et du personnel actuellement employés – surtout compte tenu du nombre total d'aspm/élof et, en partie, de l'absence de coordination entre les calendriers des collèges – a fait grimper les niveaux de dotation, de même que les coûts de soutien et de fonctionnement connexes, à des niveaux inquiétants. De surcroît, en raison de l'absence d'un lien clair entre le programme d'études et le mandat des FAC en matière de défense et de sécurité, de la priorité accordée aux études au détriment d'autres éléments importants du programme et de l'existence de modèles de rechange efficaces pour former des officiers et officières compétents, le pilier des études, dans sa structure actuelle, est trop vaste et trop coûteux à maintenir.

La Commission reconnaît que les collèges militaires sont des établissements uniques qui exigent un investissement important. La question qui est de savoir si les coûts sont supérieurs ou inférieurs à ceux des établissements civils ne constitue que l'un des facteurs pris en compte par la Commission dans l'évaluation de la proposition de valeur des collèges. Cependant, il est essentiel que les fonds publics soient bien dépensés. À cet égard, les coûts doivent non seulement être raisonnables, mais ils doivent aussi être directement liés à la raison d'être des collèges militaires et appuyer directement les objectifs de l'organisation qu'ils sont censés servir.

Par conséquent, et conformément aux pratiques de gestion courantes au gouvernement et dans l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur, il est nécessaire de réaffecter les ressources financières et humaines existantes du programme d'études à des éléments plus

prioritaires, de rationaliser les cours offerts et de renforcer les liens avec les exigences de la profession des armes.

Pour ce faire, plusieurs groupes de réformes interconnectées sont nécessaires. En élaborant cette liste, la Commission a examiné diverses approches adoptées dans d'autres écoles militaires ainsi que des innovations dans le contexte des universités civiles.

Premièrement, il n'est pas logique que l'unique diplôme de premier cycle offert dans les collèges militaires qui soit expressément lié à l'identité militaire des établissements, c'est-à-dire le baccalauréat ès arts et sciences militaires, ne soit pas offert aux aspm/élof^{xxxviii}. À l'avenir, ce programme devrait être ajouté au PFOR CMC afin de porter le total des programmes à quatre :

- le baccalauréat ès arts;
- le baccalauréat ès sciences;
- le baccalauréat ès arts et sciences militaires;
- le baccalauréat en génie.

Les trois premiers programmes seraient offerts au CMR Saint-Jean et les quatre seraient offerts au CMR.

Deuxièmement, le nombre de programmes et de cours offerts par les collèges militaires canadiens doit être considérablement réduit. Tous les programmes n'ayant pas enregistré plus de quinze aspm/élof inscrits ou diplômés au moins une fois au cours des cinq dernières années devraient être éliminés. Par ailleurs, d'autres mesures de réduction devraient être entreprises en vue de rationaliser considérablement les programmes et cours qui comptent très peu d'inscriptions. Parallèlement, il faut procéder à une réduction proportionnelle du nombre de postes de professeur ou professeure d'université (UT) au CMR. Dans les deux collèges, la proportion des membres du corps étudiant par rapport aux membres du corps professoral devrait être fixée à 15:1. Cette proportion, qui à l'heure actuelle représente un tiers de la moyenne dans les universités civiles comparables, passerait ainsi aux deux tiers de la moyenne comparable; de cette façon, on pourrait maintenir des classes de petite taille et un lien étroit entre les membres du corps professoral et les membres du corps étudiant, tout en tenant compte de la nécessité d'améliorer l'efficacité financière des CMC.

Troisièmement, il faut aussi augmenter le nombre d'aspm/élof dans les deux collèges, afin de réduire les coûts par aspm/élof, de maximiser les ressources et de tirer efficacement parti des CMC au profit des FAC. Au total, le nombre d'aspm/élof devrait être porté à au moins 1 850

(ou augmenté conformément aux limites imposées par les FAC selon la capacité de l'organisation d'absorber et de former de nouveaux officiers et officières). Ce nombre devrait être réparti entre les deux collèges.

La Commission a exploré deux possibilités concernant la répartition appropriée des aspm/élof supplémentaires. La première consisterait à faire passer le nombre d'aspm/élof de 1 000 à 1 500 au CMR et de 100 à 350 au CMR Saint-Jean. Cette option pourrait nécessiter la construction de résidences supplémentaires à Kingston. La seconde consisterait à faire passer le nombre d'aspm/élof de 1 000 à 1 200 au CMR et de 100 à 650 au CMR Saint-Jean. Compte tenu de divers facteurs – notamment l'infrastructure actuelle des deux collèges, le nombre de membres du corps professoral, les domaines d'expertise propres à chaque collège, les possibilités de créer une plus grande égalité entre les collèges, l'importance d'éviter la répartition des sexes qui se produirait si le CMR Saint-Jean se concentrait exclusivement sur les arts libéraux alors que le CMR se spécialisait en sciences et en technologie, et les changements proposés dans les programmes offerts –, la Commission est d'avis que la deuxième option devrait être retenue.

Néanmoins, la Commission est consciente que de tels changements pourraient entraîner des conséquences imprévues, particulièrement en ce qui a trait à la présence de l'Institut Osside au CMR Saint-Jean, et que celles-ci doivent être prises en compte parmi d'autres facteurs comme l'infrastructure, la faisabilité logistique, les considérations relatives à l'exécution des programmes et les exigences contractuelles existantes. Par conséquent, la Commission estime que l'Académie canadienne de la Défense et les CMC sont les mieux placés pour prendre les décisions finales concernant la répartition des aspm/élof entre les deux collèges.

Quatrièmement, le tronc commun devrait être éliminé. Son objectif est valable et important, et il est louable de fournir une éducation équilibrée englobant les arts et les sciences à tous les aspm/élof, quel que soit leur domaine d'études pour qu'ils puissent acquérir des valeurs et une éthique, un bon jugement et une pensée critique, des connaissances générales pertinentes et de bonnes compétences en rédaction. Cependant, le personnel supplémentaire et les coûts importants nécessaires pour le mettre en œuvre rendent le tronc commun difficile à justifier. Cela est d'autant plus vrai que d'autres mécanismes permettent d'obtenir des résultats similaires.

Cinquièmement, le programme de cégep au CMR Saint-Jean devrait être éliminé. Au cours des cinq dernières

années, il en a coûté entre 2,2 M\$ et 3,5 M\$ par année^{xxxix} pour payer le Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu pour le soutien et l'agrément du programme offert par le CMR Saint-Jean, celui-ci n'ayant pas compétence pour offrir le programme; ce montant comprend environ 500 000 \$ pour l'administration et l'agrément des programmes. De plus, environ 1,5 M\$ en dépenses salariales sont versés au personnel des services d'éducation du CMR Saint-Jean chargé d'offrir les cours du programme collégial, ce qui signifie qu'au total, il en coûte plus de 5 M\$ par année au gouvernement du Canada pour offrir un programme qui relève de la compétence provinciale et qui est déjà offert à peu de frais à tous les résidents du Québec. Il est impossible de justifier ces dépenses, surtout sans une raison convaincante pour maintenir un cégep dans un collège militaire.

Pour en arriver à sa recommandation d'éliminer le programme de cégep, la Commission a tenu compte des préoccupations soulevées lors des consultations concernant les répercussions possibles de cette perte pour le CMR Saint-Jean. On craint notamment que cette mesure nuise aux efforts de recrutement au Québec, réduise l'intérêt de la population québécoise à l'égard des CMC, abaisse le statut du CMR Saint-Jean, compromette les efforts pour maintenir une forte présence francophone dans les FAC et mène ultimement à la fermeture de l'établissement. La plupart de ces arguments sont fondés sur des conjectures, mais certains soulèvent des questions valables. Néanmoins, toutes ces préoccupations peuvent être gérées et atténuées efficacement.

Par exemple, l'argument selon lequel le programme de cégep offert au CMR Saint-Jean est l'un des principaux moteurs de recrutement au Québec n'est pas corroboré par les faits, et l'idée que les FAC doivent maintenir le programme pour atteindre les objectifs de recrutement au Québec est erronée. Quoi qu'il en soit, si les FAC déterminent que l'élimination du programme de cégep a des répercussions sur les bassins de recrutement traditionnels dans cette province, il existe diverses solutions de rechange pour y remédier, notamment au moyen de nouvelles stratégies ciblées. Par exemple, les FAC pourraient inscrire les étudiants et étudiantes du cégep intéressés dans la Première réserve pendant les périodes d'instruction militaire estivales, jusqu'à ce que ces personnes aient terminé une ou deux années de cégep, puis les inscrire comme officiers ou officières de la Force régulière dans le cadre d'un programme d'études rémunéré. Une autre option serait que les étudiants et étudiantes du cégep s'inscrivent au PFOR U Civ; ils fréquenteraient un cégep civil, sans frais pour le gouvernement du Canada, puis entreraient dans un CMC après avoir terminé leur première ou deuxième année d'études

collégiales. Dans tous les cas, les efforts de recrutement des FAC seraient probablement plus efficaces s'ils se concentraient sur les 48 cégeps et quelque 60 collèges privés au Québec, au lieu des 521 écoles secondaires de la province. Ce ne sont là que quelques options dans le cadre d'une approche révisée visant à assurer un recrutement adéquat des résidents et résidentes du Québec dans les FAC.

Bien que la crainte que l'élimination du programme de cégep abaisse le statut du CMR Saint-Jean puisse paraître fondée, le fait que la Commission propose de renommer l'établissement, de rehausser le grade de son commandant ou de sa commandante en temps voulu, de tripler le nombre de diplômes offerts et d'augmenter le nombre d'aspm/élof qu'il accueille devrait apaiser ces inquiétudes. En effet, l'élimination du programme de cégep au CMR Saint-Jean permettrait de réaffecter 250 places à des aspm/élof de niveau universitaire, portant ainsi à 350 le nombre d'inscriptions de base dans le PFOR CMC au CMR Saint-Jean, indépendamment de toute hausse supplémentaire. Dans l'ensemble, cette série de changements réaffirmera et renforcera la valeur du CMR Saint-Jean à titre d'établissement national d'importance, de composante essentielle du paysage de l'enseignement supérieur québécois et de canal majeur pour attirer les Canadiens et Canadiennes francophones dans les FAC, et ce, malgré l'élimination du programme de cégep.

Il convient de noter que même si la Commission fonde sa recommandation d'éliminer le programme de cégep principalement sur des raisons financières, elle estime également que la prestation du programme dilue l'objectif du Collège et présente des risques inutiles. Bien que les collèges militaires soient, de par leur nature, principalement destinés aux jeunes, il y a une différence notable entre le niveau de maturité, l'expérience de vie, le jugement et le développement du cerveau d'une jeune personne de 18 ans par rapport à une jeune personne de 16 ans. Bon nombre des problèmes auxquels font face les CMC en ce moment, et qui sont à la base du mandat de la Commission, découlent de la situation particulière dans laquelle se trouvent de jeunes adultes qui cohabitent, étudient et travaillent ensemble. La présence de mineurs dans cette population par ailleurs déjà difficile à gérer en raison d'un programme collégial qui n'apporte aucune valeur ajoutée aux CMC a pour effet d'accroître le niveau de risque et de responsabilité, sans raison discernable.

En résumé, il n'y a aucune raison valable pour que les collèges militaires canadiens offrent un programme de cégep. L'élimination de ce programme permettrait au CMR Saint-Jean de renforcer son identité en tant

qu'établissement militaire, de se réorienter vers son objectif réel en soutenant le volet d'études de niveau universitaire du PFOR CMC et de réaffecter les fonds à des activités qui servent mieux sa raison d'être, notamment les nouveaux programmes universitaires proposés.

Enfin, les cours offerts et les calendriers des programmes doivent être entièrement harmonisés entre les deux collèges, ce qui devrait être grandement facilité par les changements apportés aux programmes d'études mêmes. Ces changements, auxquels s'ajoutent l'utilisation accrue de la technologie éducative et les options d'apprentissage à distance, permettront aux collèges de réduire le nombre de cours offerts en double en raison des exigences du bilinguisme et d'offrir aux aspm/élof un meilleur accès aux possibilités d'apprentissage en langue seconde.

Par ailleurs, comme les personnes qui fréquentent les collèges militaires le font pour diverses raisons, y compris le vif désir de servir dans les forces armées le plus rapidement possible, les CMC pourraient envisager d'offrir un diplôme général de trois ans de 30 crédits, en plus d'un diplôme de quatre ans de 40 crédits (ou l'équivalent pour les personnes issues du système québécois). Les CMC ont toujours exclu cette option par le passé, afin de maintenir l'intégrité de la structure des 4 piliers du PFOR. Mais, ce type de programme accéléré est communément offert dans les universités civiles, ainsi qu'au CMR pour les candidats et candidates non inscrits au PFOR CMC, et est accepté pour satisfaire aux exigences d'autres volets d'inscription. À condition que toutes les autres exigences en matière d'obtention du diplôme et de la commission soient satisfaites en ce qui a trait à la formation linguistique, aux compétences militaires et au leadership, ainsi qu'à la santé, à la condition physique et au bien-être, ce programme d'études accéléré pourrait être un bon moyen de répondre à la fois aux besoins organisationnels des FAC et aux attentes des étudiants et étudiantes, en proposant un parcours facultatif vers l'immatriculation plus court que le modèle actuel de quatre ans.

Recommandation n° 14

Rationaliser les programmes d'études des collèges militaires canadiens pour offrir quatre diplômes de premier cycle dans le cadre du Programme de formation des officiers de la Force régulière : un baccalauréat ès arts (au CMR et au CMR Saint-Jean); un baccalauréat ès sciences (au CMR et au CMR Saint-Jean); un baccalauréat ès arts et sciences militaires (au CMR et au CMR Saint-Jean); et un baccalauréat en génie (au CMR).

Recommandation n° 15

Établir un ratio d'au moins quinze étudiant·es par professeur·e dans les deux collèges militaires canadiens d'ici cinq ans.

Recommandation n° 16

Augmenter le nombre d'aspirants et d'aspirantes de marine et d'élèves-officiers et d'élèves-officières dans les collèges militaires canadiens à un minimum de 1 850 d'ici cinq ans.

Recommandation n° 17

Supprimer le tronc commun dans les collèges militaires canadiens.

Recommandation n° 18

Supprimer le programme du collège d'enseignement général et professionnel du Collège militaire royal de Saint-Jean et tous les postes d'enseignement et d'administration qui s'y rattachent.

Recommandation n° 19

Harmoniser les calendriers scolaires entre le Collège militaire royal du Canada et le Collège militaire royal de Saint-Jean et les aligner sur le volet reconfiguré des compétences militaires et du leadership proposé à la recommandation n° 22.

Programme : Les autres piliers

Militaire

Les observations de la Commission (jointes aux constatations des rapports antérieurs, aux renseignements tirés des séances d'écoute organisées auprès des aspm/élof et aux résultats des sondages de 2023 et de 2024 sur l'expérience des étudiants et étudiantes dans les CMC et du sondage de 2024 sur l'expérience des diplômé·es) révèlent une profonde insatisfaction chronique à l'égard de l'instruction militaire dans les CMC. En effet, le pilier militaire est généralement perçu, au mieux, comme un désagrément, et au pire, comme une perte de temps. Ces résultats sont très inquiétants étant donné que le pilier militaire est le principal différenciateur entre les CMC et les universités civiles. Il est clair que des changements majeurs doivent être apportés à l'instruction militaire dans les CMC pour soutenir leur proposition de valeur.

Les objectifs et les activités du pilier militaire dans les CMC ne sont toujours pas clairement définis et bien que la Commission reconnaisse que le CMR Saint-Jean offre un programme plus élaboré que le CMR (y compris le programme militaire enrichi offert de la deuxième à la quatrième année, qui comprend des ateliers et deux activités de perfectionnement en leadership sur le terrain), il ne répond tout de même pas aux attentes. De façon générale, le pilier militaire n'a pas de normes définies, de critères de mesure et de structure claire, et il est loin de correspondre à l'étendue et à la qualité de l'instruction et du perfectionnement offerts par nos partenaires et nos alliés du monde entier. À cet égard, l'une des principales préoccupations de la Commission est le temps minimum consacré aux activités connexes, en particulier au CMR. Une séance de deux heures par semaine et une fin de semaine par mois ne suffisent pas pour répondre aux attentes relatives à la quantité et à la qualité de l'instruction militaire et du perfectionnement en leadership des aspm/élof dans un établissement national consacré à leur formation.

La Période d'orientation des élèves-officiers de première année (POPA) reflète bon nombre de ces problèmes. La POPA, qui se veut une période d'introduction pour les nouveaux aspm/élof, vise manifestement, mais implicitement, à aider les aspm/élof à passer de la vie civile à un nouveau rôle à titre de membres de la profession des armes. Profondément ancrée dans la culture des CMC, la POPA est une pierre angulaire du régime d'instruction militaire. Elle se termine par un parcours d'obstacles et des cérémonies de remise des insignes, qui sont d'importantes et de vieilles traditions dans les CMC et qui sont essentiels pour créer un sentiment d'appartenance et d'identité chez les nouveaux aspm/élof.

Afin de favoriser le perfectionnement des compétences de travail d'équipe, de l'esprit de corps et des compétences en leadership, la POPA prévoit un mélange d'activités d'orientation et d'instruction militaire qui ont lieu sur le campus tous les jours, 24 heures sur 24 et qui durent entre 20 jours au CMR Saint-Jean et 29 jours au CMR. Ces activités comprennent le nettoyage de casernes, la préparation aux inspections, l'entraînement physique, le perfectionnement en leadership en petits groupes et les exercices de renforcement de l'esprit d'équipe. La privation de sommeil est également un aspect de la POPA au CMR. Les aspm/élof sont limités à 6,5 heures de sommeil par nuit afin de créer délibérément des conditions difficiles dans lesquelles ils devront entreprendre leurs diverses activités. Au CMR Saint-Jean, les aspm/élof ont droit à 7,5 heures de sommeil par nuit, une différence exponentielle sur plus de trois semaines.

Chaque ensemble d'activités a une certaine valeur inhérente, mais il n'existe pas de norme pour la POPA, ce qui signifie qu'il n'y a pas d'objectif précis ou de résultat escompté, ni de clarté quant à la raison d'être de la structure et de l'approche, ni de directive en matière de mise en œuvre, ce qui peut se traduire par des abus de pouvoir. Les incohérences fondamentales entre les deux CMC font en sorte que les expériences des aspm/élof peuvent être très différentes. En fin de compte, l'absence d'une raison d'être claire fait en sorte qu'il est difficile de justifier les lourds effets physiques, le stress émotionnel et le fardeau psychologique que la POPA impose à ces plus jeunes membres des FAC.

Bilinguisme

À l'heure actuelle, tous les aspm/élof des CMC doivent atteindre le niveau de compétence en langue seconde BBB établi par le gouvernement fédéral pour obtenir une commission dans les FAC. Il faut en moyenne 1 680 heures^d pour passer du profil linguistique XXX à la norme BBB du gouvernement du Canada^{xii} et, actuellement, les CMC ne peuvent offrir qu'un total d'environ 650 heures de formation. Les cours quotidiens de formation en langue seconde totalisent environ (jusqu'à) six heures par semaine pendant les sessions d'études, et environ huit semaines pendant les cours d'été intensifs d'Éducation et formation en seconde langue officielle (EFSLO). Une seconde EFSLO est offerte à certaines personnes qui en ont besoin, mais le nombre de places disponibles limite le nombre d'inscriptions (principalement à l'École de langues des Forces canadiennes [Asticou] et à la Base des Forces canadiennes Valcartier); il y a concurrence avec d'autres organismes des FAC. Le CMR exige un niveau de compétence en langue seconde BBB pour l'obtention d'un diplôme, mais ce n'est pas le cas au CMR Saint-Jean; cette divergence est attribuable aux décisions prises par les sénats respectifs de chaque établissement. Il s'agit d'une question qui mérite d'être examinée de plus près dans le cadre de l'harmonisation des deux collèges.

La formation en langue seconde est offerte par des instructeurs et des instrutrices motivés dans les deux langues officielles. Ils et elles adoptent une approche holistique à l'égard de la formation linguistique et offrent diverses occasions d'apprentissage par l'expérience aux aspm/élof (p. ex. bénévolat dans la collectivité et activités connexes). Avec ses petites classes d'environ dix aspm/élof, particulièrement avantageuses dans le contexte de l'acquisition de la langue seconde, la formation en langue seconde dans les CMC a donné des résultats probants pour les CMC et les FAC. Des aspm/élof qui avaient suivi l'ensemble du PFOR CMC sur quatre ans avant la

COVID-19, près de 95 % ont atteint le niveau BBB au CMR. Au CMR Saint-Jean, ce chiffre frôle les 99 %. Bien que ces pourcentages aient diminué en raison de la COVID-19 et du nombre plus limité d'heures de formation en personne, en général, les chiffres se stabilisent et la formation en langue seconde peut être considérée comme un succès continu.

Condition physique

Dans le cadre du pilier de la condition physique, les CMC offrent des cours d'éducation physique bien élaborés qui sont dispensés de façon professionnelle par un personnel spécialisé et compétent composé de fonctionnaires et de membres du Programme de soutien du personnel des Services de bien-être et moral des Forces canadiennes. Les cours d'éducation physique permettent de s'entraîner dans le cadre d'activités de conditionnement physique individuel, de groupe et militaire, et une formation sur les fondements de la santé et de la condition physique est offerte. D'autres programmes axés sur la nutrition, la gestion du sommeil, la gestion du stress, la prévention et le contrôle de la toxicomanie, la gestion de la colère, et divers autres thèmes liés à la santé sont également offerts de façon facultative. Ces programmes sont tous utiles au perfectionnement des aspm/élof. Les cours de conditionnement physique sont des cours obligatoires non crédités.

Cela dit, les avantages de ce pilier ont été minés par la façon dont il a été utilisé. En réduisant le concept de la condition physique à un test d'aptitude physique (TAP) propre aux CMC, qui exige que les aspm/élof réussissent un TAP au cours de leur première ou deuxième année et un autre au cours de leur troisième ou quatrième année pour respecter les exigences préalables à l'obtention d'une commission et même, au CMR, pour l'obtention d'un diplôme, les CMC ont raté l'occasion d'aborder la santé et le bien-être de façon plus globale. En outre, ils ont créé une norme qui n'existe nulle part ailleurs dans les FAC, qui utilisent le test de la Forme opérationnelle requise dans le cadre de l'emploi [FORCE] comme référence.

Le TAP est controversé depuis son introduction dans les CMC, et la Commission partage les préoccupations qui y sont associées. Les arguments selon lesquels le TAP est nécessaire pour motiver les aspm/élof à se mettre en forme ne sont pas fondés, et les préoccupations selon lesquelles il peut mener à une humiliation fondée sur le sexe et à une hypercompétitivité sont convaincantes. Le TAP est utilisé comme s'il était un test de masculinité, et il mène à une détermination de la hiérarchie sociale. Les aspm/élof ne sont plus dénigrés parce qu'ils ne sont pas assez masculins (parce que socialement, ce n'est plus

acceptable), mais parce qu'ils ne sont pas suffisamment en forme (ce qui est socialement passable); les résultats sont donc les mêmes en matière d'exclusion et de pouvoir. De cette façon, le TAP a contribué aux problèmes généraux d'inconduite et a miné de nombreux autres efforts déployés pour améliorer la culture dans les CMC.

Le TAP n'est plus une exigence préalable à l'obtention d'une commission depuis le 11 août 2024, date à laquelle il a été remplacé par le test FORCE, une décision qu'applaudit la Commission, mais il demeure une activité obligatoire dans les CMC.

Nouveau modèle de prestation de services

En raison de l'importance excessive accordée aux études au détriment des autres piliers, et de l'absence d'une vision quant à la raison d'être et aux objectifs de l'instruction militaire et du perfectionnement en leadership (en plus des autres problèmes décrits plus haut), il est clair qu'un tout nouveau modèle de prestation est nécessaire dans les CMC.

En se fondant sur les réformes proposées au pilier des études, la Commission estime que le modèle à 4 piliers du PFOR CMC en soi doit être restructuré en faveur d'un nouveau programme intégré de perfectionnement en leadership pour les officiers et les officières. Ce programme reposera sur les mêmes éléments fondamentaux, mais il les concevra, les organisera et les mettra en œuvre de manière à mieux répondre aux exigences de la profession des armes et aux besoins des FAC. Les 4 piliers deviendront le Programme de perfectionnement intégré des officiers (PPIO), qui sera composé de quatre volets complémentaires et interreliés : études; leadership et compétences militaires; formation en langue seconde; et condition physique, santé et bien-être. Ces volets seront tous des éléments crédités du PFOR CMC qui seront pris en compte pour l'obtention d'un diplôme.

Études

Le volet des études doit être offert conformément aux paramètres décrits ci-dessus. Cette nouvelle structure libérera du temps dans le PFOR CMC, réduira le fardeau imposé aux aspm/élof et permettra d'allouer du temps à la formation linguistique, au perfectionnement des compétences militaires et aux activités de leadership et de bien-être décrites ci-dessous, qui sont les principaux éléments différenciateurs des collèges militaires.

Ces activités devraient également être créditées pour reconnaître et valider leur incidence sur la proposition de valeur des CMC. Ainsi, les aspm/élof obtiendront seize crédits comptabilisés en vue de l'obtention de leur diplôme pour des cours non reliés à leurs études; cette approche est déjà adoptée par un certain nombre d'universités civiles qui offrent des crédits pour l'instruction militaire^{xliii}.

Leadership et compétences militaires

Des efforts préliminaires sont déployés à l'Académie canadienne de la Défense et dans les deux CMC en vue d'effectuer un examen du PFOR CMC, de mieux définir la norme du programme et d'élaborer un plan d'instruction et une norme de qualification connexes. L'ébauche du plan d'instruction pour le pilier militaire du CMR préparée en septembre 2024 reflète les progrès réalisés en faveur d'un programme d'instruction militaire pluriannuel exhaustif conçu pour fournir une instruction militaire pertinente, opportune et professionnelle dans le cadre du PFOR CMC. Cependant, le fait que chaque CMC élabore son propre plan d'instruction est préoccupant et risque de se traduire par deux approches distinctes. L'ACD doit jouer un rôle plus important dans la définition de la norme du programme et l'harmonisation de la plupart des aspects du plan d'instruction militaire.

De plus, l'instruction militaire doit davantage être axée sur le perfectionnement en leadership en ce qui a trait à la profession des armes, aux opérations des FAC et au

rendement humain, et tenir compte des pratiques exemplaires de nos alliés et de nos partenaires, qui accordent de la valeur à des méthodes comme l'instruction par l'aventure, l'apprentissage par l'expérience et les exercices sur le terrain pour parfaire le jugement, perfectionner les compétences, améliorer les relations avec soi-même et les autres, comprendre les peurs et gérer les risques.

Cette instruction doit être offerte sous la forme du volet des compétences militaires et du leadership, un nouveau volet de trois ans visant à offrir une instruction militaire normalisée, échelonnée et substantielle dans les deux CMC. Ce volet doit : refléter l'approche à plus grande échelle des FAC en matière d'évolution de la culture; être crédité; être harmonisé avec le cadre du caractère et des compétences dans les FAC^{xliiii}; reposer sur les politiques, les procédures et les outils communs des FAC; et être composé d'un mélange de théorie, de pratique et d'apprentissage par l'expérience.

Comme l'indique la figure 9, du temps sera alloué au volet des compétences militaires et du leadership (CML) chaque semaine pendant les sessions d'études de la deuxième à la quatrième année, et le volet comprendra trois périodes intensives de ressourcement qui auront lieu au début, au milieu et à la fin de cette période. Plus précisément, le volet débutera en deuxième année par une période d'un mois (intitulée Fondements) dont l'objectif sera de présenter aux aspm/élof les fondements du leadership; ces notions leur seront utiles tout au long de leur chemine-

	Cadre du Programme de perfectionnement intégré des officiers et officières					
	Trimestres d'été		Trimestres d'automne		Trimestres d'hiver	
1 ^{re} année	Qualification militaire de base des officiers 1		Accent sur la formation universitaire		Accent sur la formation universitaire	
2 ^e année	Qualification militaire de base des officiers 2		1	Programme intégré comprimé		Programme intégré
3 ^e année	2	Formation en langue seconde		Programme intégré		Programme intégré
4 ^e année	Instruction militaire et expérience en milieu de travail		Programme intégré		3	Programme intégré comprimé
	1. MSL Fondations (4 semaines) 2. MSL Consolidation (2 semaines) 3. MSL synthèse (4 semaines)					

Figure 9 : Trois périodes de ressourcement du volet des compétences militaires et du leadership

ment dans les CMC et de leur carrière. Ils devront effectuer un parcours d'obstacles au cours de cette période. Ensuite, une période de deux semaines (intitulée Consolidation) se déroulera avant le début des cours de troisième année. Cette période sera axée sur la préparation des aspm/élof au rôle d'aspm/élof chef de section au sein d'une nouvelle chaîne de responsabilité des élèves-officiers (dont il est question plus loin). Enfin, après une session d'études d'hiver comprimée en quatrième année, l'expérience des aspm/élof dans les CMC prendra fin avec une période d'un mois (intitulée Doctrine-cadre), à la suite de laquelle auront lieu les activités de remise des diplômes et d'attribution des commissions.

Pour tenir compte des écarts provinciaux entre les exigences des cégeps au Québec et dans le reste du Canada, le PPIO proposé est délibérément structuré de manière à ce que la première année dans les CMC soit entièrement consacrée aux études, à l'acquisition de la langue seconde, à la condition physique, à la santé et au bien-être, et à faciliter la transition de la vie civile à la vie militaire, sans porter sur le leadership et les compétences militaires. Par conséquent, les diplômé-es des cégeps qui se joindront à un CMC ne seront pas désavantagés de quelque façon que ce soit par rapport aux autres participants quant au volet des CML.

Bien qu'il s'agisse d'une solution possible, le CMR Saint-Jean doit néanmoins envisager la possibilité de demander une exemption ministérielle de l'exigence provinciale applicable au Québec selon laquelle seuls les titulaires d'un diplôme de cégep peuvent être admis à un programme de premier cycle (sauf si la personne qui présente une demande d'inscription est âgée d'au moins 21 ans et possède une expérience et un potentiel scolaire acceptables). Le cas échéant, les étudiants et les étudiantes des cégeps du Québec pourraient commencer leurs études universitaires au CMR Saint-Jean après leur première année de cégep, ce qui permettrait d'harmoniser leur parcours avec celui des diplômé-es de la 12^e année qui arrivent aux CMC d'ailleurs au Canada.

Les exemples abondent quant au type de compétences militaires et de formation en leadership qui devraient constituer le corps du volet des CML (de ses trois périodes de ressourcement à ses composantes hebdomadaires), et les CMC peuvent s'inspirer de multiples organisations, de Sandhurst au Royaume-Uni à Karlberg en Suède, jusqu'à son propre Institut Osside des FAC, qui offre des programmes de perfectionnement professionnel aux militaires du rang supérieurs des FAC. En effet, le cours de Qualification intermédiaire en leadership de l'Institut Osside, qui a récemment fait l'objet d'un examen et d'une révision, sera très utile à l'ACD et aux CMC dans le cadre de

l'élaboration du volet des CML. Ils doivent largement s'appuyer sur son matériel didactique, conforme aux pratiques exemplaires plus générales concernant l'évolution de la culture des FAC et particulièrement adapté à un public d'aspm/élof, pour concevoir, élaborer et mettre en œuvre un nouveau volet des CML dans les CMC.

Des employés devront être affectés à la prestation du programme, et à mesure que les 4 piliers actuels évolueront vers un PPIO, le profil de ces employés se transformera inévitablement. À l'instar de l'approche adoptée à l'Institut Osside, il conviendrait de recourir à une combinaison d'instructeurs et d'institutrices militaires et civils pour offrir aux aspm/élof un riche amalgame d'expertise et d'expériences théoriques et pratiques. Plus particulièrement, le volet des CML devra être soutenu par la création d'environ quinze postes d'instructeurs civils et d'institutrices civiles au CMR et d'environ cinq postes au CMR Saint-Jean. Du côté militaire, le personnel peut être recruté en convertissant des postes militaires du corps professoral en postes d'instructeurs et d'institutrices militaires, y compris les membres de la direction, comme le propose la figure 10 (p. 64).

Malheureusement, les dirigeants et dirigeantes clés qui seront responsables du volet des CML devront probablement composer avec un lourd fardeau administratif, ce qui compromettra sérieusement la capacité des officiers et des officières et des sous-officiers et des sous-officières supérieur-es qui exercent ces fonctions à guider et à conseiller les aspm/élof.

Les chefs d'escadron, y compris les commandants et les commandantes et les adjudants et les adjudantes d'escadron, jouent un rôle particulièrement important dans ce processus de perfectionnement en leadership, mais ils et elles sont surchargé-es par des tâches administratives. En raison de l'importance de leur rôle dans la vie des aspm/élof, cette surcharge a une incidence négative disproportionnellement importante sur ces jeunes dans les CMC. À l'avenir, les militaires qui occupent ces postes de leadership devront se concentrer sur la direction, le soutien, le mentorat et l'encadrement des aspm/élof plutôt que sur les tâches administratives. Pour ce faire, un soutien administratif supplémentaire sous la forme d'environ seize nouveaux postes permanents de soutien administratif CR-04 à l'échelle des escadrons est nécessaire (c.-à-d., un CR-04 par escadron).

La Commission souligne que cette recommandation faisait également partie du rapport de la VAEMS de 2017 et que des postes de soutien administratif avaient été ajoutés aux CMC en réponse à celle-ci. Bien que l'adoption de cette recommandation ait eu une incidence

	Poste n°	Titre actuel	Grade actuel	Nouveau titre	Nouveau grade
1	34993	FACULTÉ MILITAIRE – ARTS (HISTOIRE)	LCol	Responsable de programme CMPL CMC	LCol
2		EFA ALIMENTANT LE POSTE 34993	LCol	Responsable de programme CMPL CMR	Maj
3	6702	FACULTÉ MILITAIRE – ARTS (SCIENCES POLITIQUES ET ÉCONOMIQUES)	Maj	Responsable de programme CMPL CMRSJ	Maj
4		EFA ALIMENTANT LE POSTE 6702	Maj	Officier d'état-major CMPL CMC	Maj
5	695	FACULTÉ MILITAIRE – GÉNIE (ÉLECTRONIQUE ET INFORMATIQUE)	Capt	Instructeur CMPL CMR	Capt
6		EFA ALIMENTANT LE POSTE 695	Capt	Instructeur CMPL CMR	Capt
7	699	FACULTÉ MILITAIRE – SCIENCES (PHYSIQUE)	Capt	Instructeur CMPL CMR	Capt
8		EFA ALIMENTANT LE POSTE 699	Capt	Instructeur CMPL CMRSJ	Capt
9	6464	FACULTÉ MILITAIRE – ARTS (ADMINISTRATION DES AFFAIRES)	LCol	Instructeur CMPL CMR	Maj
10		EFA ALIMENTANT LE POSTE 6464	LCol	Instructeur CMPL CMRSJ	Maj
Légende: LCol = Lieutenant-colonel • Maj = Major • Capt = Capitaine • EFA = Effectifs en formation avancée • CMC = Collège militaire canadien • CMR = Collège militaire royal • CMRSJ = Collège militaire royal de Saint-Jean • CMPL = Compétences militaires et perfectionnement du leadership					

Figure 10 - Liste suggérée des postes de professeurs militaires et des postes ATL associés à convertir en équipe MSL

positive et ait aidé à résoudre le problème, l'enveloppe des traitements et salaires ne faisait pas partie du financement de base des CMC et l'affectation financière en cours d'exercice a été restreinte au cours des exercices subséquents. Par conséquent, les choses sont revenues comme elles étaient.

Une nouvelle approche en matière d'orientation est également nécessaire pour le volet des CML. Plus précisément, la POPA devrait être remplacée par une semaine d'orientation annuelle entièrement reconfigurée qui aurait lieu en première et en deuxième année et qui serait spécialement conçue pour aider les nouveaux aspm/élof à s'adapter à la profession des armes et pour favoriser l'atteinte des objectifs et des résultats attendus du PPIO. Le parcours d'obstacles et la cérémonie de remise des insignes sont des éléments importants de l'expérience des aspm/élof pour des raisons claires et doivent être maintenus, mais le reste de la POPA dans son format actuel doit être démantelé.

Plus précisément, toutes les pratiques de privation du sommeil doivent être abandonnées. La privation du som-

meil crée un stress injustifié, nuit au bien-être, entraîne des blessures et exacerbe des problèmes préexistants, notamment en raison des exigences physiques et mentales rigoureuses qui sont déjà imposées aux nouveaux aspm/élof dans le cadre du processus d'orientation. Il en résulte également que les aspm/élof s'endorment régulièrement durant leurs cours, une réalité qui a été soulevée à maintes reprises pendant les séances d'écoute, qui est largement reconnue par les membres du corps professoral et du personnel et qui est presque considérée comme un rite de passage par de nombreux membres de la communauté des CMC.

Bien que la privation du sommeil puisse être utile pour préparer les militaires au combat, elle n'a par ailleurs aucune valeur, sans des paramètres précis, temporels et clairs, elle est contre-productive et va à l'encontre des messages et des comportements clés que les CMC tentent d'inculquer en matière de condition physique, de santé et de bien-être. De plus, les CMC n'ont pas fourni de raison claire permettant de justifier la décision de priver les aspm/élof d'une saine quantité de sommeil pendant la POPA, ce qui fait en sorte qu'il est difficile de

comprendre ce que la pratique permet d'accomplir au-delà d'un sentiment général d'adversité.

Formation en langue seconde

La Commission reconnaît pleinement la valeur du bilinguisme comme pierre angulaire du PFOR CMC et de l'identité nationale du Canada. La formation d'aspm/élof bilingues capables de travailler dans les deux langues officielles, ancrés dans les traditions des deux communautés linguistiques officielles du Canada et capables de tisser des liens entre les cultures apporte un certain nombre d'avantages concrets. L'acquisition de la langue seconde favorise non seulement la communication, elle renforce également la confiance entre les collègues, améliore la crédibilité des leaders, qui peuvent plus facilement établir des liens avec leurs troupes, et mène à une amélioration des capacités cognitives. Il est beaucoup moins coûteux d'offrir une formation en langue seconde aux aspm/élof à cette étape de leur carrière que de les retirer pendant plusieurs mois de leurs postes au sein du personnel ou de la direction plusieurs années plus tard le temps qu'ils suivent une formation spécialisée en vue d'être admissibles à une promotion une fois qu'ils sont majors et majores, lieutenants-colonels et lieutenantes-colonelles, et qu'ils reçoivent un salaire beaucoup plus élevé. Les avantages d'une force militaire bilingue ont été soulignés lors des séances de la Commission, tant en ce qui a trait à la sensibilité culturelle qu'aux avantages opérationnels. Il est donc impératif que les CMC, qui desservent une armée entièrement bilingue, inculquent les fondements du bilinguisme aux officiers et officières du Canada.

Malgré l'importance du bilinguisme et le fait que pour obtenir une commission et mener une carrière au sein des FAC, les aspm/élof doivent atteindre le profil linguistique BBB, l'approche actuelle en matière de formation en langue seconde dans le cadre du PFOR (où elle se trouve reléguée en second plan par rapport aux études) ne reflète pas son importance. Bien qu'elle n'ait pas empêché une grande proportion d'aspm/élof d'atteindre l'exigence BBB, elle a eu des conséquences fâcheuses. La Commission a entendu de nombreux témoignages d'aspm/élof sur le stress important qu'engendre le fait qu'on ne tient pas compte de la formation en langue seconde lors de l'établissement du calendrier scolaire, que cette formation est intégrée à un horaire déjà bien rempli et qu'aucun crédit ne lui est accordé.

Bien que la formation en langue seconde soit bien établie dans les deux CMC et qu'elle soit offerte par un groupe d'instructeurs et d'institutrices qualifiés et spécialisés, le temps consacré à l'apprentissage d'une langue seconde n'est pas suffisamment valorisé par le système. Pour

remédier à cette situation, les heures consacrées à la formation en langue seconde doivent être créditées et prises en compte aux fins de l'obtention d'un diplôme dans le cadre du PFOR CMC. De plus, des occasions de perfectionnement des compétences doivent être offertes pendant l'été aux personnes qui en ont besoin, et ces heures doivent également être créditées. Il est plus facile de passer de XXX à BBB en moins de 1 680 heures lorsque la formation linguistique est répartie sur une plus longue période (il s'agit généralement d'une meilleure méthode d'acquisition de la langue seconde pour la plupart des étudiants et des étudiantes^{xliv}). Encourager les étudiants et les étudiantes à participer à des activités dans leur langue seconde en leur offrant une gamme d'occasions d'apprentissage par l'expérience intéressantes facilite également ce processus.

Avec l'entrée en vigueur de la *Loi visant l'égalité réelle entre les langues officielles du Canada* (projet de loi C-13) en 2025, la valeur d'un corps d'officiers et d'officières bilingues augmentera. Les exigences minimales en matière de compétences en langue seconde pour les postes bilingues dont les titulaires supervisent des employés dans les régions bilingues passeront de BBB à CBC, ce qui signifie que les majors et les majores chargés de la prestation de services devront avoir un profil CBC et que les membres des FAC qui supervisent des fonctionnaires dans les régions bilingues devront être bilingues plus tôt dans leur carrière. Des efforts supplémentaires devront donc être déployés par les CMC pour aider les aspm/élof qui veulent améliorer leurs compétences en langue seconde au-delà de l'exigence minimale BBB. Le PFOR CMC doit offrir une formation linguistique continue de façon facultative.

Condition physique, santé et bien-être

Des normes élevées en matière de condition physique sont et doivent demeurer importantes pour tous les membres des FAC. La question à se poser est celle de savoir quelle est la meilleure façon de favoriser l'atteinte de cet objectif et de le mesurer.

En premier lieu, plutôt que d'utiliser le TAP comme référence comme avant, le pilier de la condition physique doit être élargi et devenir le volet de la condition physique, de la santé et du bien-être, auquel un crédit sera accordé par bloc d'entraînement de trois heures par semaine en vue de l'obtention d'un diplôme. Principalement géré par le personnel des Programmes de soutien du personnel, il doit tirer parti de certains aspects du pilier de la condition physique actuel (p. ex. continuer à encourager les activités sportives intramuros, mais éliminer l'obligation d'y participer). D'autres services d'une plus grande portée

doivent être offerts en vue d'aborder des thèmes comme les attitudes et les comportements sains en matière de nutrition et de sommeil, le stress, et la consommation de substances, y compris la sensibilisation à la toxicomanie et la gestion de la colère. De façon plus générale, il doit être axé sur la croissance et l'amélioration personnelles et sur l'acquisition de compétences pour les leaders qui devront comprendre ces problèmes pour bien gérer leurs subordonné-es. Il doit également continuer à répondre aux besoins particuliers des membres de la profession des armes, comme les combats et l'instruction nautique.

En second lieu, la norme minimale en matière de condition physique établie par les FAC est le test FORCE; la Commission croit que si cette norme est suffisante pour le reste des FAC, elle est suffisante pour les CMC. Cependant, les FAC ont récemment retiré toute considération relative à la réalisation du test FORCE ou aux résultats de ce test du processus d'examen des promotions du Comité de sélection. De plus, dans le cadre de la transition du Système d'évaluation du personnel des Forces canadiennes (SEPFC) au système d'Évaluation de la performance et des compétences (EPC), les FAC ont retiré l'exigence de vérifier la réalisation annuelle du test FORCE du système d'évaluation du rendement. Par conséquent, bien qu'il soit nécessaire d'effectuer le test FORCE pour obtenir une promotion effective au grade supérieur, son retrait de l'EPC indique que les FAC n'utilisent pas les tests de condition physique pour mesurer le rendement ou le potentiel de ses membres.

Les CMC devraient adopter cette approche. Comme le TAP était initialement justifié par l'exigence prévue par les Ordonnances et règlements royaux applicables aux Collèges militaires du Canada (OR Colmilcan) selon laquelle les CMC devaient préparer les aspm/élof au service dans les FAC en établissant une norme élevée en matière de condition physique, il est peut-être temps pour les FAC de modifier les OR Colmilcan et de retirer cette exigence tout en clarifiant les attentes relatives à la norme qui doit être respectée en matière de condition physique.

Dans un même ordre d'idées, et malgré l'élimination du TAP comme exigence préalable à l'obtention d'une commission, la Commission estime que de nombreuses opinions désuètes persisteront si le TAP est maintenu dans les CMC, même en tant qu'activité obligatoire. Ces opinions incluent la notion selon laquelle les normes du TAP sont plus difficiles pour les hommes que pour les femmes (surtout pour entrer dans le « club des 400 » et le « club des 450 ») et que les femmes sont moins en forme (en raison de leurs taux d'échec nettement plus élevés). De tels stéréotypes perpétuent des préjugés et vont à l'encontre des objectifs d'évolution de la culture

que les CMC se sont fixés. Par conséquent, le TAP devrait être éliminé en tant qu'activité obligatoire dans les CMC.

En somme, un nouveau modèle intégrant les études, les compétences militaires et le leadership, la formation en langue seconde ainsi que la condition physique, la santé et le bien-être pourrait être structuré de diverses façons, de manière à présenter les caractéristiques et à donner les résultats souhaités. La Commission a consacré beaucoup de temps à définir une option particulière en ce sens. Cette option (présentée à l'annexe 7) est conçue pour corriger les lacunes de l'approche actuelle, atteindre l'objectif de bâtir un programme d'études et de formation militaires professionnelles de calibre mondial, et obtenir les résultats connexes dont les FAC ont besoin en ce qui concerne la force de caractère, les capacités, les compétences et les connaissances de leurs officiers et officières. Appliquer ce nouveau modèle intégré, ainsi que les autres recommandations qui suivent, devrait favoriser la création d'un programme de perfectionnement des officiers et officières solide, qui puisse cristalliser la proposition de valeur des CMC; fournir des éclaircissements importants au corps professoral, au personnel et aux aspm/élof, et renforcer la pertinence et l'utilité des CMC pour les FAC.

Recommandation n° 20

Établir et publier la norme du Programme de formation des officiers de la Force régulière pour les collèges militaires canadiens.

Recommandation n° 21

Concevoir, élaborer et mettre en œuvre le Programme de perfectionnement intégré des officiers et officières.

Recommandation n° 22

Concevoir, élaborer, mettre en œuvre et agréer le volet des compétences militaires et du leadership.

Recommandation n° 23

Créer de nouveaux postes d'instructeurs et d'institutrices civiles au Collège militaire royal du Canada et au Collège militaire royal de Saint-Jean pour appuyer le volet des compétences militaires et du leadership.

Recommandation n° 24

Réduire les postes de professeurs et professeures militaires dans les deux collèges militaires ainsi que les postes en formation avancée connexes, puis réaffecter ces postes au volet des compétences militaires et du leadership.

Recommandation n° 25

Augmenter les enveloppes salariales de base affectées aux collèges militaires canadiens pour créer et financer des postes permanents de personnel de soutien administratif pour soutenir les équipes de direction d'escadrons. Attribuer un poste de personnel de soutien administratif à chaque escadron.

Recommandation n° 26

Concevoir, élaborer, mettre en œuvre et agréer un volet révisé de formation en langue seconde.

Recommandation n° 27

Offrir une formation continue facultative en langue seconde aux aspm/élof qui ont atteint le niveau BBB nécessaire pour l'obtention d'une commission.

Recommandation n° 28

Concevoir, élaborer, mettre en œuvre et agréer un volet révisé pour la condition physique, la santé et le bien-être.

Recommandation n° 29

Éliminer le test d'aptitude physique en tant qu'activité obligatoire dans les collèges militaires canadiens.

Recommandation n° 30

Faire du test Forme opérationnelle requise dans le cadre de l'emploi (FORCE) dans les Forces armées canadiennes la norme de condition physique à satisfaire pour le Programme de formation des officiers de la Force régulière offert dans les collèges militaires canadiens.

Chaîne de responsabilité des élèves-officiers et élèves-officières

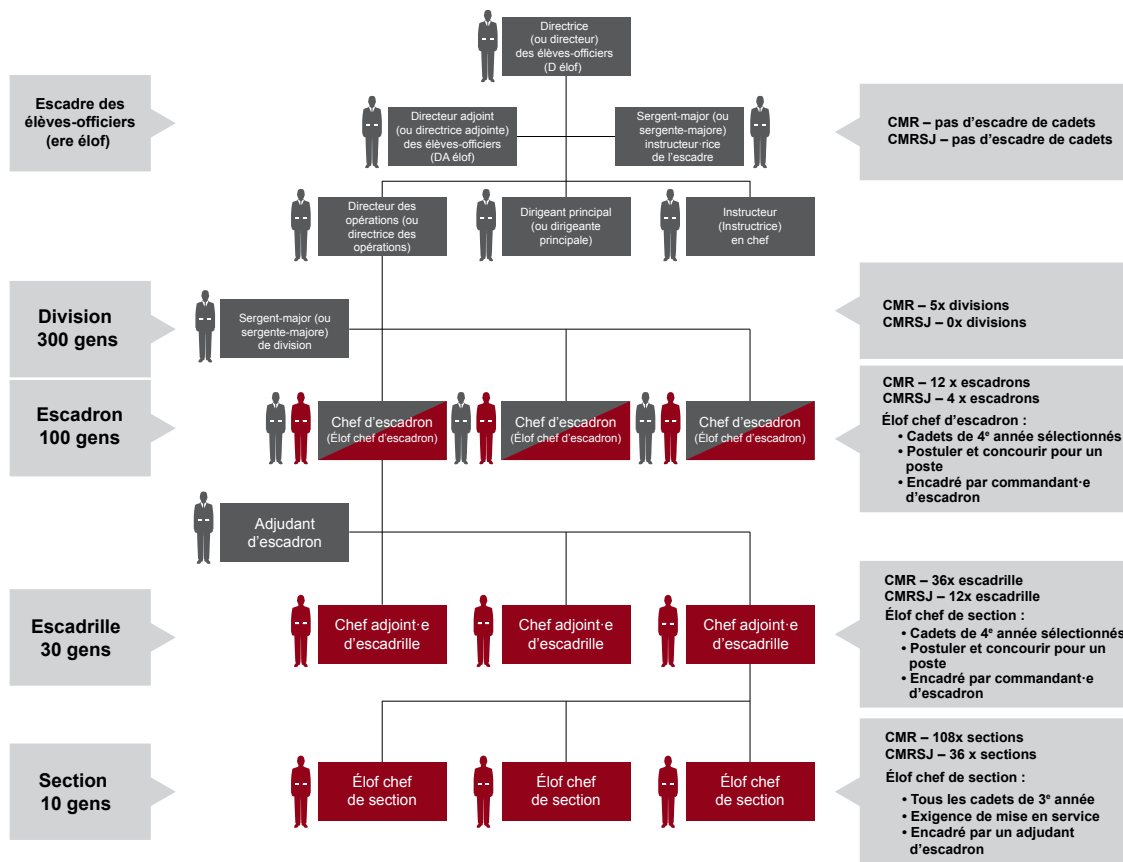
Dans son Examen externe indépendant et complet (EEIC), Mme Arbour recommande d'éliminer la structure de commandement d'autorité et de respon-

sabilité de l'Escadre des élèves-officiers et élèves-officières en raison d'un ensemble de problèmes systémiques interdépendants, qui vont de la mixité des dortoirs dans les collèges jusqu'à une dissonance entre les idéaux de leadership professés d'une part et les attitudes et exigences institutionnelles réelles d'autre part. La Commission a examiné ces éléments en profondeur au moment de déterminer si la chaîne de responsabilité des élèves-officiers et élèves-officières (C de R Élof) pouvait être suffisamment corrigée pour offrir un avantage aux aspm/élof sans perpétuer de préjudices ou si, au contraire, on devait l'éliminer, même en adoptant les autres changements proposés dans le présent rapport.

En théorie, la C de R Élof offre aux aspm/élof une excellente occasion de faire l'expérience du rôle de leader, peut-être pour la première fois, mais dans la pratique, elle est largement devenue pour les CMC un moyen de fonctionner avec les ressources disponibles en faisant faire les tâches administratives par des aspm/élof sous le couvert d'une formation en leadership. Et ce qui est plus problématique encore, comme l'a souligné Mme Arbour, c'est que cette pratique donne à certains aspm/élof un pouvoir indu sur leurs pairs.

Dans son état actuel et conformément à sa structure (comme il est décrit à l'annexe 8), la C de R Élof est lourde, ne bénéficie pas d'une supervision et d'un soutien suffisants, a des objectifs d'apprentissage mal définis et est très variable en termes d'expérience. Pour que les CMC en tirent profit tout en atténuant les risques connexes, les collèges doivent rester axés sur son objectif principal, qui consiste à offrir des occasions de leadership expérientiel aux aspm/élof. Bien que la Commission considère qu'il est utile de préserver certains éléments de la C de R Élof, celle-ci doit être révisée en profondeur pour pouvoir remplir cet objectif.

Plus précisément, il faut réaffirmer que la C de R Élof existe pour offrir aux aspm/élof une expérience directe du rôle de leader, où ils et elles puissent exercer leur leadership sans causer de préjudice à autrui, ce qui culmine dans une expérience pratique dans laquelle ils et elles dirigeront et administreront cinq à huit autres aspm/élof en tant qu'élof chefs de section. La Commission admet que des formalités administratives et des tâches de communication ou de gestion d'événements puissent faire partie de cette formation en leadership, mais non qu'elles en soient le but principal. Les CMC ne doivent pas utiliser la C de R Élof principalement pour accomplir des tâches administratives qui ne le seraient pas autrement par manque de ressources. Il est tout à fait acceptable que les aspm/élof exercent des fonctions de service secondaire, une pratique courante dans l'ensemble des FAC,



*Le nombre d'élèves-officiers de marine peut fluctuer à tout moment au cours de l'année scolaire.

Figure 11 : Structure envisagée pour la C de R Élof au CMR et au CMR Saint Jean

mais pas dans le cadre de la C de R Élof. Par ailleurs, si les postes de « gestion étudiante » sont utiles pour la bonne marche de la fanfare et des équipes sportives ou la confection de l'album des finissants, ils ne remplacent pas les activités d'apprentissage intentionnelles consistant à diriger directement des subalternes et ne doivent pas être considérés comme des postes de la C de R Élof.

Pour mettre en œuvre cette nouvelle approche, la Commission envisage d'apporter trois changements clés à la C de R Élof : éliminer les postes d'état-major de l'Escadre des élèves-officiers et élèves-officières et ceux de la C de R Élof au niveau divisionnaire au CMR (figure 11); ajouter aux exigences d'obtention d'une commission celle d'avoir occupé un poste d'élof chef de section; et offrir des occasions de leadership supplémentaires à titre facultatif au niveau des escadrilles et des escadrons pour les aspm/élof qui ont le désir et la capacité d'assumer ces responsabilités.

En instaurant cette nouvelle structure, il faudra définir un processus rigoureux pour sélectionner les aspm/élof qui

seront élof chefs de section pour les élèves-officiers et élèves-officières de première année, puisque diriger cette cohorte plus jeune présente des défis supplémentaires. Ces élof chefs de section devraient recevoir une formation supplémentaire sur la manière d'offrir un environnement favorable, sain et respectueux, alors que les personnes entament leur carrière en uniforme, s'adaptent au service dans les FAC, vivent loin de chez elles pour la première fois et se préparent à devenir des adultes.

La C de R Élof restructurée bénéficierait aussi d'un programme de mentorat renforcé dans les CMC. Tous les élof chefs de section doivent être encadrés par leur adjudant ou adjudante d'escadron, et tous les élof chefs d'escadrille et d'escadron, par leur commandant ou commandante d'escadron. Ce mentorat doit comprendre une supervision quotidienne du rendement, un encadrement continu et une rétroaction régulière.

À cette fin, il convient de se pencher sur la question du leadership militaire dans les CMC. Au fil des ans, des rapports successifs ont appelé à maintes reprises à

l'amélioration de la qualité d'un tel leadership dans les CMC, en particulier pour les postes de commandants et de commandantes et d'adjudants et d'adjudantes d'escadron.

La Commission observe une importante variation dans les capacités, styles et approches de leadership des personnes affectées à ces postes dans les CMC, ce qui donne lieu à des expériences très variées, peu uniformes, pour les aspm/élof. Elle note également que ces postes sont de plus en plus difficiles à combler, surtout en cette période de pénurie de personnel, en grande partie en raison d'une idée répandue voulant que les FAC (plus précisément les responsables des groupes professionnels et les gestionnaires de carrières) ne valorisent pas l'expérience liée aux postes d'état-major dans les CMC. Le chef du personnel militaire a certes accordé des points supplémentaires pour une affectation aux Escadres de l'entraînement aux CMC dans les critères annuels des comités de sélection, aucune autre mesure incitative ne semble avoir été mise en place pour encourager les personnes les plus talentueuses à occuper des postes de leadership direct dans les collèges militaires canadiens.

La Commission approuve la recommandation n° 23 de l'EEIC, selon laquelle les FAC devraient fournir le meilleur personnel et les meilleurs instructeurs et instructrices possibles à leurs écoles et comprend que les CMC seront inclus dans les efforts des FAC pour appliquer cette recommandation. Elle considère avec optimisme la possibilité d'établir des mesures incitatives pour encourager les affectations dans le système de formation et d'instruction. Toutefois, d'autres initiatives particulières devraient être mises en place dans les CMC.

Une des solutions pour encourager les affectations aux CMC, surtout pour les officiers et officières subalternes et les sous-officiers et sous-officières supérieurs qui jouent des rôles de leadership direct, serait de fournir une formation spécialisée avant l'entrée en fonction comme commandant et commandante ou adjudant et adjudante d'escadron. Plus précisément, les CMC devraient se doter d'un programme avancé de perfectionnement des leaders (PAPL) pour former les leaders au niveau des escadrons et développer chez les membres des FAC un intérêt pour cette possibilité d'emploi. Le PAPL serait un programme d'études supérieures spécialement conçu pour former les commandants et commandantes ou les adjudants et adjudantes d'escadron, en combinant les cours magistraux, l'instruction militaire, la formation linguistique et l'expérience pratique. Il comprendrait notamment une formation particulière sur la manière de soutenir les aspm/élof durant leur cheminement dans le volet des compétences militaires et du leadership. Le PAPL serait

proposé dans le cadre du processus de sélection concurrentiel applicable aux programmes d'études supérieures et comprendrait une année d'études et deux années de service obligatoire aux CMC, afin d'assurer la stabilité pour toutes les parties.

Au bout du compte, l'apprentissage des compétences nécessaires pour diriger des aspm/élof et enseigner le volet des CML renforcerait globalement le développement du leadership dans les CMC. L'octroi d'une maîtrise professionnelle en perfectionnement du leadership aux personnes qui ont déjà un diplôme de premier cycle, ou l'octroi de crédits pour l'obtention d'un tel diplôme aux personnes qui n'en ont pas, serait en outre plus bénéfique à court et à long terme pour la carrière des participants et participantes, et aiderait à attirer du personnel de qualité dans les CMC. De même, faire de la formation en langue seconde une composante essentielle du programme augmenterait le bilinguisme chez le personnel des CMC, ce qui offrirait aux participants et participantes des avantages supplémentaires sur le plan de l'avancement professionnel.

La priorité initiale du Programme avancé de perfectionnement des leaders devrait être de former les équipes de direction des escadrons. Cela signifie qu'il faudrait établir un programme pour huit capitaines et huit adjudants et adjudantes, afin de pourvoir les seize postes de capitaines et les seize postes d'adjudants et d'adjudantes envisagés pour les deux CMC. Pour faciliter la mise en œuvre rapide de ce programme et démontrer l'importance de ces postes de leadership, il faudrait pourvoir les seize postes militaires dans les deux CMC qui sont requis pour sa création en puisant dans les effectifs du corps professoral existant des CMC et des postes connexes en formation avancée (*figure 12, p. 70*). Les FAC pourraient ensuite déterminer si la valeur des seize postes ainsi libérés (postes de professeurs et professeuses, et postes en formation avancée connexes) justifie qu'on investisse pour les pourvoir à nouveau. Ultérieurement, le PAPL pourrait être étendu à tous les postes de direction au niveau divisionnaire, voire à toute l'Escadre de l'entraînement, laquelle est responsable de l'instruction militaire des aspm/élof, y compris le métier d'officier et d'officière, la condition physique, l'exercice militaire, etc. Cela nécessiterait davantage de compensations pour générer les crédits de formation avancée, à moins d'ajouter d'autres postes.

Un dernier objet de préoccupation soulevé par Mme Arbour au sujet de la C de R Élof, comme il a été mentionné dans la recommandation n° 28 de l'EEIC et dans le mandat de la Commission, est le risque d'abus de pouvoir que comporte ce modèle de leadership par les

	Poste n°	Titre actuel	Grade actuel	Nouveau titre	Nouveau grade
1	709	FACULTÉ MILITAIRE – ARTS (PSYCHOLOGIE MILITAIRE ET LEADERSHIP)	Capt	EFA – Formation avancée en leadership	Capt
2		EFA ALIMENTANT LE POSTE 709	Capt	EFA – Formation avancée en leadership	ADJ
3	690	FACULTÉ MILITAIRE – GÉNIE (GÉNIE CIVIL)	Capt	EFA – Formation avancée en leadership	Capt
4		EFA ALIMENTANT LE POSTE 690	Capt	EFA – Formation avancée en leadership	ADJ
5	681	FACULTÉ MILITAIRE – SCIENCES (MATHÉMATIQUES ET INFORMATIQUE)	Capt	EFA – Formation avancée en leadership	Capt
6		EFA ALIMENTANT LE POSTE 681	Capt	EFA – Formation avancée en leadership	ADJ
7	685	FACULTÉ MILITAIRE – GÉNIE (CHIMIE)	Capt	EFA – Formation avancée en leadership	Capt
8		EFA ALIMENTANT LE POSTE 685	Capt	EFA – Formation avancée en leadership	ADJ
9	6622	FACULTÉ MILITAIRE – ARTS (ANGLAIS)	LCol	EFA – Formation avancée en leadership	Capt
10		EFA alimentant le poste 6622	LCol	EFA – Formation avancée en leadership	ADJ
11	6868	FACULTÉ MILITAIRE – ARTS (FRANÇAIS)	Lt/Capt	EFA – Formation avancée en leadership	Capt
12		EFA alimentant le poste 6868	Lt/Capt	EFA – Formation avancée en leadership	ADJ
13	694	FACULTÉ MILITAIRE – GÉNIE (ÉLECTRONIQUE ET INFORMATIQUE)	Capt	EFA – Formation avancée en leadership	Capt
14		EFA alimentant le poste 694	Capt	EFA – Formation avancée en leadership	ADJ
15	687	FACULTÉ MILITAIRE – GÉNIE (MÉCANIQUE)	Capt	EFA – Formation avancée en leadership	Capt
16		EFA alimentant le poste 687	Capt	EFA – Formation avancée en leadership	ADJ
Légende : LCol = Lieutenant-colonel • ADJ = Adjudant • Capt = Capitaine • Lt = Lieutenant • EFA = Effectifs en formation avancée					

Figure 12 - Dépenses proposées pour les postes du corps professoral militaire afin d'établir le Programme de Formation avancée en leadership

pairs. La Commission partage cette inquiétude. Peu importe leur intelligence, leurs aptitudes ou leur niveau de développement personnel, les aspm/élof n'ont pas encore l'expérience ni la maturité pour qu'on les place en position de pouvoir les uns par rapport aux autres. Par ailleurs, non seulement l'expérience du leadership peut s'acquérir de plusieurs façons qui n'exigent pas d'exercer du pouvoir sur autrui, mais la vraie manifestation du leadership est la force de caractère et non pas l'accumulation de pouvoir. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, conférer une autorité aux aspm/élof peut

limiter indûment leur croissance et le développement de leur leadership, et les apprentissages positifs qu'ils pourraient en tirer pèsent bien moins lourd que les risques d'un usage inadéquat (voire nuisible) de cette autorité sur les autres aspm/élof.

Par conséquent, la Commission estime que jamais un aspm/élof ne devrait avoir de pouvoir disciplinaire sur un autre aspm/élof. Cette approche est conforme aux pratiques exemplaires adoptées par les nombreuses écoles militaires étrangères que la Commission a examinées,

qui emploient régulièrement le leadership par les pairs, mais sans accorder de pouvoir disciplinaire à leurs élèves-officiers et élèves-officières. Dans les situations où des mesures correctives s'imposent ou que des privilèges doivent être révoqués, c'est le commandant ou la commandante d'escadron qui doit s'en charger avec l'adjudant ou l'adjudante d'escadron, selon les processus établis.

Si l'objectif de la C de R Élof est repensé et que sa structure est revue en conséquence, la Commission estime qu'elle peut devenir un mécanisme efficace pour soutenir le perfectionnement du leadership des aspm/élof. De plus, les changements importants recommandés ci-dessous devraient servir à atténuer le potentiel de préjudice mentionné dans l'EEIC, et ainsi aider à justifier l'utilisation continue de la C de R Élof (dans sa forme révisée) en tant qu'outil important pour le PFOR CMC.

Recommandation n° 31

Dans les deux collèges militaires canadiens, réduire la chaîne de responsabilité des élèves-officiers et élèves-officières à trois types de postes : élof chef d'escadron, élof chef d'escadrille et élof chef de section.

Recommandation n° 32

Établir comme exigence préalable à l'obtention d'une commission que tous les aspm/élof de troisième année effectuent une session en tant qu'élof chefs de section.

Recommandation n° 33

Créer et promouvoir des occasions de leadership facultatives pour les aspm/élof de quatrième année afin de pourvoir les postes d'élof chef d'escadrille et d'élof chef d'escadron.

Recommandation n° 34

Éliminer les postes d'état-major de l'Escadre des élof et les postes au niveau divisionnaire au Collège militaire royal du Canada. Conserver les postes administratifs et de capitaines d'équipes sportives, mais les retirer de la chaîne de responsabilité des élèves-officiers et élèves-officières et faire en sorte qu'ils ne soient plus obligatoires pour l'obtention du diplôme.

Recommandation n° 35

Concevoir, élaborer et mettre en œuvre le programme avancé de perfectionnement des leaders afin de mieux préparer le personnel de l'Escadre de l'entraînement à soutenir la chaîne de responsabilité des élèves-officiers et élèves-officières et à encourager les affectations dans les collèges militaires canadiens pour les capitaines et les adjudants et adjudantes.

Recommandation n° 36

Réduire le nombre de postes du corps professoral militaire et des effectifs en formation avancée connexes, et réaffecter ces postes au programme avancé de perfectionnement des leaders, pour contribuer au perfectionnement du leadership des aspm/élof et offrir un meilleur mentorat à la chaîne de responsabilité des élèves-officiers et élèves-officières.

Recommandation n° 37

Veiller à ce que le volet des compétences militaires et du leadership permette aux aspm/élof de réussir en tant qu'élof chefs de section.

Recommandation n° 38

Retirer à la chaîne de responsabilité des élèves-officiers et élèves-officières tout pouvoir – et toute apparence de pouvoir – d'imposer des mesures correctives ou la perte de privilèges afin qu'aucun aspm/élof n'ait de pouvoir disciplinaire réel ou perçu sur un autre aspm/élof.

Conduite, santé et bien-être

L'expérience vécue par les aspm/élof dans les CMC ressemble moins à celle des étudiants et étudiantes dans les universités civiles qu'à celle des membres des FAC, et les aspm/élof sont donc directement concernés par la capacité des FAC à suivre l'évolution de la société. Les FAC ont toujours été réfractaires au changement, n'entretenant souvent les réformes nécessaires qu'en réponse à une pression extérieure importante. Cette dynamique a joué dans des domaines allant de la pleine intégration des femmes dans les forces armées jusqu'aux préjudices causés par l'affaire somalienne, en passant par les difficultés des FAC à offrir un milieu de travail exempt de toutes formes d'inconduite, surtout sexuelle.

Plus récemment, l'EEIC a servi de catalyseur pour le changement au sein des FAC. En réponse à ses conclusions et recommandations, les FAC prennent des mesures significatives, comme le montrent les rapports d'étape de

la contrôlease externe. La Commission a observé une volonté et des preuves de changement au sein des FAC et des CMC, qui s'étendent non seulement aux questions de conduite et de culture, mais plus largement à la diversité, à l'équité, à l'inclusion, à la décolonisation et à la réconciliation. Voilà qui a de quoi rendre optimiste. C'est aussi une mise en contexte importante pour le travail de la Commission, cette dernière ayant délibérément choisi de limiter ses recommandations sur la conduite, la santé et le bien-être aux problèmes qui concernent exclusivement les CMC et ne sont pas couverts par d'autres mécanismes et démarches en cours au sein des FAC.

Malgré les progrès réalisés, l'inconduite et les comportements nuisibles perdurent dans les collèges militaires sous plusieurs formes, telles que des attitudes et des actions discriminatoires fondées sur la race, le genre, l'orientation sexuelle, la religion ou la capacité physique. Selon des données de sondages, le harcèlement, la discrimination, le racisme, les abus de pouvoir, les brimades et l'intimidation auraient toujours cours dans les deux collèges, en plus des cas d'inconduite sexuelle.

D'autres sources de données permettent d'attester ce qui précède. La Commission a entendu les témoignages de plusieurs personnes qui ont partagé des expériences profondément personnelles, souvent dans l'espoir d'éviter d'autres préjudices. Grâce à ces témoignages, qu'elle a recueillis avec reconnaissance et sollicitude, la Commission a pu acquérir une connaissance plus complète des répercussions importantes qu'ont eues sur les gens les expériences préjudiciables, traumatisantes et négatives qu'ils ont vécues dans les collèges militaires canadiens. Ces consultations directes ont également permis à la Commission de mieux comprendre les structures de pouvoir au sein des FAC et des CMC, de même que leur incidence sur les comportements et les attitudes, et de proposer des moyens de créer un véritable changement systémique.

Dans ce contexte, il est important de noter que le nombre de cas d'inconduite sexuelle dans les CMC est sensiblement le même que dans les universités civiles^{xlv}. Cela témoigne du fait qu'il continue d'exister, au sein de la société canadienne *dans son ensemble*, des attitudes et des comportements qui donnent lieu à des préjudices, se manifestant sous diverses formes et à divers endroits. En effet, les collèges militaires représentent la société canadienne; ils reflètent les points de vue, les expériences, les idées et le comportement des personnes qui en font partie à un moment précis. Dans les universités civiles et les CMC, la plupart des cas d'agression sexuelle et de comportement sexualisé non désiré se produisent sur le campus, le nombre de cas signalés dans les résidences

universitaires étant supérieur à celui des établissements-dortoirs ou des établissements offrant des logements hors campus. Par exemple, les étudiantes canadiennes habitant hors campus avec des colocataires étaient aussi susceptibles de déclarer qu'elles avaient subi une agression sexuelle (17,4 %) que celles vivant en résidence universitaire^{xlvi}. Cela nous renseigne sur les conditions dans lesquelles les inconduites se produisent, ce qui est particulièrement intéressant dans le contexte des CMC, puisque ceux-ci exigent que l'ensemble des étudiants et étudiantes du PFOR vivent sur le campus tout au long du programme.

De façon plus générale, on peut s'attendre à ce que les changements dans les attitudes et les comportements des aspm/élof des collèges militaires canadiens évoluent parallèlement à ces changements dans l'ensemble de la société, puisque les aspm/élof en sont issus. À l'heure actuelle, le corps étudiant dans les CMC est plus diversifié qu'à tout autre moment de l'histoire et reflète mieux que jamais la composition démographique du Canada. Ces aspm/élof ont forgé leurs opinions dans un contexte de grands changements sociétaux, et non seulement ils ne tolèrent pas l'inconduite, mais ils sont aussi de plus en plus enclins à la dénoncer. Ainsi, les aspm/élof sont eux-mêmes à l'origine du changement le plus radical opéré dans les CMC. Les progrès positifs sont toutefois fragiles et suscitent des contretemps. Par ailleurs, il faut reconnaître que les cas d'inconduite continuent de se produire, et certains sont si graves qu'ils ont contraint des aspm/élof à quitter les rangs. Cela témoigne de la nécessité de poursuivre les efforts en matière de prévention et d'intervention.

Afin de déterminer les mesures à prendre pour mettre fin à l'inconduite, changer les attitudes négatives, favoriser un environnement sain et atténuer les préjudices, la Commission a tout d'abord cherché à établir quels outils de prévention et d'intervention existent déjà et quelles lacunes persistent encore. À cette fin, elle a entrepris une analyse comparative et une analyse distincte des cadres stratégiques en matière de prévention et d'intervention des CMC.

Analyse comparative

La sous-ministre adjointe (Services d'examen) [SMA (Svcs Ex)] a effectué un examen d'évaluer le cadre stratégique actuel des CMC en matière de prévention des agressions sexuelles et d'intervention en cas d'agression sexuelle – par rapport aux exigences stratégiques et juridiques pertinentes du Québec, de l'Ontario et du gouvernement fédéral, ainsi qu'aux normes d'excellence établies par l'Université Queen's, l'Université Nipissing,

l'Université Bishop, l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) et l'Académie navale des États-Unis – afin de déterminer s'il existait des écarts entre les outils stratégiques et juridiques utilisés par les gouvernements provinciaux et fédéral et d'autres institutions comparables et ceux employés par les CMC.

L'examen de la SMA(Svcs Ex) a révélé l'existence et l'application d'un large éventail de politiques, de directives et de programmes du MDN et des FAC. En plus des concepts pertinents tirés de lois fédérales (la Loi sur l'équité en matière d'emploi, la Loi canadienne sur les droits de la personne et le Code canadien du travail), ces politiques, directives et programmes sont intégrés à des documents propres au MDN et aux FAC au moyen d'une série de Directives et ordonnances administratives de la défense (DOAD) et d'ordres d'unité. Ils sont également mis en œuvre grâce à divers programmes conçus pour prévenir les inconduites et pour réagir efficacement lorsqu'elles se produisent. À cet égard, le cadre des CMC s'harmonise en grande partie avec celui des autres organisations provinciales et fédérales de comparaison.

Cependant, des lacunes importantes ont été observées. En particulier, les domaines thématiques suivants ne sont pas entièrement ou convenablement abordés dans le cadre stratégique existant de l'un des CMC, ou des deux :

- Définition des droits des personnes concernées à une représentation juridique ou autre;
- Description du processus d'appel à l'égard des décisions rendues à la suite d'une enquête;
- Interdiction de poser des questions non pertinentes au cours d'une enquête;
- Obligation de recueillir des données sur le nombre de fois où les aspm/élof utilisent des services de soutien et des services liés à la violence sexuelle;
- Définition des mesures de sécurité mises en place pour lutter contre la violence sexuelle, y compris l'adaptation des infrastructures pour sécuriser les locaux;
- Obligation pour les collèges militaires de présenter des rapports annuels à l'Académie canadienne de la Défense sur le nombre et le type de plaintes;
- Mise en place de mesures visant à protéger les renseignements personnels des personnes concernées et à en préserver la confidentialité;
- Amélioration de l'accessibilité en ligne à la documentation pertinente;
- Réflexion sur la façon d'organiser et de superviser les activités sociales.

Analyse distincte

Prévention

Bien qu'une grande variété de politiques soient en place pour prévenir l'inconduite dans les forces armées, la Commission a concentré son attention sur les outils particuliers qui aident à initier de nouveaux membres à la profession des armes et à les informer des exigences et des attentes en matière de conduite personnelle et professionnelle dès leur enrôlement.

Ce processus commence lors de la première semaine de service dans les FAC, dans le cadre du cours Qualification militaire de base des officiers à l'École de leadership et de recrues des Forces canadiennes, qui comprend des séances d'information sur la philosophie des FAC et sur la conduite professionnelle. Ces séances, ainsi que l'accent continu mis sur la conduite personnelle et professionnelle pendant le cours QMB(O), visent à informer les nouvelles recrues de leurs droits et obligations en tant que membres des FAC.

En outre, les aspm/élof sont exposés à des concepts clés dans le cadre du programme de formation des CMC intitulé *Construire notre avenir*. Conçu par le Centre de soutien et de ressources sur l'inconduite sexuelle (CSRIS) et le Chef – Conduite professionnelle et culture (CCPC), ce programme de quatre ans est centré sur les thèmes essentiels du consentement, des obstacles au consentement, des relations saines, de la divulgation des cas d'inconduite sexuelle, de la gestion du stress, de la formation en matière d'intervention auprès des témoins et de la façon de réagir aux situations en tant que leader efficace. Bien que la formation *Construire notre avenir* continue d'être peaufinée et qu'elle bénéficierait d'un cadre d'instructeurs mieux informé et plus crédible, la Commission reconnaît la valeur de ce programme dans la trousse d'outils de prévention destinée aux aspm/élof des CMC.

Les CMC offrent également une série de séances de formation sur les comportements attendus et les ressources offertes aux personnes victimes d'une inconduite. De plus, les CMC ont récemment créé deux nouveaux postes pour soutenir le travail de prévention sur les campus des collèges : un poste de chef de l'évolution culturelle (CMR Kingston) et un poste de spécialiste des ressources et de la formation sur la violence sexuelle et la promotion d'une culture positive (CMR Saint-Jean). Ils appuient directement les aspm/élof et conseillent les équipes de direction des CMC sur les questions systémiques.

Les FAC dirigent aussi des groupes de soutien et de défense des droits pour les communautés qui ont été marginalisées au sein des FAC et des CMC dans le passé, y compris des groupes consultatifs de la Défense pour les groupes visés par l'équité en matière d'emploi ou en quête d'équité et des organismes de soutien locaux, comme le réseau Athena^{xlvii} pour les femmes et le réseau Agora^{xlviii} pour les membres de la communauté LGBTQ2+.

En somme, il existe une gamme robuste d'outils en place pour aider à prévenir l'inconduite au sein des CMC. Malgré cela, les aspm/élof ont indiqué à maintes reprises que bon nombre des enseignements sont répétitifs, semblent inutiles et sont inadaptés aux particularités de l'environnement des collègues militaires. En particulier, de nombreux aspm/élof estiment que la formation actuelle ne tient pas compte de leurs besoins et de leurs spécificités en tant que jeunes adultes modernes. Bien que les CMC s'efforcent de mieux adapter à ce segment de population, les nouveaux programmes comme Construire notre avenir, un degré de cynisme, d'indifférence et de désengagement persiste, ce qui donne des résultats contraires aux objectifs escomptés d'une telle formation. Ces problèmes ont, au fil du temps, nui à l'efficacité des outils d'éducation et de formation pour éliminer complètement les comportements néfastes.

Intervention

Tant que tous les comportements préjudiciables n'auront pas été prévenus et éradiqués, des mécanismes d'intervention seront encore nécessaires, non seulement pour soutenir les personnes affectées et tenir les auteurs responsables, mais aussi pour empêcher les inconduites futures.

De nombreux mécanismes de ce type existent déjà au sein des CMC. En effet, un vaste réseau de services de soutien a été mis en place dans cet environnement composé principalement de jeunes, qui pourraient être loin de chez eux pour la première fois, qui s'adaptent à la vie militaire et qui apprennent à se comporter en tant que membres de la profession des armes. La chaîne de commandement sert de principale source d'intervention pour soutenir les personnes affectées (de manière semblable au reste des FAC). Elle est appuyée par un personnel de service qui assure en alternance une présence en tout temps sur les campus et elle est accessible à tous les aspm/élof. Les aspm/élof ont également accès à du soutien par les pairs par l'intermédiaire du Programme Sentinelle et de conseillers en conduite professionnelle (aspm/élof formés dans ces rôles), ainsi qu'à un soutien confessionnel par l'entremise de l'aumônerie des CMC, ce qui comprend l'accès à des services d'intervention en

personne en cas de crise offerts 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

Reconnaissant la possibilité que des victimes ne demandent pas l'aide de la chaîne de commandement pour des problèmes éminemment personnels, les CMC offrent également des services de soutien anonymes en santé mentale aux aspm/élof par l'intermédiaire du Programme d'aide aux membres, accessible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, et des services locaux de soutien en santé mentale des FAC, offerts en personne. Les aspm/élof ont en outre accès en tout temps au service d'écoute téléphonique du Centre de soutien et de ressources sur l'inconduite sexuelle, et des ententes locales ont été conclues pour offrir aux aspm/élof des services de soutien communautaires en cas d'agression sexuelle, y compris une ligne d'assistance téléphonique accessible en tout temps et des soins médicaux civils d'urgence. De multiples affiches, installées sur les campus dans les dortoirs, les salles de toilettes et près des salles à manger, permettent également aux aspm/élof de repérer rapidement les ressources offertes.

En ce qui concerne les ressources de soutien technologiques, tous les membres des FAC ont accès à l'application mobile Le respect dans les FAC, conçue par le Centre de soutien et de ressources sur l'inconduite sexuelle. Il s'agit d'un répertoire de ressources, de guides et de coordonnées, qui facilite l'accès aux services de soutien, aide les membres des FAC à soutenir les victimes d'inconduite sexuelle et permet de s'assurer que les membres des FAC connaissent les politiques et procédures de l'organisation. Le CMR Saint-Jean dispose également d'une application mobile dédiée qui comprend les coordonnées des services de soutien en matière de harcèlement sexuel, de discrimination et de violence.

Dans les cas où une personne victime d'une inconduite sexuelle signale un incident, les CMC ont établi des mesures immédiates (les « mesures provisoires ») que la chaîne de commandement, le superviseur ou la superviseuse ou le ou la gestionnaire peuvent prendre pour fournir un soutien avant l'ouverture ou la fin d'une enquête. Ces mesures provisoires visent à assurer la sécurité des personnes affectées et à leur offrir des options de soutien pendant que les processus judiciaires ou administratifs suivent leur cours, dont on peut attendre l'issue, dans certains cas, pendant plus d'un an, période où l'agresseur présumé et la victime peuvent tous deux vivre sur le campus. Toutefois, la Commission est tout aussi consciente que la présomption d'innocence doit être respectée, ce qui signifie qu'un agresseur présumé ne peut pas être traité comme coupable en l'absence d'une condamnation ou d'une décision prononcée à

l'issue du processus approprié. La Commission appuie donc les mesures provisoires prises par les CMC pour gérer cette situation délicate, mais elle encourage les collègues à explorer les possibilités d'accroître la transparence en communiquant davantage avec les personnes affectées, le cas échéant.

Dans le cadre de ces processus, la police militaire ou les services de police civile peuvent traiter les cas d'inconduite qui atteignent le seuil d'action en justice, aux fins d'une décision rendue dans le cadre du système juridique militaire ou civil. À la lumière des recommandations de l'EEIC, les FAC se sont engagées à transférer au système de justice criminelle civil la compétence d'enquêter sur les infractions sexuelles visées par le Code criminel et d'intenter des poursuites. D'autres infractions au Code de discipline militaire peuvent être traitées par le système de justice militaire, y compris la cour martiale. Les questions qui contreviennent au Code de discipline militaire, mais qui sont considérées comme mineures, peuvent également être réglées par procédure sommaire, un mécanisme unique au système de justice militaire.

Les FAC peuvent en outre appliquer des mesures correctives en milieu de travail pour relever et corriger les manquements à la conduite et au rendement qui ne satisfont pas aux critères pour faire l'objet de poursuites judiciaires. Mis en œuvre par la chaîne de commandement, le programme de mesures correctives vise à remédier à une conduite ou à un rendement qui ne satisfait pas aux normes professionnelles requises, mais qui ne constitue pas une infraction d'ordre militaire. Il est par ailleurs possible d'entreprendre simultanément des mesures correctives et des procédures judiciaires.

Certains cas de manquement à la conduite et au rendement peuvent nécessiter une évaluation de la capacité de la personne à demeurer membre de la profession des armes. Dans des cas extrêmes, ou en cas de récidives sans amélioration, la chaîne de commandement peut recommander ou décider qu'une personne devrait être libérée des FAC.

À l'heure actuelle, les commandants et commandantes ont le pouvoir de libérer des aspm/élof qui ne satisfont pas aux exigences de rendement du PFOR CMC, mais ils n'ont pas le pouvoir de libérer des aspm/élof ayant des problèmes de conduite, peu importe leur gravité. Ainsi, un commandant ou une commandante peut libérer un ou une aspm/élof qui ne satisfait pas aux exigences des CMC en matière d'études, de condition physique, d'instruction militaire ou de langue seconde, mais pas une personne qui a commis une infraction, y compris une inconduite sexuelle, car ce pouvoir a été conféré au

Directeur – Administration (Carrières militaires) par le Chef d'état-major de la défense.

En somme, la Commission estime que la gamme des services de soutien offerts dans les CMC constitue une base solide pour un cadre d'intervention robuste et efficace. Cependant, il est aussi complexe et peut être difficile à naviguer pour les membres subalternes des FAC. De plus, la Commission a été mise au fait du piètre niveau de confiance accordé à la chaîne de commandement pour répondre adéquatement à l'inconduite et traiter les plaintes de manière rapide, respectueuse ou efficace^{xlix}. En effet, l'inconvénient du voile juridique de confidentialité qui doit entourer certains processus pour assurer l'équité peut paradoxalement donner lieu à une perception erronée selon laquelle « rien n'est fait », ce qui engendre le cynisme, la colère et la frustration. Le fait d'augmenter les occasions de suivi auprès des personnes affectées, le cas échéant, permet de faire preuve de compassion et peut aider à corriger cette perception.

Il est clair que la justice doit non seulement être rendue, mais qu'elle doit aussi être perçue comme telle. Cet impératif a joué un rôle important dans le point de vue de la Commission sur la meilleure façon d'établir la confiance, de faire évoluer la culture, d'améliorer la communication et de mettre en place un environnement sain dans les collèges militaires canadiens.

La voie à suivre

En se fondant sur l'état actuel du cadre de prévention et d'intervention des CMC, on a élaboré les trois grandes lignes d'efforts suivantes pour aider les collègues à continuer à bâtir une communauté inclusive et diversifiée, caractérisée par un environnement sain, exempt de harcèlement, de discrimination, d'inconduite sexuelle et de violence : renforcer les mécanismes existants, accroître la confiance et l'engagement à l'égard de ces mécanismes et combler les lacunes lorsqu'il n'y a pas de mécanismes où il devrait en avoir.

Pour orienter sa réflexion sur la meilleure façon de relever ces défis, la Commission a entrepris un examen détaillé des pratiques exemplaires au Canada et à l'étranger au moyen de visites dans des collèges militaires étrangers et des milieux universitaires civils canadiens, ainsi que par une analyse documentaire.

Renforcer les mécanismes existants

L'examen effectué par le sous-ministre adjoint (Services d'examen) a permis d'évaluer le cadre de prévention et d'intervention existant et de déterminer qu'il est relative-

ment solide. L'efficacité du cadre n'a toutefois pas été évaluée. Il faut procéder à une analyse plus approfondie pour déterminer si les politiques et les procédures en place permettent de prévenir les cas d'inconduite et d'intervenir à cet égard. Conformément aux pratiques exemplaires, et comme le montre l'approche adoptée dans plusieurs milieux universitaires civils et organismes gouvernementaux, cette analyse devrait être effectuée par des experts en la matière. À titre d'exemple, citons le Canadian Centre for Legal Innovation in Sexual Assault Response, qui a mené des évaluations comme l'examen indépendant des pratiques et politiques relatives à la violence sexuelle de l'Université Bishop et le Cadre de prévention et d'intervention de la violence sexuelle de l'Université Queen's.

Une autre façon de renforcer les mécanismes de prévention et d'intervention existants consiste à les harmoniser. Plus particulièrement, toutes les politiques, procédures et pratiques et tous les programmes pertinents doivent être les mêmes dans les deux collèges et ne différer que lorsqu'il faut les harmoniser avec les différentes exigences législatives provinciales. Cela permettra d'assurer une plus grande clarté et de normaliser les attentes, de favoriser une communication plus claire entre les dirigeants et les aspm/élof, d'améliorer la compréhension des aspm/élof sur le plan des ressources disponibles et des mécanismes de production de rapports et de faciliter le mouvement des aspm/élof entre les collèges, étant donné qu'ils seront bien informés de ce qu'on attend d'eux, quel que soit le lieu où ils étudient. L'harmonisation doit s'étendre aux ressources de soutien disponibles dans les deux collèges (comme il est indiqué plus loin), de la formation au personnel en passant par les événements, afin de favoriser l'égalité, l'efficacité et l'efficience.

De plus, malgré la présence des membres du personnel de service en rotation 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, certains aspm/élof ont affirmé être incapables d'accéder à ces personnes lorsque le besoin se présentait. Il est essentiel de s'assurer que tous les aspm/élof savent quand et comment avoir accès au personnel de service, et à cette fin, une communication plus efficace et transparente entre les collèges et les élèves-officiers et élèves-officières serait bénéfique. De plus, il est impératif que le personnel de service jouisse d'un haut niveau de crédibilité et de confiance auprès des aspm/élof, de sorte que les personnes qui pourraient avoir besoin de soutien se sentent à l'aise d'en faire la demande.

Enfin, les politiques, les procédures, les pratiques et les programmes nouveaux et existants des CMC devraient faire l'objet d'une Analyse comparative entre les sexes Plus (ACS Plus) afin de s'assurer qu'ils sont examinés en

détail, réactifs, inclusifs, adaptés et sensibles à tous les aspm/élof, qu'ils contribuent, et sont perçus comme contribuant, à une vision commune des collèges comme des endroits exempts de préjudice et où tous les membres se sentent en sécurité en tout temps.

Accroître la confiance et l'engagement à l'égard des mécanismes existants

Comme il a été mentionné ci-dessus, ce n'est pas simplement l'absence de mécanismes d'intervention qui est préoccupante, mais le manque de confiance et d'engagement envers les mécanismes existants. Pour résoudre ce problème, il faut que les aspm/élof voient et croient que les figures d'autorité sur lesquelles ils comptent possèdent les outils et les pouvoirs appropriés pour régler les problèmes auxquels ils sont confrontés. À l'heure actuelle, l'incapacité des commandants et commandantes de libérer des aspm/élof des CMC pour des problèmes de conduite remet en question cette croyance.

Selon les règles actuelles, c'est le Directeur – Administration (Carrières militaires) qui détient ce pouvoir – une personne qui n'est pas présente sur le campus et que les aspm/élof ne connaissent pas. Cette approche crée un système raisonnable de freins et de contrepoids, qui sert en partie à empêcher les commandants et commandantes de prendre une décision importante unilatéralement et d'être indûment influencés, ou perçus comme tels, par la proximité du problème ou influencés par les préjugés personnels contre la personne en question. Cependant, elle favorise le sentiment que les commandants et commandantes ne sont pas suffisamment habilités à faire appliquer les règles de déontologie et mine la crédibilité du système aux yeux des aspm/élof.

En dehors de ce contexte, il est justifié que le Directeur – Administration (Carrières militaires) soit investi de ce pouvoir. Le fait qu'il détienne ce pouvoir contribue à assurer une application équitable des pouvoirs de libération pour inconduite dans l'ensemble des FAC, mais cela prend du temps. Le processus est fastidieux et entrave la capacité de la chaîne de commandement d'intervenir de façon rapide et transparente dans les cas d'inconduite graves dans les CMC.

Pour équilibrer ces deux impératifs, la Commission estime que le commandant ou la commandante de l'Académie canadienne de la Défense (ACD) doit détenir le niveau de pouvoir de libération approprié pour les cas d'inconduite dans les CMC. Ce changement relatif à la délégation du pouvoir de libération devrait permettre d'assurer un point de vue plus large et de faire preuve

d'objectivité dans la prise de décisions, tout en renforçant la capacité réelle à intervenir de manière indépendante, juste et rapide en cas d'inconduite.

Comblers les écarts

De nouveaux mécanismes et de nouvelles approches sont également nécessaires pour développer une culture axée sur le respect et le soutien, et caractérisée par des comportements positifs et des espaces sains sur le campus.

Cela commence par l'instruction. Bien que les CMC aient déjà mis en place de nombreuses initiatives de ce genre, la plupart d'entre elles sont perçues par les aspm/élof comme redondantes, superficielles et inefficaces. Le fait que l'instruction soit offerte en grande partie par des membres de la chaîne de commandement ou d'autres aspm/élof, qui n'ont habituellement pas d'expertise en la matière, aggrave ce problème. Ainsi, l'instruction offerte aux CMC – y compris l'intervention des témoins, les discussions sur le rôle de l'alcool et des drogues dans les agressions sexuelles, et les consignes sur les mécanismes de production de rapports et d'intervention – devrait être entièrement modernisée et pleinement intégrée dans le volet des compétences militaires et du leadership et le volet de la condition physique, de la santé et du bien-être (s'il y a lieu), dans le nouveau Programme de perfectionnement intégré des officiers et officières proposé. En outre, étant donné la nature délicate et nuancée des questions telles que le racisme, l'homophobie, la sexualité saine, la masculinité toxique et la relation avec soi, l'instruction doit être dispensée par des experts en la matière qui sont reconnus et considérés comme étant crédibles par les aspm/élof.

Des efforts doivent également être déployés pour assurer un environnement sécuritaire, particulièrement pour les femmes et les membres des groupes vulnérables, y compris dans les lieux d'hébergement. Bien que les aspm/élof et les dirigeants aient des opinions contradictoires sur le caractère adéquat des ressources de soutien disponibles (particulièrement après les heures de travail et les fins de semaine), et bien que de nombreux partenaires et alliés étrangers divergent sur ce point (ayant adopté une approche non interventionniste dans la vie des élèves-officiers et des élèves-officières en dehors des heures consacrées aux études et à l'instruction), il faut accorder une plus grande importance aux facteurs institutionnels, structurels et culturels qui peuvent mettre davantage à risque les femmes et les membres des groupes vulnérables lorsqu'ils vivent sur le campus des CMC.

À l'appui des impératifs susmentionnés, il est nécessaire d'offrir un soutien spécialisé sur le campus sous la forme de nouveaux centres de ressources sur la santé, la sécurité et le bien-être qui seront mis sur pied dans chaque collège. Cette initiative doit être dirigée par des directeurs ou directrices civils et viser à prévenir les comportements nuisibles et à y réagir au moyen d'une éducation et d'interventions ciblées, d'une réponse globale et d'un plaidoyer compatissant afin de promouvoir le professionnalisme, le respect et la confiance. Plus précisément, les centres de ressources sur la santé, la sécurité et le bien-être doivent :

- Appuyer la prestation du volet des compétences militaires et du leadership et du volet de la condition physique, de la santé et du bien-être du Programme de perfectionnement intégré des officiers et officières en :
 1. offrant de l'instruction aux aspm/élof, notamment le programme Bâtir notre avenir et l'intervention des témoins, conformément aux résultats d'apprentissage du Programme de perfectionnement intégré des officiers et officières;
 2. en soutenant la professionnalisation du cadre des instructeurs et d'autres membres du personnel de soutien (comme les officiers et officières de service), notamment en offrant des programmes de formation des formateurs; et
 3. en élaborant du matériel pédagogique pertinent.
- Faciliter l'accès des aspm/élof aux services de soutien des FAC liés aux cas d'inconduite sexuelle, à la santé mentale, à la lutte contre le racisme, à la toxicomanie, à la gestion des conflits, entre autres, notamment en intégrant et en coordonnant les ressources offertes par le Centre de soutien et de ressources sur l'inconduite sexuelle, le Programme de gestion intégrée des conflits et des plaintes, le Chef – Conduite professionnelle et culture et les Services de santé des FAC.
- Former, gérer, encadrer et accompagner un groupe d'aspm/élof choisis par les pairs qui fournit un soutien direct aux aspm/élof dans le besoin.
- Faire des observations et formuler des conseils et des recommandations pour éclairer la prise de décisions des dirigeants des CMC en ce qui a trait au mandat des centres de ressources sur la santé, la sécurité et le bien-être.
- Mener des activités de sensibilisation et de prévention des méfaits sur le campus.
- Collaborer avec les intervenants et intervenantes pour mettre en œuvre et appliquer des mesures de sécurité adéquates.

Il faudra disposer des ressources humaines et financières appropriées pour mettre sur pied et gérer des centres de ressources sur la santé, la sécurité et le bien-être de manière efficace et durable. En tenant compte des ressources existantes qui sont actuellement réparties au sein des différentes équipes des deux collèges et qui devraient être regroupées, la Commission s'attend à ce que les nouveaux centres soient dotés d'environ dix employés à temps plein répartis entre les deux collèges ayant des postes et des titres comparables. Ces employés.es doivent posséder une expertise fonctionnelle dans les domaines donnés pour remplir le mandat des centres de ressources sur la santé, la sécurité et le bien-être.

On ferait davantage progresser ces objectifs en abolissant les postes de conseillers et conseillères en conduite professionnelle et en mettant sur pied un groupe de défenseurs et défenseuses des intérêts des aspm/élof, élus par leurs pairs qui agiront à titre d'ambassadeurs et d'ambassadrices d'une culture positive et respectueuse et qui offriront du soutien sur le terrain aux aspm/élof lorsqu'ils interagiront avec la chaîne de responsabilité des élèves-officiers et élèves-officières de même qu'avec la direction des CMC, y compris pour les questions qui nécessitent une attention immédiate.

Conformément aux principes directeurs de l'élaboration centralisée des politiques et des programmes et du soutien décentralisé, les centres de ressources en santé, en sécurité et en bien-être doivent avoir une présence physique dans les deux collèges et être facilement et discrètement accessibles aux aspm/élof, notamment en dehors des heures de travail (les soirs et les week-ends).

Une autre façon de compenser le préjudice qui découle du sexisme, de la masculinité toxique et de la misogynie, et de tous leurs éléments inhérents, est de régler la question connexe de la prépondérance des hommes dans le milieu des collèges militaires. À cette fin, la Commission salue l'objectif des FAC d'augmenter le pourcentage de femmes dans la profession des armes à 25 % d'ici 2026 et reconnaît que les CMC jouent déjà un rôle de premier plan dans l'augmentation du nombre de femmes qui s'enrôlent dans les FAC, comme il a été souligné dans une section précédente du présent rapport. Bien qu'il existe plusieurs façons d'atténuer les répercussions négatives de ce déséquilibre, ces initiatives ne visent pas à traiter la question sous-jacente du nombre disproportionné d'hommes dans les CMC.

Un changement durable nécessitera un point de bascule en ce qui concerne la parité entre les sexes. Les efforts

récemment déployés par les FAC pour remédier à ce problème ont porté leurs fruits, et en 2024, les CMC ont attiré 25 % de femmes dans leurs rangs. En poursuivant sur cette lancée, la Commission croit que l'établissement de l'objectif réaliste, mais intermédiaire, de 33 % d'aspirantes de marine et d'élèves-officières sur dix ans, qui vise à assurer une plus grande parité hommes-femmes dans les collèges militaires contribuera à créer un environnement plus sain, plus sûr et plus accueillant qui reflète mieux la société canadienne. La Commission reconnaît que la pleine parité hommes-femmes est peu probable et que les efforts visant à égaler le pourcentage de femmes dans les universités civiles ne tiennent pas compte des réalités actuelles dans les FAC ou de la situation des forces militaires dans le monde. Au fil du temps, et en réponse à une combinaison d'efforts de recrutement concertés, à l'évolution de la culture institutionnelle générale et continue et aux changements particuliers proposés dans le présent rapport, l'objectif consiste à aider à établir des conditions incitant davantage de femmes à s'enrôler dans les FAC et à s'inscrire dans des CMC, où règne un climat propice à leur épanouissement.

Dans l'ensemble, la Commission est convaincue des possibilités de progrès et de changements positifs dans les CMC. Cependant, certains obstacles préoccupants les empêchent de réaliser leur plein potentiel. Les femmes continuent d'être considérablement plus susceptibles d'avoir vécu des expériences négatives que les hommes dans les CMC. Elles sont plus enclines à percevoir l'inconduite comme étant plus présente et problématique que les hommes et elles ont des perceptions plus négatives de la manière dont les collèges traitent les cas d'inconduite, soulignant que le manque d'intervention rapide et transparente est souvent plus traumatisant que l'incident en soi. Dans l'ensemble, les expériences vécues par les femmes continuent de différer considérablement de celles des hommes dans les CMC. Il faut que cela change.

Dans le même ordre d'idée, tous les aspm/élof des CMC doivent reconnaître et valider les expériences de leurs collègues, contribuer activement à une culture positive et assumer leurs responsabilités à l'appui de ces efforts. L'action doit correspondre au discours dans les faits et dans les perceptions. Les recommandations proposées ci-dessous représentent des mesures importantes à cette fin.

Recommandation n° 39

Modifier le cadre stratégique des CMC afin de combler les lacunes relevées par la sous-ministre adjointe (Services d'examen) dans son avis sur la prévention de la violence sexuelle dans les collèges militaires canadiens.

Recommandation n° 40

Confier à des experts du domaine de la prévention et de l'intervention en matière d'inconduite sexuelle le mandat d'évaluer l'efficacité et l'incidence des politiques et des procédures des collèges militaires canadiens.

Recommandation n° 41

Attribuer au commandant ou à la commandante de l'Académie canadienne de la Défense le pouvoir de libérer les aspm/élof des collèges militaires canadiens pour les motifs de libération suivants :

- 5d — Ne peut être employé
avantageusement — écart de conduite
- 5f — Inapte à continuer son service militaire
— écart de conduite

Recommandation n° 42

Mettre sur pied un centre de ressources sur la santé, la sécurité et le bien-être dans chaque collège militaire, doté de professionnels possédant un large éventail d'expertise pertinente et disposant de ressources suffisantes pour s'acquitter du mandat qui consiste à fournir un soutien en matière de prévention et d'intervention aux collèges militaires canadiens sept jours sur sept.

Recommandation n° 43

Augmenter le pourcentage des d'aspirantes de marine et d'élèves-officières des collèges militaires canadiens à 33 % d'ici 2035.

Infrastructure, opérations et soutien

Les CMC sont des symboles de fierté nationale, de puissance et de prestige et projettent une image positive à la population canadienne et au monde entier. Il est donc important de maintenir l'état de l'infrastructure et d'en assurer la maintenance. Grâce à son partenariat unique et fructueux avec la Corporation du Fort Saint-Jean (CORPO St-Jean), un organisme sans but lucratif communautaire de Saint-Jean-sur-Richelieu qui est chargé de gérer les activités et d'effectuer les travaux de maintenance sur le campus, le CMR Saint-Jean incarne les

normes les plus élevées de ce que devrait être un établissement d'enseignement et de formation professionnels au Canada. Malgré les défis liés au financement de ses grands projets d'immobilisations (comme l'aréna et la piscine), les bâtiments attrayants, les terrains bien entretenus, les installations modernes et les sites sécurisés contribuent tous à souligner la valeur historique du campus et à démontrer des normes de diligence élevées à l'égard des aspm/élof, et mettent en évidence les meilleures pratiques mondiales en matière d'infrastructure psychosociale.

Plus précisément, en raison de la nature du contrat entre CORPO St-Jean et le CMR Saint-Jean – qui est considérable sur le plan financier, mais qui apporte une grande valeur – le Collège bénéficie d'un soutien rapide et de grande qualité de la part d'une entreprise locale dévouée qui s'investit profondément dans la réussite et le bien-être de l'établissement. Le CMR Saint-Jean n'a pas à faire concurrence à d'autres unités de service de la garnison de St-Jean pour effectuer les travaux de maintenance ou de réparation de ses 33 biens immobiliers parce qu'il a un accès privilégié à ce gestionnaire d'installations tiers du secteur privé.

À l'inverse, l'état des infrastructures physiques à CMR laisse beaucoup à désirer, ce qui crée un environnement psychosocial néfaste pour les aspm/élof et nuit à l'image et à la réputation du Canada. Si le sous-investissement chronique en temps, en argent et en attention a nui aux deux collèges, l'incidence est particulièrement remarquable et perceptible au CMR, créant une divergence inacceptable sur le plan des normes entre les deux collèges. Cela est dû en grande partie au modèle d'opérations et de soutien différent qui dessert le CMR. Contrairement au CMR Saint-Jean, le CMR est appuyé par le Groupe des opérations immobilières (Ops Imm) de la BFC Kingston, qui fournit tout le soutien de l'infrastructure aux deux collèges militaires et à toutes les autres unités de la BFC Kingston. Cela signifie que les ordres de travail pour l'entretien des installations et les travaux de réparation mineurs au cours de l'année – de la coupe du gazon, du déneigement et du nettoyage des fenêtres à la réparation des toilettes défectueuses et des systèmes de chauffage et de climatisation – sont triés par les Ops Imm en fonction de toutes les autres demandes à la BFC Kingston.

Par conséquent, les 55 biens immobiliers du CMR, dont bon nombre ont une désignation patrimoniale, ont fait l'objet d'importants travaux d'entretien différé, ce qui a créé toutes sortes de problèmes, allant de l'augmentation des pannes et des coûts à une responsabilité future accrue et à des défis chroniques pour les utilisateurs.

Le CMR doit également faire face aux conséquences des déficits de financement importants auxquels les Ops Imm sont confrontés pour l'exercice 2024-2025, ce qui a entraîné une réduction de 50 % du financement pour les travaux de maintenance et de réparation à la BFC Kingston. Par exemple, au moment de rédiger le présent rapport, le CMR avait été informé que seules les réparations d'urgence des installations, notamment l'absence de chauffage en hiver, les pannes de courant, l'absence d'eau courante, les inondations, les refoulements d'égouts ou les prises électriques fumantes, seraient effectuées. Par conséquent, les réparations comme la restauration des buanderies, la réparation des évier, la réparation des trous dans les murs et le retrait des excréments des oiseaux des balcons ne seront même pas envisagées avant avril 2025 au plus tôt.

En plus d'un manque continu de ressources, ce problème est également lié à la source aux questions de responsabilités, de pouvoirs et d'obligations de rendre compte. Le sous-ministre de la Défense nationale est responsable de l'entretien et de la construction des infrastructures du MDN et des FAC. Depuis 2016, cette responsabilité a été consolidée et exercée par le sous-ministre délégué (Infrastructure et environnement) et les unités et détachements subordonnés partout au Canada, qui sont constitués de fonctionnaires civils et de membres des FAC. Dans cette structure, ni le ou la chef d'état-major de la défense, ni les commandants ou commandantes de service, ni l'Académie canadienne de la Défense, ni les collèges militaires canadiens n'ont de pouvoirs en matière de gestion de biens immobiliers, de construction ou de dépenses connexes.

Les grands projets d'immobilisations et les projets de nouvelles constructions mineures dans les CMC sont assujettis au processus standard du ministère de la Défense nationale et font concurrence à toutes les autres demandes de construction du MDN et des FAC pour obtenir du financement, l'approbation de projets et du soutien dans le cadre de projets. En conséquence, les demandes relatives aux dortoirs, aux bibliothèques ou aux arénas du CMC doivent rivaliser avec celles liées aux hangars d'avions, aux jetées et aux casernes pour les soldats partout au pays. Il n'est pas surprenant que, dans ce contexte, les investissements dans les CMC rivalisent mal avec les demandes de soutien aux exigences opérationnelles, surtout en raison des contraintes de sous-financement systémique des besoins d'infrastructure de défense dans son ensemble.

Le ministère de la Défense nationale a reconnu certains des problèmes susmentionnés. Il a notamment fait état du sous-financement systémique des biens immobiliers

dans le Rapport sur les résultats ministériels 2022-2023. Toutefois, il ne s'agit que d'une première étape. Dans un contexte où des déficits de financement importants persistent, un cercle vicieux s'est installé, dans lequel l'incidence de l'investissement du MDN dans les travaux de maintenance et de réparation diminue continuellement, tandis que les coûts et les demandes augmentent sans cesse. Cela crée à son tour une situation dans laquelle le portefeuille d'infrastructures actuel ne peut pas être maintenu, ce qui entraîne une accélération de la détérioration des biens. Des mesures d'urgence doivent être prises maintenant.

Les CMC sont un point de départ approprié. Dans une structure où l'investissement dans les collèges militaires rivalise avec les demandes opérationnelles, les CMC n'en sortiront jamais gagnants. Mais si les CMC sont conçus à des fins de défense et de sécurité, servent les Canadiens et font directement avancer les intérêts des FAC, les investissements dans les collèges militaires appuieront non seulement ces établissements d'instruction et d'études militaires professionnelles, mais ils contribueront également à la réalisation du contrat social entre le pays et les aspm/élof qui ont comme mandat de le servir.

Pour cela, il faut investir davantage dans les CMC, ce qui permettrait d'augmenter les dépenses de défense en vue d'atteindre 2 % du PIB et aurait une incidence positive directe sur la qualité de vie des membres des FAC. Un nouveau paradigme de financement s'impose également pour répondre aux besoins des CMC en particulier. Enfin, il faut un modèle d'opérations et d'entretien différent pour les CMC, comme celui qui existe au CMR Saint-Jean, afin de s'assurer que le soutien est impartit et que les besoins des CMC sont prioritaires. Cela mènerait à la privatisation de certains emplois de la fonction publique, mais améliorerait considérablement la qualité de vie dans les CMC et, surtout, la rendrait comparable à celle observée dans le CMR Saint-Jean en termes d'infrastructure, de fonctionnement et d'entretien, et de sécurité du site.

De façon générale, il faut revoir les attitudes et les attentes en ce qui concerne la valeur du patrimoine bâti du Canada et l'importance de l'excellence architecturale et de la conception de la qualité dans les CMC. Un tel changement permettrait au Canada de s'aligner sur des pays comme la Suède, les États-Unis et le Royaume-Uni, qui accordent une grande importance à la qualité et à l'attrait de leurs campus.

Le gouvernement du Canada et le MDN et les FAC acceptent la médiocrité depuis trop longtemps. Cela a

mené à des ajouts d'infrastructures sur les campus au cours des dernières décennies qui sont incompatibles avec l'aspect historique plus général des CMC, à des rénovations qui sont effectuées de manière fragmentaire plutôt qu'holistique et à une acceptation des normes de fonctionnement et d'entretien qui donne l'impression que les collèges sont défraîchis et malpropres, en particulier au CMR. Cette situation a donc miné la santé et le bien-être des aspm/élof, nuit à la capacité du Canada de tirer parti des CMC pour projeter la puissance nationale et érodé la fierté de la population canadienne envers ces établissements.

À l'avenir, tous les nouveaux bâtiments, ajouts d'infrastructures et travaux de rénovation ou d'amélioration doivent respecter les normes les plus élevées, et la valeur à long terme de bâtir et d'entretenir des campus magnifiques et inspirants, dans leur style historique, doit devenir une considération centrale.

En général, une approche recalibrée sera déterminante pour reconnaître les CMC comme des établissements prestigieux de renommée nationale dignes d'un pays du G7 et accorder de l'importance à l'expérience des personnes qui les fréquentent.

Recommandation n° 44

Établir un cadre de financement dédié aux grands projets d'immobilisation, aux travaux de construction mineurs ainsi qu'aux travaux de maintenance et de réparation pour soutenir les établissements d'instruction et d'éducation des FAC, y compris les collèges militaires canadiens.

Recommandation n° 45

Accroître le financement de base pour les grands projets d'immobilisations, les travaux de construction mineurs et les travaux de maintenance et de réparation dans les collèges militaires canadiens.

Recommandation n° 46

Conclure un contrat de gestion des installations au Collège militaire royal du Canada, semblable à celui du Collège militaire royal de Saint-Jean.



TO THE GLORIOUS MEMORY OF THE EX-CADETS
OF THE ROYAL MILITARY COLLEGE OF CANADA
WHO GAVE THEIR LIVES FOR THE EMPIRE
ERECTED ANNO DOMINI MCXXVII

Mise en œuvre

Des changements importants et significatifs sont nécessaires pour régler les problèmes de longue date qui affligent les CMC et les aider à réaliser leur plein potentiel. Ces changements auront une incidence sur les structures et les systèmes mêmes qui soutiennent les CMC depuis des décennies, et la Commission ne se fait pas d'illusions quant à la difficulté de leur mise en œuvre.

Bien qu'il puisse être tentant d'éviter les recommandations formulées dans le présent rapport qui sont perçues comme les plus difficiles, ou de retarder leur mise en œuvre et de privilégier les recommandations qui sont considérées comme plus acceptables, une telle approche ne fera que retarder l'inévitable et pourrait nuire à la survie même des CMC. Tout ne peut ni ne doit se faire en même temps, mais chaque recommandation joue un rôle essentiel dans l'amélioration du système et, ensemble, elles sont censées se renforcer mutuellement. Modifier la chaîne de responsabilité des élèves-officiers et élèves-officières sans rationaliser les programmes menant à l'obtention d'un diplôme, par exemple, ou mettre en place le programme de perfectionnement intégré des officiers et officières sans augmenter le nombre d'aspm/élof, ne produira pas l'état final souhaité et ramènera tout simplement les CMC dans un cercle vicieux de réflexion et de recalibrage avec peu de résultats concrets.

Le fait de savoir dès le départ quelles recommandations devraient être mises en œuvre aidera l'établissement et les intervenants et intervenantes concernés à s'adapter et à se préparer en conséquence. À cette fin, la Commission recommande que le ministre de la Défense nationale fournisse une réponse écrite publique au présent document dans les 60 jours suivant sa réception. Cela permettra de clarifier les choses et d'accroître la transparence, ce qui contribuera à renforcer la confiance du public, essentielle aux institutions nationales telles que le MDN et les FAC et les CMC.

L'établissement et le maintien de la confiance du public exigent également que le MDN et les FAC supervisent et surveillent non seulement la mise en œuvre des recommandations de la Commission, mais aussi qu'ils rendent compte publiquement des progrès réalisés jusqu'à ce que les recommandations aient été entièrement mises en œuvre. La Commission reconnaît que bon nombre de ses recommandations peuvent avoir une incidence profonde

sur la vie et les moyens de subsistance des membres du corps professoral et du personnel des CMC. Il faut donc entreprendre la mise en œuvre de manière nuancée, digne et réfléchie, à mesure que l'on réorganise les ressources humaines et change l'ordre des priorités en matière de ressources financières.

La Commission reconnaît également que la responsabilité de la mise en œuvre des diverses recommandations incombera à différents acteurs dans une multitude de secteurs du MDN et des FAC, souvent en dehors des CMC. Dans ce contexte, il serait injuste et irréaliste de s'attendre à ce que les équipes de direction des collèges



militaires gèrent les collèges tout en leur demandant de composer avec les complexités de la mise en œuvre des initiatives proposées dans le présent rapport.

Par conséquent, la Commission recommande qu'une équipe de mise en œuvre dotée de ressources suffisantes soit mise sur pied pour superviser l'élaboration et l'exécution d'un plan de mise en œuvre échelonnée, limité dans le temps et mesurable. L'équipe devrait être codirigée par de hauts représentants des FAC et du MDN qui jouissent conjointement d'une autorité, d'une crédibilité et d'un respect suffisants au sein de l'établissement pour apporter les changements nécessaires. L'équipe elle-même devrait être composée de membres du MDN et des FAC qui possèdent une combinaison de compétences et d'expertise liées aux ressources humaines civiles, aux affaires publiques, au recrutement dans les FAC, à la gestion du changement organisationnel, à la gestion financière et à la gestion de l'infrastructure, ainsi qu'une compréhension approfondie des mandats des CMC, du Chef du personnel militaire, de l'Académie canadienne de la Défense, du sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement), du sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils), du sous-ministre adjoint (Finances) et du Secréariat du Conseil du Trésor du Canada.

L'équipe de mise en œuvre doit comprendre les commandants et commandantes et les directeurs et directrices des deux collèges militaires, qui agiront en tant que membres consultatifs d'office, et devrait être appuyée par des experts et expertes externes possédant des connaissances particulières dans le domaine de la gestion des changements institutionnels en milieu universitaire.

Recommandation n° 47

Le ministre de la Défense nationale fournit une réponse écrite publique aux recommandations contenues dans le présent rapport dans les 60 jours suivant sa réception.

Recommandation n° 48

Le sous-ministre de la Défense nationale et le chef d'état-major de la défense mettent sur pied une équipe de mise en œuvre pour concrétiser ces recommandations, dans le cadre d'un plan de mise en œuvre échelonné, mesurable et assorti d'échéances.

Recommandation n° 49

Le ministre de la Défense nationale publie un rapport annuel sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations jusqu'à ce que l'ensemble de celles-ci aient été appliquées.

Conclusion

Les prochaines décennies présenteront au Canada des défis sans précédent. Pour les relever avec succès, il faudra une armée qui soit, entre autres, supérieure sur le plan cognitif, plus efficace sur le plan opérationnel et mieux équipée que celle de nos adversaires. Elle devra également bénéficier du soutien de la population canadienne, qui devra avoir confiance dans l'intégrité de ses dirigeants et dirigeantes, dans la compétence de ses officiers et officières et dans les capacités de ses soldats et soldates, de ses marins et de ses aviateurs et aviatrices.

À bien des égards, cela commence par les collèges militaires canadiens, qui contribuent de nombreuses façons au succès des FAC et du Canada. Une fois les CMC réformés et adéquatement financés, ils auront le potentiel d'accroître le recrutement dans les FAC, de former des officiers exceptionnels capables d'exceller dans divers aspects de la vie militaire et civile et de constituer une force de changement culturel positif au sein des forces armées et ailleurs.

En adoptant une approche plus intégrée et rationalisée à l'égard des éléments clés de leur programme qui ont depuis longtemps fait la réputation des collèges, et en mettant davantage l'accent sur l'identité militaire des CMC, les collèges seraient en mesure de démontrer leur valeur profonde à la population canadienne en tant qu'établissements hautement respectés, efficaces et prestigieux ayant un objectif unique qui ne peut être reproduit ailleurs. Cela est crucial en cette période de réduction générale des dépenses publiques. Alors que la population canadienne s'intéresse davantage aux investissements dans la défense et la sécurité et reconnaît la valeur des investissements, les collèges doivent être en mesure d'établir une ligne de démarcation claire et cohérente entre ce qui se passe dans les CMC, leur pertinence pour les FAC et leur contribution aux intérêts nationaux généraux.

De leur côté, le MDN et les FAC doivent investir davantage dans les collèges militaires en termes de temps, de ressources et d'attention. L'analyse comparative met en évidence le fait que les diplômés des CMC, comparativement à leurs pairs d'autres volets d'enrôlement, affichent des taux de promotion plus élevés, une meilleure compétence en langue seconde et des taux d'attrition plus

faibles. À cet égard et à bien d'autres, le PFOR CMC est d'une grande valeur pour les FAC, et les personnes qui suivent le Programme méritent d'être traitées avec attention et bienveillance. Il est honteux que les personnes ayant choisi de servir notre pays aient subi des préjudices dans les lieux mêmes où ils se sont joints à la profession des armes. Il est également décevant que l'une des conséquences de cette réalité soit que la population canadienne ne reconnaisse plus ces établissements importants et ait perdu son sentiment de fierté à leur égard. Les aspm/élof, les membres des FAC et la population canadienne méritent mieux. Les CMC sont trop importants pour le succès du pays pour qu'ils soient laissés à la dérive.



En cherchant à améliorer les CMC, on ne peut négliger les différences de points de vue entre les aspirants de marine/élèves-officiers et les aspirantes de marine/élèves-officières en ce qui concerne leur expérience dans les collèges militaires. Cela souligne la nécessité de continuer à aller de l'avant avec des changements positifs. Pour que les collèges militaires remplissent leur fonction unique, ils doivent s'assurer que tous les aspm/élof qui fréquentent leurs établissements se sentent considérés, en sécurité et soutenus.

Les recommandations de la Commission visent à préserver les principales forces des CMC tout en comblant leurs lacunes. Les réformes proposées visent à améliorer les contributions des CMC aux FAC et au Canada, en veillant à ce qu'ils demeurent des éléments essentiels du cadre de défense et de sécurité du pays. Il ne s'agit pas de propositions fragmentaires; c'est l'ensemble de ces recommandations qui est essentiel pour apporter des changements systémiques au sein des CMC et assurer leur succès continu. Ne pas les mettre en œuvre, c'est risquer de laisser les collèges sombrer dans une inutilité coûteuse.

La Commission est profondément consciente des répercussions négatives que la mise en œuvre de certaines de ces recommandations pourrait avoir sur les personnes qui ont consacré leur carrière à l'enseignement dans les CMC et au soutien de ceux-ci, et elle souhaite reconnaître leurs contributions et leur engagement. Leur dévouement et leur engagement, ainsi que l'importance qu'elles accordent aux aspm/élof et aux établissements, se reflètent dans les nombreux éléments positifs des CMC, qui sont inévitablement négligés dans un rapport comme celui-ci.

Le changement est difficile et peut souvent sembler douloureux, mais il est aussi essentiel à la survie des CMC, et il est au cœur de leur capacité d'adaptation et d'évolution pour répondre aux besoins des FAC et de la population canadienne. Heureusement, les qualités des dirigeants et dirigeantes au sein des CMC, à tous les niveaux, inspirent une grande confiance dans la capacité des collèges à remplir la tâche complexe et ardue de mettre en œuvre les recommandations du présent rapport et d'apporter les changements nécessaires.

Pour revenir au point fondamental de M^{me} Arbour, selon lequel la « raison d'être des collèges militaires doit s'appuyer sur la conviction qu'il s'agit du meilleur moyen de former des leaders militaires de demain », la Commission d'examen des collèges militaires du Canada (CEMC) croit que les CMC sont des établissements inestimables. Dans le passé, des

diplômé-es des CMC ont reçu des Croix de Victoria et sont devenu-es des boursiers et boursières de Rhodes, des athlètes olympiques, des astronautes, des chefs d'état-major de la défense et des dirigeants et dirigeantes dans la société militaire et la société civile. Grâce à des réformes ciblées visant à régler les problèmes existants et à optimiser le potentiel des CMC, ces derniers peuvent continuer à former des officiers et officières exemplaires qui incarnent les normes les plus élevées en matière de leadership, d'intégrité et de service.

La voie vers un nouveau succès ne sera pas facile. Des efforts à long terme et à volets multiples, une agilité organisationnelle, un leadership courageux, une ouverture d'esprit pour faire les choses différemment et un investissement renouvelé dans la défense seront tous nécessaires pour faire face à la situation. Il en va de même pour le soutien du public. Les Canadiens et Canadiennes de partout au pays, y compris les dirigeant-es institutionnel·les et communautaires, les élu·es et les membres, tant anciens qu'actuels, à tous les niveaux des FAC, doivent se rallier derrière leurs collèges militaires, en exigeant l'excellence, mais aussi en célébrant ce qu'ils représentent, ce qu'ils apportent et ce qu'ils peuvent accomplir.

Liste des recommandations

Recommandation n° 1

Continuer à confier aux collèges militaires canadiens le rôle d'établissements universitaires pouvant décerner des diplômes de premier cycle. Continuer de former et d'instruire les aspm/élof dans les collèges militaires canadiens au moyen d'un modèle intégré.

Recommandation n° 6

Nommer un Canadien ou une Canadienne éminent·e au rôle cérémonial de chancelier ou chancelière des collèges militaires canadiens. Modifier les Ordonnances et règlements royaux applicables aux Collèges militaires du Canada en conséquence.

Recommandation n° 2

Revoir les structures de gouvernance, les pouvoirs, les activités, les programmes et la formation de sorte qu'ils reflètent le fait que les collèges militaires canadiens sont d'abord et avant tout des établissements militaires responsables de l'instruction et de l'éducation des officiers et officières en tant que membres de la profession des armes.

Recommandation n° 7

Redéfinir le rôle du Conseil des gouverneurs de chaque collège militaire afin qu'il agisse en tant que comité consultatif qui offre des conseils et des recommandations au commandant ou à la commandante. Mettre à jour les Ordonnances et règlements royaux applicables aux Collèges militaires du Canada en conséquence.

Recommandation n° 3

Modifier les arrêtés ministériels d'organisation afin de changer le nom du Collège militaire royal du Canada pour « Collège militaire royal du Canada, Kingston » (CMR Kingston) et celui du Collège militaire royal de Saint-Jean (CMR Saint-Jean) pour « Collège militaire royal du Canada, Saint-Jean-sur-Richelieu » (CMR Saint-Jean).

Recommandation n° 8

Clarifier les paramètres du pouvoir du Sénat et préciser que la responsabilité d'affecter des ressources et d'établir des priorités en lien avec les programmes d'enseignement des collèges militaires relève du commandant ou de la commandante. Mettre à jour les Ordonnances et règlements royaux applicables aux Collèges militaires du Canada en conséquence.

Recommandation n° 4

Mettre à jour l'ensemble de l'image de marque, du matériel promotionnel et des produits de communication et des affaires publiques afin de les harmoniser avec les changements proposés dans le cadre de la recommandation n° 2 et de la recommandation n° 3, et d'appuyer une nouvelle stratégie de recrutement.

Recommandation n° 9

Désigner les commandants ou commandantes comme « présidents et vice-chanceliers » ou « présidentes et vice-chancelières » de leurs collèges militaires respectifs, investis des pouvoirs et des responsabilités appropriés. Modifier les Ordonnances et règlements royaux applicables aux collèges militaires canadiens en conséquence.

Recommandation n° 5

Retirer le ou la ministre de la Défense nationale du poste de chancelier ou chancelière et de président ou présidente des deux collèges militaires canadiens. Modifier les Ordonnances et règlements royaux applicables aux Collèges militaires du Canada en conséquence.

Recommandation n° 10

Fixer la durée minimale du mandat du commandant ou de la commandante de chaque collège militaire à un minimum de quatre ans.

Recommandation n° 11

Identifier le commandant ou la commandante de chaque collège préalablement à sa nomination et exiger qu'il ou elle participe à un programme de bourses de quatrième période de perfectionnement ou à un programme de formation à l'intention des présidents et présidentes d'université pour l'exposer à la gouvernance et aux activités d'une université.

Recommandation n° 12

Redésigner le recteur ou la rectrice de chaque collège militaire comme Prévost et vice-recteur ou vice-rectrice à l'enseignement et à la recherche et les nommer dans le cadre d'un processus du gouverneur en conseil comme les plus hauts officiers ou les plus hautes officières universitaires de leur collège respectif, relevant du commandant ou de la commandante. Modifier les Ordonnances et règlements royaux applicables aux collèges militaires canadiens en conséquence.

Recommandation n° 13

Fixer la durée minimale du mandat du directeur ou de la directrice des élèves-officiers et élèves-officières à un minimum de trois ans.

Recommandation n° 14

Rationaliser les programmes d'études des collèges militaires canadiens pour offrir quatre diplômes de premier cycle dans le cadre du Programme de formation des officiers de la Force régulière : un baccalauréat ès arts (au CMR et au CMR Saint-Jean); un baccalauréat ès sciences (au CMR et au CMR Saint-Jean); un baccalauréat ès arts et sciences militaires (au CMR et au CMR Saint-Jean); et un baccalauréat en génie (au CMR).

Recommandation n° 15

Établir un ratio d'au moins quinze étudiant-es par professeur-e dans les deux collèges militaires canadiens d'ici cinq ans.

Recommandation n° 16

Augmenter le nombre d'aspirants et d'aspirantes de marine et d'élèves-officiers et d'élèves-officières dans les collèges militaires canadiens à un minimum de 1 850 d'ici cinq ans.

Recommandation n° 17

Supprimer le tronc commun dans les collèges militaires canadiens.

Recommandation n° 18

Supprimer le programme du collège d'enseignement général et professionnel du Collège militaire royal de Saint-Jean et tous les postes d'enseignement et d'administration qui s'y rattachent.

Recommandation n° 19

Harmoniser les calendriers scolaires entre le Collège militaire royal du Canada et le Collège militaire royal de Saint-Jean et les aligner sur le volet reconfiguré des compétences militaires et du leadership proposé à la recommandation n° 22.

Recommandation n° 20

Établir et publier la norme du Programme de formation des officiers de la Force régulière pour les collèges militaires canadiens.

Recommandation n° 21

Concevoir, élaborer et mettre en œuvre le Programme de perfectionnement intégré des officiers et officières.

Recommandation n° 22

Concevoir, élaborer, mettre en œuvre et agréer le volet des compétences militaires et du leadership.

Recommandation n° 23

Créer de nouveaux postes d'instructeurs civils ou d'institutrices civiles au Collège militaire royal du Canada et au Collège militaire royal de Saint-Jean pour appuyer le volet des compétences militaires et du leadership.

Recommandation n° 24

Réduire les postes de professeurs et professeures militaires dans les deux collèges militaires ainsi que les postes en formation avancée connexes, puis réaffecter ces postes au volet des compétences militaires et du leadership.

Recommandation n° 25

Augmenter les enveloppes salariales de base affectées aux collèges militaires canadiens pour créer et financer des postes permanents de personnel de soutien administratif pour soutenir les équipes de direction d'escadrons. Attribuer un poste de personnel de soutien administratif à chaque escadron.

Recommandation n° 26

Concevoir, élaborer, mettre en œuvre et agréer un volet révisé de formation en langue seconde.

Recommandation n° 27

Offrir une formation continue facultative en langue seconde aux aspm/élof qui ont atteint le niveau BBB nécessaire pour l'obtention d'une commission.

Recommandation n° 28

Concevoir, élaborer, mettre en œuvre et agréer un volet révisé pour la condition physique, la santé et le bien-être.

Recommandation n° 29

Éliminer le test d'aptitude physique en tant qu'activité obligatoire aux collèges militaires canadiens.

Recommandation n° 30

Faire du test Forme opérationnelle requise dans le cadre de l'emploi (FORCE) dans les Forces armées canadiennes la norme de condition physique à satisfaire pour le Programme de formation des officiers de la Force régulière offert dans les collèges militaires canadiens.

Recommandation n° 31

Dans les deux collèges militaires canadiens, réduire la chaîne de responsabilité des élèves-officiers et élèves-officières à trois types de postes : élof chef d'escadron, élof chef d'escadrille et élof chef de section.

Recommandation n° 32

Établir comme exigence préalable à l'obtention d'une commission que tous les aspm/élof de troisième année effectuent une session en tant qu'élof chefs de section.

Recommandation n° 33

Créer et promouvoir des occasions de leadership facultatives pour les aspm/élof de quatrième année afin de pourvoir les postes d'élof chef d'escadrille et d'élof chef d'escadron.

Recommandation n° 34

Éliminer les postes d'état-major de l'Escadre des élof et les postes au niveau divisionnaire au Collège militaire royal du Canada. Conserver les postes administratifs et de capitaines d'équipes sportives, mais les retirer de la chaîne de responsabilité des élèves-officiers et élèves-officières et faire en sorte qu'ils ne soient plus obligatoires pour l'obtention du diplôme.

Recommandation n° 35

Concevoir, élaborer et mettre en œuvre le programme avancé de perfectionnement des leaders afin de mieux préparer le personnel de l'Escadre de l'entraînement à soutenir la chaîne de responsabilité des élèves-officiers et élèves-officières et à encourager les affectations dans les collèges militaires canadiens pour les capitaines et les adjudants et adjudantes.

Recommandation n° 36

Réduire le nombre de postes du corps professoral militaire et de postes connexes des effectifs en formation avancée et les réaffecter au Programme de perfectionnement avancé en leadership pour appuyer le perfectionnement du leadership des aspm/élof et offrir un meilleur mentorat à la chaîne de responsabilités des élèves-officiers et élèves-officières.

Recommandation n° 37

Veiller à ce que le volet des compétences militaires et du leadership permette aux aspm/élof de bien remplir leurs fonctions en tant qu'élèves-officiers et élèves-officières chefs de section.

Recommandation n° 38

Retirer à la chaîne de responsabilité des élèves-officiers et élèves-officières tout pouvoir (et toute apparence de pouvoir) d'imposer des mesures correctives ou la perte de privilèges, pour s'assurer qu'aucun aspirant de marine ou élève-officier n'a de pouvoir disciplinaire, réel ou perçu, sur un autre aspirant de marine ou élève-officier.

Recommandation n° 39

Modifier le cadre stratégique des CMC afin de combler les lacunes relevées par la sous-ministre adjointe (Services d'examen) dans son avis sur la prévention de la violence sexuelle dans les collèges militaires canadiens.

Recommandation n° 40

Confier à des experts dans le domaine de la prévention et de l'intervention en matière d'inconduite sexuelle le mandat d'évaluer l'efficacité et l'incidence des politiques et des procédures des CMC.

Recommandation n° 41

Attribuer au commandant ou à la commandante de l'Académie canadienne de la Défense le pouvoir de libérer les aspm/élof des CMC pour les motifs de libération suivants :

- 5d — Ne peut être employé avantageusement — écart de conduite
- 5f — Inapte à continuer son service militaire — écart de conduite

Recommandation n° 42

Mettre sur pied un centre de ressources sur la santé, la sécurité et le bien-être dans chaque collège militaire, doté de professionnels possédant un large éventail d'expertise pertinente et disposant de ressources suffisantes pour s'acquitter du mandat qui consiste à fournir un soutien en matière de prévention et d'intervention aux collèges militaires canadiens sept jours sur sept.

Recommandation n° 43

Augmenter le pourcentage des aspirantes de marine et des élèves-officières des collèges militaires canadiens à 33 % d'ici 2035.

Recommandation n° 44

Établir un cadre de financement dédié aux grands projets d'immobilisation, aux travaux de construction mineurs ainsi qu'aux travaux de maintenance et de réparation pour soutenir les établissements d'instruction et d'éducation des FAC, y compris les collèges militaires canadiens.

Recommandation n° 45

Accroître le financement de base pour les grands projets d'immobilisations, les travaux de construction mineurs et les travaux de maintenance et de réparation dans les collèges militaires canadiens.

Recommandation n° 46

Conclure un contrat de gestion des installations au Collège militaire royal du Canada, semblable à celui du Collège militaire royal de Saint-Jean.

Recommandation n° 47

Le ministre de la Défense nationale fournit une réponse écrite publique aux recommandations contenues dans le présent rapport dans les 60 jours suivant sa réception.

Recommandation n° 48

Le sous-ministre de la Défense nationale et le chef d'état-major de la défense mettent sur pied une équipe de mise en œuvre pour concrétiser ces recommandations, dans le cadre d'un plan de mise en œuvre échelonné, limité dans le temps et assorti d'échéances.

Recommandation n° 49

Le ministre de la Défense nationale publie un rapport annuel sur l'état d'avancement de la mise en œuvre jusqu'à ce que toutes les recommandations aient été prises en compte.

An abstract geometric pattern composed of various-sized triangles in three colors: dark teal, light blue, and light grey. The triangles are arranged in a complex, overlapping manner, creating a sense of depth and movement. The pattern is most dense on the left side of the page and fades out towards the right.

Annexes



Annexe 1 – Mandat

Contexte

Référence : Rapport de l'examen externe indépendant et complet, 20 mai 2022

1. Le 29 avril 2021, le ministre de la Défense nationale (min DN) a annoncé que serait entrepris un examen externe indépendant et complet (EEIC) des politiques, des procédures, des programmes, des pratiques et de la culture des Forces armées canadiennes (FAC) et du ministère de la Défense nationale (MDN). En mai 2021, le MDN et les FAC ont engagé l'ancienne juge de la Cour suprême, l'honorable Louise Arbour, pour procéder à cet examen. Les objectifs de cet examen étaient les suivants : faire la lumière sur les causes de la persistance du harcèlement et de l'inconduite sexuelle en dépit des efforts déployés en vue de les éradiquer; déterminer les obstacles qui nuisent au signalement des comportements inappropriés; évaluer la pertinence des interventions lors des signalements; et formuler des recommandations sur la prévention et l'éradication du harcèlement et de l'inconduite sexuelle.
2. Le Rapport de l'EEIC (désigné ci-après le « Rapport ») comprend les points de vue et les expériences dans le milieu de travail des employés du MDN, des membres des FAC et des entrepreneurs des contrats de défense, actuels et anciens. L'équipe de l'EEIC a examiné les systèmes de recrutement, d'instruction, d'évaluation du rendement, d'affectation et de promotion dans les FAC, ainsi que les politiques, les procédures et les pratiques du système de justice militaire pour répondre aux allégations de harcèlement et d'inconduite sexuelle. L'équipe a également tenu compte de tous les examens indépendants pertinents concernant le MDN et les FAC, ainsi que de leurs conclusions et recommandations.
3. Le Rapport a été produit le 20 mai 2022 et accueilli par le MDN le 30 mai. Dans son rapport au parlement du 13 décembre 2022, la min DN ordonne aux représentants du MDN et des FAC de procéder à la mise en œuvre des 48 recommandations du Rapport.
4. Le Rapport relève de graves lacunes et problèmes systémiques dans l'expérience des aspm/élof au Collège militaire royal du Canada (CMR) à Kingston et au Collège militaire royal de Saint-Jean (CMR Saint-Jean), désignés sous le nom de collèges militaires canadiens (CMC). Le Rapport fait également état de problèmes persistants en matière de harcèlement sexuel, de discrimination et d'inconduite. L'honorable Louise Arbour conclut dans son Rapport que les CMC sont des « établissements d'une époque révolue où l'on retrouve un modèle de leadership périmé et problématique ». Plus particulièrement, elle considère la structure de l'Escadre des élèves-officiers et élèves officières des CMC comme obsolète et contre-productive, et recommande de l'éliminer. De surcroît, le Rapport soulève des lacunes systémiques et des problèmes culturels dans les collèges et se conclut par une remise en question de l'objectif, des résultats et des méthodes du fonctionnement actuel des CMC.
5. Voici les deux recommandations à mettre en œuvre dans les CMC selon les conclusions du Rapport :
 - a. Recommandation n° 28. La structure de commandement d'autorité et de responsabilité de l'Escadre des élèves-officiers et élèves officières devrait être éliminée;
 - b. Recommandation n° 29. La recommandation comprend deux parties, comme suit :
 - i. Partie 1. Une équipe composée à la fois de membres de l'Équipe de la Défense et d'experts externes, sous la direction d'un spécialiste externe dans le domaine de l'éducation, devrait procéder à un examen détaillé des avantages, des désavantages et des coûts, pour les FAC et généralement parlant, de continuer à former les élèves-officiers et élèves officières provenant du PFOR dans un collège militaire. Cet examen devrait se pencher sur la qualité de l'éducation, de la socialisation et de l'instruction militaire obtenues dans cet environnement. Il devrait également examiner et évaluer les différents modèles existants pour fournir une formation universitaire et au leadership militaire pour les élof/aspm. Finalement, l'examen devrait déterminer si le CMR Kingston et le CMR Saint-Jean doivent demeurer des établissements pouvant décerner des diplômes universitaires de premier cycle, ou si les candidats au poste d'officier devraient plutôt obtenir un diplôme de premier cycle dans une université civile par l'entremise du PFOR.

- ii. Partie 2. Entre-temps, le CCPC devrait travailler avec la direction du CMR Kingston et du CMR Saint-Jean pour lutter contre les problèmes de culture de longue date uniques aux collèges militaires, y compris l'environnement misogyne et discriminatoire et les incidents d'inconduite sexuelle qui perdurent en leur sein. Les progrès devraient se mesurer autrement que par le nombre d'heures de formation données aux élèves-officiers. Le sondage de fin d'études pour les finissants devrait être modifié afin de recueillir de l'information sur les expériences des élèves en lien avec l'inconduite sexuelle et la discrimination.

- c. La recommandation n° 28 est directement liée aux deux parties de la recommandation n° 29 et, par conséquent, a été intégrée aux mesures pour mettre en œuvre cette deuxième recommandation.

Mandat

- 6. Conformément à la partie 1 de la recommandation n° 29 du Rapport, l'examen des CMC sera réalisé par une commission formée de membres du MDN et des FAC et de l'externe comme ordonné par le min DN. La partie 2 est menée par l'Académie canadienne de la Défense avec le soutien du CCPC, du Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire) [DGRAPM] et des CMC. Le présent mandat s'applique à la recommandation n° 28 ainsi qu'à la partie 1 de la recommandation n° 29.

Autorité convocatrice

- 7. Le sous-ministre (SM) de la Défense nationale et le chef d'état-major de la défense (CEMD) convoqueront ensemble la Commission d'examen des CMC pour mettre en œuvre la recommandation n° 28 et la partie 1 de la recommandation n° 29 de l'EEIC. Le SM et le CEMD seront désignés ci-après « l'autorité convocatrice ».

Portée des travaux de la Commission

- 8. Voici les responsabilités confiées par l'autorité convocatrice à la Commission d'examen des CMC (désigné ci-après la « Commission ») :
 - a. Examiner les coûts, ainsi que les avantages et les désavantages, pour les FAC et le Canada, de continuer à éduquer les aspm/élof du PFOR dans les CMC;
 - b. Évaluer la qualité comparative de l'éducation, de la socialisation (y compris l'inculcation des valeurs canadiennes et des attentes) et l'instruction en leadership militaire dans les CMC;

- c. Évaluer les différents modèles existants pour fournir une formation universitaire et une instruction en leadership militaire aux aspm/élof;

- d. Déterminer si le CMR et le CMR Saint-Jean devraient demeurer des établissements pouvant décerner des diplômes universitaires de premier cycle, dans leur état actuel ou modifié, ou si tous les aspm/élof du PFOR devraient plutôt obtenir un diplôme de premier cycle dans une université civile;

- e. Si l'on recommande que les CMC demeurent des établissements pouvant décerner des diplômes universitaires de premier cycle, examiner :
 - i. le modèle de développement précoce du leadership qui s'appuie sur la structure actuelle de l'Escadre des élèves-officiers et élèves officières et recommander si elle doit être éliminée ou modifiée;

- ii. tout autre changement nécessaire pour améliorer le modèle du PFOR des CMC, p. ex. s'assurer que les cours d'éthique sont offerts par des spécialistes indépendants;

- f. Si l'on recommande que tous les aspm/élof du PFOR obtiennent un diplôme de premier cycle dans une université civile, évaluer :
 - i. la faisabilité quant à l'intégration du leadership militaire, de la condition physique et des sports ainsi que du bilinguisme à l'instruction des aspm/élof au moyen d'un nouveau modèle de collège militaire;

- ii. la manière de passer à un nouveau modèle de collège militaire, en garantissant l'achèvement des études pour les aspm/élof qui suivent toujours un programme dans les CMC;

- iii. les répercussions sur les autres programmes des CMC comme les programmes universitaires de premier cycle pour les membres de l'Équipe de Défense et la population, les programmes universitaires de deuxième cycle (y compris ceux offerts au Collège des Forces canadiennes) et autres programmes connexes ainsi que les programmes de recherche de défense.

Responsabilités de la Commission

- 9. La Commission présentera à l'autorité convocatrice un rapport définitif décrivant ses recommandations précises sur les points ci-dessous :

- a. Le modèle recommandé pour la formation universitaire et l'instruction en leadership militaire à l'intention des aspirants et aspirantes de marine et des élèves-officiers et élèves-officières;
 - b. La poursuite des activités du CMR et du CMR Saint-Jean en tant qu'établissements pouvant décerner des diplômes universitaires de premier cycle. Si l'on recommande la poursuite des activités, la Commission formulera des recommandations concernant :
 - i. l'élimination ou la modification de la structure de l'Escadre des élèves officiers et élèves officières;
 - ii. tout changement nécessaire pour améliorer le déroulement du PFOR dans les CMC;
 - iii. tout cours supplémentaire et changement au programme justifié;
 - c. La possibilité que les aspm/élof du PFOR doivent obtenir leur diplôme de premier cycle uniquement dans une université civile. Si la Commission propose ce plan d'action, elle devra formuler des recommandations sur la faisabilité quant à l'adoption par les FAC d'un nouveau modèle de collège militaire;
 - d. Si des changements importants sont recommandés, un plan général pour :
 - i. la transition vers un nouveau modèle de CMC et les études de premier cycle pour les élèves-officiers et élèves-officières qui suivent toujours un programme dans un CMC;
 - ii. l'exercice d'autres fonctions en soutien à l'Équipe de la Défense qui sont actuellement assurées par les CMC.
10. La Commission adoptera une approche fondée sur les éléments probants dans l'exécution de son mandat. Elle mènera de vastes consultations auprès d'experts dans différents domaines, au Canada et à l'étranger, et auprès des membres actuels et anciens de l'Équipe de la Défense ayant une expérience vécue des CMC. Tous les renseignements recueillis par la Commission seront dûment examinés, et les recommandations seront fondées sur un processus d'analyse transparent, documenté et appuyé sur les données probantes et la recherche. L'information recueillie, présentée ou examinée, sera cataloguée et archivée de manière appropriée.

Composition de la Commission

11. On indique clairement à la partie 1 de la recommandation n° 29 que l'examen devra être dirigé par un spécialiste en éducation externe, et que la Commission sera composée de membres externes et provenant de l'Équipe de la Défense. Il faut des personnes aux perspectives, aux compétences et aux qualifications diverses pour réaliser un examen efficace. Par conséquent, la Commission d'examen des CMC sera composée des membres ci-dessous :

- a. Président ou présidente : une personne spécialiste en éducation indépendante et externe au MDN.
- b. Membres :
 - i. Quatre membres civils externes;
 - ii. Deux membres de l'Équipe de la Défense : un officier général ou une officière générale ou un capitaine de vaisseau/colonel ou une capitaine de vaisseau/colonelle, et un cadre supérieur ou une cadre supérieure de la fonction publique de l'Équipe de la Défense.

12. La Commission bénéficiera des conseils de spécialistes et recevra le soutien d'une équipe pour ses besoins administratifs.

Méthodologie et approche

13. Voici les directives fournies à la Commission :

- a. Les recommandations de la Commission s'appliqueront au CMR et au CMR Saint-Jean, mais des précisions seront données pour répondre aux besoins uniques de chacun des collèges;
- b. La Commission examinera la formation des aspm/élof et l'instruction en leadership militaire d'un échantillon provenant de pays alliés pour s'inspirer des modèles dont les pratiques exemplaires pourraient être adaptées, mises en œuvre et recommandées dans le contexte canadien;
- c. Le plan de travail de la Commission comprendra un examen des études précédentes sur le fonctionnement des CMC, notamment celles qui suivent :
 - i. Rapport du comité ministériel sur les collèges militaires du Canada (mai 1993);
 - ii. Rapport au Conseil des Gouverneurs du CMR par le groupe d'étude Withers – Examen du Programme de premier cycle au CMR (Rapport Withers, 24 septembre 1998);

- iii. 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 (10 mars 2017);
- iv. Automne 2017 – Rapports du vérificateur général du Canada au Parlement du Canada, Rapport 6 – Le Collège militaire royal du Canada – Défense nationale (Rapport 6 du BVG – CMR);
- v. A Qualitative Study on the Career Progression of General Officer/Flag Officers in the CAF, Recherche et développement pour la défense Canada, lettre scientifique [en anglais seulement] (juillet 2018);
- vi. Distribution of Scientific Brief: Highlights of Studies Comparing Officers From Various Entry Plans, Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire) [en anglais seulement] (23 novembre 2018);
- vii. Réponse du CMR au rapport 6, Le Collège militaire royal du Canada – Défense nationale, des Rapports de l'automne 2017 du vérificateur général du Canada (10 juillet 2019).

Produits livrables

- 14. Le président ou la présidente doit veiller à la production des produits livrables ci dessous :
 - 1 Plan de travail écrit et comptes rendus verbaux à l'autorité convocatrice
 - 2 Rapports d'étape remis à l'autorité convocatrice
 - 3 Rapport provisoire remis à l'autorité convocatrice
 - 4 Rapport final remis à l'autorité convocatrice

Exigences linguistiques

- 15. Toutes les rencontres et entrevues de la Commission auront lieu en anglais ou en français à la demande des participants. La traduction des documents, y compris des produits livrables, sera assurée par l'organisation de soutien, le cas échéant.

Soutien à la Commission

- 16. Le MDN a la responsabilité générale de financer et de soutenir la Commission. Au minimum, le personnel de soutien comptera un directeur ou une directrice/un ou une chef d'état-major (CEM) qui recevra du soutien juridique, linguistique et administratif (soutien à l'écriture, aux voyages, etc.), et du soutien en matière d'affaires publiques, de communications et d'analyse intersectionnelle.

- 17. Le personnel de soutien assurera la liaison entre la Commission et les organisations du MDN, des FAC ainsi que les experts externes. Le personnel de soutien garantira un accès rapide aux documents du MDN et des FAC, et facilitera la communication avec les organisations du MDN et des FAC ainsi que leurs membres et, dans la mesure du possible, avec les experts externes, les intervenants et les forces armées étrangères. Le personnel de soutien coordonnera également toute séance d'information offerte par l'Équipe de la Défense aux membres de la Commission et facilitera l'accès aux autres documents de référence pertinents ou autres personnes compétentes.
- 18. La Commission aura accès aux documents pertinents relevant du MDN ou des FAC par l'intermédiaire du personnel de soutien. L'accès aux documents pertinents sera accordé sous réserve des exemptions qui s'appliquent ou de celles qui s'appliquent normalement en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, après consultation du Directeur – Accès à l'information et protection des renseignements personnels par le personnel de soutien, au besoin.

Confidentialité et divulgation

- 19. L'information échangée durant les rencontres de la Commission, l'information recueillie au cours des entrevues et du processus de rédaction du rapport, et le contenu de l'ébauche et de la version finale du rapport d'examen (avant sa publication) sont tous confidentiels. En outre, la Commission réalisera l'examen avec discrétion et veillera au respect de la confidentialité.

Conflits d'intérêts

- 20. L'impartialité réelle et perçue de la Commission ainsi que du personnel de soutien est primordiale pour assurer la crédibilité de son rapport et de ses recommandations ainsi que pour assurer son utilité pour l'évolution des CMC et des FAC dans leur ensemble. Avant la constitution de la Commission, tous les membres devront divulguer tout conflit d'intérêts réel, apparent ou potentiel. Après la constitution de la Commission, les membres seront renseignés sur la façon d'atténuer tout risque de conflit d'intérêts apparent ou potentiel. Si un membre de la Commission se trouve dans une situation de conflit d'intérêts qui ne peut être atténuée, l'autorité convocatrice peut exclure cette personne de la Commission.
- 21. Pour réduire toute influence indue, le personnel de soutien sera géographiquement éloigné de Kingston ou de Saint-Jean-sur-Richelieu.

Annexe 2 – Composition de la Commission

Présidente – Mme Kathy Hogarth, Ph. D.

Mme Kathy Hogarth est titulaire d'un doctorat en travail social de l'Université Wilfrid Laurier. Elle compte plus de 20 ans d'expérience à titre de spécialiste de l'éducation aux adultes à l'Université de Waterloo, au Renison University College, au King's University College, à l'Université York et à l'Université Wilfrid Laurier, spécifiquement dans des postes de professeure, chargée de cours, doyenne et conseillère spéciale sur l'antiracisme et l'inclusivité. Mme Hogarth assume actuellement les fonctions de vice-présidente associée, stratégie mondiale, à l'Université Wilfrid Laurier. Elle a été publiée dans de nombreuses revues spécialisées dans le domaine du travail social, de la psychologie, de l'antiracisme, de la diversité et l'inclusion. Elle a donné des présentations dans plusieurs conférences nationales et internationales sur les sujets de la race, de la représentation raciale, de la décolonisation et de l'expérience vécue des personnes racialisées. Elle a conseillé plusieurs organisations et institutions dans le cadre de leurs processus de gestion du changement organisationnel et a été membre de nombreux conseils à l'échelle nationale et internationale.

Experte de la socialisation des jeunes adultes – Mme Chantal Beauvais, Ph. D.

Mme Chantal Beauvais a plus de 20 ans d'expérience en gestion universitaire, plus récemment, comme rectrice de l'Université Saint-Paul, où elle était chargée de mettre en œuvre la vision stratégique de l'Université, notamment les transformations dans les opérations courantes. À titre de professeure de philosophie, elle a redonné vie au corps professoral et au département par la création de nouveaux programmes en philosophie et en éthique. Elle a de l'expérience de la gouvernance d'université, ayant occupé entre autres le poste de présidente au Conseil des gouverneurs du Collège militaire royal de Saint-Jean. Elle a aussi participé à divers comités et diverses associations du secteur public axés sur l'intégration sociale et l'accessibilité aux études supérieures pour les personnes marginalisées. Elle siège à plusieurs conseils d'administration, notamment celui du Gîte-Ami à Gatineau, un organisme communautaire qui travaille avec des personnes en situation d'itinérance.

Expert de l'évolution de la culture – M. Michael Goldbloom

M. Michael Goldbloom, C.M., a exercé les fonctions de recteur et de vice-chancelier de l'Université Bishop d'août 2008 à juillet 2023. Auparavant, il avait occupé le poste de vice-recteur des Affaires publiques de l'Université McGill. Il a commencé sa carrière professionnelle comme avocat spécialisé en droit du travail, puis est devenu président du YMCA de Montréal. M. Goldbloom possède une vaste expérience de l'industrie de l'information du Canada. Il a d'abord été journaliste et éditorialiste, et ensuite est devenu éditeur de la *Gazette* de Montréal et du *Toronto Star*. En 2013, il a reçu l'Ordre du Canada en reconnaissance de son travail d'établissement de liens entre les communautés anglophones et francophones de Montréal. Il a de l'expérience dans le leadership institutionnel, la planification stratégique, les relations de travail, la gouvernance, les relations avec le gouvernement, l'équité, la diversité et l'inclusion, les finances et la gestion de risque. M. Goldbloom est président du conseil d'administration de CBC/RadioCanada depuis 2018.

Experte de la haute direction – Mme Renée Légaré, Ph. D.

Mme Renée Légaré est une cadre supérieure en ressources humaines qui possède plus de 25 ans d'expérience dans diverses industries, y compris la santé, la sécurité, les transports et l'éducation. Elle est spécialisée dans le développement et la gestion des talents, les pratiques de gestion des comportements et des changements, et dans la conception et le développement organisationnel. À titre de vice-présidente exécutive et de chef des ressources humaines de l'Hôpital d'Ottawa, Mme Légaré a mis sur pied un service de ressources humaines agile et réactif qui est responsable de 12 000 personnes et chargé de superviser le rendement et l'engagement de plus de 15 500 employés dans plus de 19 emplacements. Elle se spécialise dans la gestion du rendement et dans le changement de culture, en particulier en ce qui concerne la santé et la sécurité, le maintien en poste, les prix et la reconnaissance, et le moral du personnel. Mme Légaré occupe maintenant les fonctions de cadre en résidence et de directrice du programme de maîtrise en gestion des services de santé de l'École de gestion Telfer de l'Université d'Ottawa.

Expert universitaire – M. Martin Maltais, Ph. D.

M. Martin Maltais est titulaire d'un doctorat en administration et évaluation de l'éducation de l'Université Laval à Québec. Avant de devenir membre de la CECMC, il était professeur en financement et politiques d'éducation au campus de Lévis de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR). Auteur de plusieurs rapports et projets de recherche, il possède une expérience dans le développement des politiques d'enseignement supérieur, de la recherche et du numérique. M. Maltais a été membre du conseil d'administration et du comité exécutif de l'UQAR. Il est également membre de divers organismes de gouvernance d'universités canadiennes et chercheur invité dans des universités internationales en Europe et aux États-Unis.

Cadre de la fonction publique – MDN – Mme Suneeta Millington

Mme Suneeta Millington a étudié les sciences humaines à l'Université de Calgary avant d'obtenir un diplôme de Juris Doctor de l'Université Western Ontario. Elle s'est jointe au Service extérieur canadien en 2006 et a été admise en tant qu'avocate-procureure au Barreau de l'Ontario en 2007. Experte en droit international, en diplomatie multilatérale, en élaboration de stratégies et en gouvernance, Mme Millington a occupé divers postes dans les domaines diplomatiques, juridiques et politiques à des échelons de plus en plus élevés au Canada et à l'étranger, notamment aux Nations unies à New York et à Genève (Affaires mondiales Canada); au Cabinet du Juge-avocat général et au Commandement – Forces d'opérations spéciales du Canada (Forces armées canadiennes); à la Direction de la politique de la sécurité internationale (ministère de la Défense nationale) et, plus récemment, au Secrétariat de la politique étrangère et de la défense du Bureau du Conseil privé.

Représentant militaire – Brigadier-général Kyle Solomon

Le brigadier-général Kyle Solomon est officier du génie de l'Armée canadienne et ingénieur professionnel agréé et a obtenu son diplôme en génie chimique et génie des matériaux au Collège militaire royal de Kingston en 1997. Il possède de l'expérience de commandement aux échelons de la troupe, de l'escadron, de l'unité et de la formation et une vaste expérience de l'état-major dans tout le MDN et les FAC. Il a participé à des déploiements internationaux au Kosovo et en Afghanistan, et à des opérations nationales. Diplômé du United States Army Command and General Staff College et de la United States Army School of Advanced Military Studies, le brigadier-général Solomon est titulaire d'une maîtrise en génie environnemental, d'une maîtrise en arts et sciences militaires et d'une maîtrise en administration des affaires. Avant son détachement à la CECMC, il occupait le poste de commandant du Collège de commandement et d'état-major de l'Armée canadienne.

Annexe 3 – Six types de modèles organisationnels

Il existe toute une série de modèles permettant de dispenser l'éducation et l'instruction nécessaires à la création d'un corps d'officiers professionnels dont les FAC et le pays ont besoin.

S'inspirant des différents modèles d'éducation et d'instruction des officiers militaires des partenaires et des alliés qu'elle a examinés, la CECMC a élaboré six modèles représentatifs, chacun adoptant une approche différente pour dispenser l'instruction militaire et l'enseignement universitaire et équilibrer ceux-ci en termes de séquençement et de structure organisationnelle.

Qu'il s'agisse d'un « modèle intégré » dans lequel les études universitaires et l'instruction militaire sont menées simultanément et dispensées par le même établissement, ou d'un « modèle d'académie militaire » dans lequel aucun enseignement n'est dispensé, chacun de ces modèles présente des défis et des occasions uniques et offre une variété d'avantages et d'inconvénients. Pour déterminer quel modèle était le mieux adapté au Canada, la Commission les a évalués selon dix critères, comme il est indiqué à l'annexe 5.

Modèle n° 1 : Modèle intégré

Idee générale : Les CMC ont constitué une base solide pour le corps des officiers au Canada, mais des changements sont nécessaires pour améliorer le modèle actuel et mieux harmoniser les CMC aux attentes des FAC et de la société canadienne.

Inspiration : Belgique, Brésil, Danemark, France, Japon, Norvège, République de Corée, République d'Afrique du Sud et États-Unis.

Description : L'instruction et l'éducation sont fournies dans le cadre d'un programme intégré axé sur l'enseignement universitaire de premier cycle, l'acquisition d'une langue seconde, une instruction militaire et de leadership, et le développement de la condition physique, de la santé et du bien-être. Le programme est offert au CMR et au CMR Saint-Jean, qui sont des établissements d'enseignement supérieur accrédités par les provinces et financés par le gouvernement fédéral qui servent les Forces armées canadiennes.

Des réformes clés sont nécessaires pour modifier le statu quo en ce qui concerne l'identité et la gouvernance, les coûts et la structure des programmes, le leadership par les pairs et l'expérience des aspm/élof. Cela comprend notamment un accent renouvelé sur l'identité militaire des CMC, des structures de gouvernance rationalisées et mieux définies, l'augmentation du nombre d'aspm/élof, la réduction du nombre de membres du personnel enseignant, l'élimination du programme de cégep au CMR Saint-Jean, la restructuration de la chaîne de responsabilité des élèves-officiers et élèves-officières, une plus grande attention à la formation linguistique, la reconceptualisation de la « condition physique », de nouvelles approches pour la prévention des inconduites et les interventions en cas d'inconduite, une approche améliorée concernant les infrastructures, les opérations et le soutien, ainsi qu'une meilleure attribution de ressources financières.

Modèle n° 2 : Modèle d'efficacité intégré

Idee générale : Selon certaines critiques sur les CMC, l'enseignement y est plus coûteux que celui dans des universités civiles. Ce modèle vise à réduire les coûts associés au programme des CMC.

Inspiration : Rapport du vérificateur général du Canada de 2017

Description : Le modèle d'efficacité intégré vise à réduire les coûts de l'instruction et de l'éducation des officiers et officières par l'entremise du PFOR CMC à un coût comparable à celui du PFOR U Civ, en réduisant le nombre de programmes d'études offerts et en augmentant le nombre d'aspm/élof inscrits aux CMC.

Les activités qui ne mènent pas directement à l'instruction des officiers et officières et à l'enseignement universitaire sont éliminées, comme le PILA, le programme de formation qualification professionnelle pour les militaires du rang (PFQPM), le programme d'adjudant technique de l'armée (PATAT), le programme d'officier d'état-major technique de l'armée (PEMTA), le programme cybernétique et la formation sur la défense chimique, biologique, radiologique et nucléaire (CBRN). Pour garantir l'adéquation des installations, le sous-ministre de la Défense nationale devrait créer un compte financier

réservé à l'entretien et au développement des infrastructures des CMC. Le concept des deux campus devrait être réévalué. Les réformes clés du statu quo en ce qui concerne l'identité et la gouvernance, les coûts et la structure des programmes, la chaîne de responsabilité des élèves-officiers et élèves-officières et l'expérience des aspm/élof, ainsi que certains éléments supplémentaires de réduction des coûts, sont toujours nécessaires, conformément au modèle no 1.

Modèle n° 3 : Modèle de séquence d'instruction

Idée générale : Le mélange d'études universitaires et d'instruction militaire est problématique. La séparation du temps consacré à l'instruction militaire et de celui alloué aux études universitaires permettra aux CMC d'avoir un objectif clair et aux aspm/élof de se concentrer sur une activité majeure à la fois.

Inspiration : Allemagne.

Description : L'instruction et l'éducation sont dispensées par le même établissement et demeurent axées sur les études universitaires, l'acquisition d'une langue seconde, l'enseignement des compétences militaires, l'instruction en matière de leadership, ainsi que la condition physique, la santé et le bien-être. Le programme est offert au CMR et au CMR Saint-Jean, qui sont des établissements d'enseignement supérieur accrédités par les provinces et financés par le gouvernement fédéral. Cependant, l'enseignement des compétences militaires et l'instruction en matière de leadership, la formation en langue seconde et le programme de condition physique, de santé et de bien-être se déroulent séparément de l'enseignement universitaire, c'est-à-dire à un autre moment.

Les trimestres d'automne et d'hiver sont consacrés aux études, à la formation en langue seconde et aux activités relatives à la santé et à la condition physique. Toutes les activités relatives à l'instruction militaire sont réservées aux semestres d'été, où les objectifs d'instruction des FAC priment sur les études.

D'autres réformes concernant l'identité et la gouvernance, les coûts et la structure des programmes, la chaîne de responsabilité des élèves-officiers et élèves-officières et l'expérience des aspm/élof sont encore nécessaires.

Modèle n° 4 : Modèle de l'éducation en tant que service

Idée générale : Le chevauchement entre les forces armées, la fonction publique et le monde universitaire a

provoqué des frictions impossibles à atténuer au sein des CMC entre le personnel enseignant, la fonction publique et les forces armées. La sous-traitance des services liés aux études permettra aux responsables du milieu universitaire et aux responsables militaires de faire ce qu'ils font le mieux, c'est-à-dire enseigner et mener des recherches et former des officiers, respectivement.

Inspiration : Australie, Collège de la Garde côtière canadienne.

Description : L'instruction et l'éducation sont dispensées par le même établissement et demeurent axées sur les études universitaires, l'acquisition d'une langue seconde, l'enseignement des compétences militaires, l'instruction en matière de leadership, ainsi que la condition physique, la santé et le bien-être. Les programmes militaires, de conditionnement physique et de langues sont offerts par les CMC, et le programme d'études est offert par un tiers contractuel. Le CMR et le CMR Saint-Jean sont des écoles militaires. Les FAC ne paient que pour les programmes d'études qu'elles jugent nécessaires à leur corps des officiers et officières. L'accréditation et la gouvernance des études sont assurées par le fournisseur de services.

Les réformes clés *du statu quo* en ce qui concerne l'identité et la gouvernance, les coûts et la structure des programmes, la chaîne de responsabilité des élèves-officier et élèves-officières et l'expérience des aspm/élof sont toujours nécessaires, conformément au modèle n° 1.

Modèle n° 5 : Modèle de collège militaire et d'université de la Défense séparés

Idée générale : Le chevauchement entre les forces armées, la fonction publique et le monde universitaire a provoqué des frictions impossibles à atténuer au sein des CMC entre le personnel enseignant, la fonction publique et les forces armées. La séparation en deux entités des aspects de l'« instruction militaire » et de l'« enseignement universitaire » des CMC permettra de délimiter clairement les responsabilités et les obligations, qui pourront être mesurées et financées en fonction des priorités des FAC.

Inspiration : Suède.

Description : Les programmes militaires, de conditionnement physique et de langues sont offerts par les CMC, et le programme d'études est offert par une université de la défense distincte qui est une université accréditée par la province et financée par le gouvernement fédéral.

Pour garantir l'autonomie nécessaire à une université canadienne, l'Université de la Défense canadienne (UDC) est une société d'État. En tant que telle, l'UDC est détenue à 100 % par le gouvernement fédéral, mais elle est structurée comme une université indépendante. Les CMC sont des académies militaires gérées par les FAC. Les commandants travaillent avec le président ou la présidente de l'UDC pour répondre aux exigences des FAC en matière de diplômes universitaires.

D'autres réformes concernant l'identité et la gouvernance, les coûts et la structure des programmes, la chaîne de responsabilité des élèves-officiers et élèves-officières et l'expérience des aspm/élof sont encore nécessaires.

Modèle n° 6 : Modèle d'académie militaire

Idee générale : Les universités civiles peuvent offrir un meilleur enseignement à un coût inférieur à celui des CMC. Tous les officiers des FAC devront fréquenter des universités civiles et les FAC géreront des académies militaires qui ne dispenseront qu'une instruction militaire. Les CMC, sous leur forme actuelle, seront fermés.

Inspiration : Royaume-Uni, Nouvelle-Zélande.

Description : Le Programme de formation des officiers de la Force régulière – Université civile est élargi. Tous les officiers des FAC suivent un programme d'instruction militaire de base offert par une académie militaire centrale (l'instruction élémentaire se déroule actuellement à l'École de leadership et de recrues des Forces canadiennes) et par des écoles de service militaire pour l'instruction propre à chaque service. Les aspm/élof poursuivent leurs études dans des universités civiles, soit indépendamment des FAC (pour les enrôlements directs en qualité d'officier), soit dans le cadre d'un programme d'études subventionné par les FAC. La formation en langue seconde est offerte aux membres des FAC dans le cadre du programme d'enseignement et de formation en langue seconde actuel.

Tous les programmes d'études universitaires et les activités de recherche dans les CMC sont éliminés, de même que les postes du personnel enseignant et de soutien qui y sont associés. Les FAC doivent déterminer l'organisation et la structure qu'elles préfèrent pour l'instruction militaire. Les FAC devraient également mettre en place un mécanisme pour accréditer ou fournir la composante relative aux études du Programme de commandement et d'état-major interarmées et du Programme de sécurité nationale, au moyen d'un contrat avec une université canadienne.

Annexe 4 – Analyse des coûts

La méthode utilisée pour déterminer les universités comparables est la méthode de la distance euclidienne à six dimensions. Les dimensions en question sont le nombre total d'étudiants et étudiantes équivalents temps plein (EETP) et de professeurs et professeures (trois grades) pour chacun des grands domaines (santé, sciences pures et appliquées, et sciences sociales et humaines).

Les renseignements concernant ces universités civiles ont été tirés de Statistique Canada, ainsi que des sources suivantes :

- Information financière des universités et collèges de l'Association canadienne du personnel administratif universitaire (IFUC-ACPAU);
- Système d'information sur les étudiants postsecondaires (SIEP);
- Système d'information sur le personnel d'enseignement dans les universités et les collèges.

Il convient également de noter ce qui suit :

- Les étudiants et étudiantes équivalent temps plein sont calculés en fonction du nombre d'étudiants et étudiantes selon le programme d'études. Un étudiant ou une étudiante équivalent temps plein représente 1 EETP alors qu'un étudiant ou une étudiante à temps partiel représente 1/3,5 EETP;
- Le corps étudiant du CMR Saint-Jean comprend des étudiants et étudiantes du niveau collégial (cégep);
- Il y a deux types de professeurs au CMR Saint-Jean : les professeurs et professeures d'université (UT), dont le statut est similaire à celui des professeurs et professeures d'université civile, et les spécialistes de l'enseignement (EDS), dont le statut est similaire à celui des professeurs et professeures de collège (cégep). Les membres du corps professoral militaire sont également inclus.

Il est important de rappeler que le CMR Saint-Jean n'est pas reconnu comme un établissement de niveau collégial (cégep) par le ministère de l'Enseignement supérieur du Québec et qu'il n'a pas le pouvoir de décerner un diplôme d'études collégiales, ce qui rend difficile la com-

paraison des coûts du CMR Saint-Jean avec ceux des universités civiles.

Les dépenses des établissements universitaires civils incluses dans cette analyse sont celles du fonds d'exploitation. Les dépenses des autres fonds ont été exclues.

Les renseignements relatifs aux CMC proviennent du Système d'information de la gestion des ressources de la défense, du Système de gestion des ressources humaines et du Manuel des coûts standard. Les coûts des CMC ont été ajustés pour éliminer les dépenses attribuées à la formation en langue seconde, à l'instruction militaire et aux activités de conditionnement physique, qui sont des éléments uniques au PFOR et qu'on ne trouve pas dans les universités civiles. L'information financière du CMR Saint-Jean a été ajustée afin de retirer les coûts attribuables à l'Institut Osside (qui est situé sur le campus du collège, mais qui n'en fait pas partie).

Annexe 5 – Processus de notation des modèles organisationnels

En s'appuyant sur leurs domaines d'expertise respectifs, les membres de la Commission ont relevé dix facteurs qui jouent un rôle important dans la détermination de la santé, de la qualité, de la viabilité, de la crédibilité et de la pertinence des CMC. La Commission a ensuite utilisé ces facteurs pour évaluer lequel des six modèles décrits à l'annexe 3 servirait le mieux le Canada dans le contexte national et géopolitique actuel, en utilisant une échelle à cinq niveaux allant de 1 (pas du tout) à 3 (modérément) et 5 (beaucoup) :

Identité : Le modèle appuie-t-il une identité claire pour les CMC en tant qu'institution militaire?

Gouvernance : Le modèle favorise-t-il la clarté et crée-t-il des lignes claires de responsabilité, d'autorité et d'obligation de rendre compte au sein des CMC?

Coût : Le modèle favorise-t-il un coût plus efficace par aspm/élof?

Culture : Le modèle facilite-t-il, soutient-il ou favorise-t-il la culture à laquelle les FAC aspirent?

Instruction militaire : Le modèle soutient-il l'élaboration et la mise en œuvre d'une instruction efficace en matière de compétences militaires et de leadership pour répondre aux exigences des FAC, y compris le développement du caractère et des compétences adéquats?

Études : Le modèle soutient-il l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme d'études approprié qui répond aux normes nationales et soutient efficacement le perfectionnement des officiers et officières?

Bilinguisme : Le modèle soutient-il l'offre de formation en langue seconde et facilite-t-il la capacité des aspm/élof à obtenir les qualifications requises en langue seconde?

Santé, condition physique et bien-être : Le modèle soutient-il l'élaboration et la mise en œuvre de programmes de santé, de conditionnement physique et de bien-être en faveur de modes de vie sains?

Recrutement : Le modèle soutient-il et favorise-t-il le recrutement d'officiers et d'officières au sein des FAC?

Diversité et inclusion : Le modèle soutient-il les objectifs de diversité et d'inclusion des FAC?

Cet exercice a donné lieu à une évaluation consolidée (figure 13). La Commission a ensuite mené une réflexion afin de déterminer si, d'une manière générale, un nouveau modèle améliorerait le *statu quo* ou introduirait d'autres conséquences. En se fondant sur les notes attribuées et le processus de réflexion, la Commission a conclu que le modèle n° 1 représente le meilleur modèle pour le Canada.

Catégories évaluées	Modèle intégré	Modèle d'efficacité	Modèle de séquence de formation	Modèle de l'éducation en tant que service	Modèle des collèges militaires et de l'université de la Défense distincts	Modèle de l'académie militaire
Identité	4,0	3,7	3,4	4,0	4,0	4,9
Gouvernance	3,9	4,0	3,3	3,9	3,3	4,9
Coût	3,4	3,9	2,3	1,9	2,3	3,3
Culture	4,1	3,4	2,6	2,9	3,3	3,9
Entraînement militaire	4,7	3,6	3,3	3,3	3,7	4,9
Bilinguisme	4,3	3,6	3,4	2,3	2,3	1,1
Santé et condition physique	4,6	3,7	3,4	2,7	2,6	3,4
Enseignement	4,6	3,9	3,6	3,9	3,9	2,7
Recrutement	4,3	3,6	3,1	3,4	3,1	3,6
Diversité et inclusion	3,4	3,1	2,9	3,1	2,9	2,6
TOTAL	41,2	36,4	31,4	31,2	31,4	35,2

Notes totales pour chaque modèle sur 50.

Figure 13 - Matrice de comparaison des résultats de l'évaluation collective

Annexe 6 – Tableaux comparatifs des conseils d'administration

Comparaison des rôles

Universités canadiennes	Collèges militaires du Canada
Les conseils des gouverneurs (CG) des universités civiles gouvernent et gèrent les affaires de l'université, y compris la supervision de la gouvernance, de la conduite, de la gestion et du contrôle de l'université, de ses biens, de ses revenus, de ses dépenses, de ses activités et des affaires qui s'y rapportent. Dans l'ensemble, ils veillent à la bonne gouvernance et à la bonne gestion de l'université.	Le rôle des CG des CMC est en partie similaire à celui des CG des universités civiles. Même si les CG ne gouvernent pas et ne gèrent pas les affaires des CMC, ils assurent une surveillance stratégique et garantissent une saine gouvernance.

Comparaison des responsabilités

Zone de responsabilité	Universités canadiennes	Collèges militaires du Canada	Évaluation
Gouvernance	Promouvoir une culture de responsabilisation; assurer une gestion efficace; approuver les politiques de gouvernance du CA et gérer la planification de la relève.	Système bicaméral. Le CG gère son plan et ses procédures en matière de relève par l'intermédiaire du comité de la gouvernance et des nominations. Le commandant ou la commandante présente un rapport au CG lors de chaque réunion, ce qui permet aux membres de poser des questions et d'assurer une surveillance.	Similaires
Stratégie	Veiller à la mise en place d'un processus de planification stratégique solide; contribuer à l'élaboration du plan stratégique de l'université, l'examiner et l'approuver; contribuer à l'élaboration de la mission, de la vision et des valeurs de l'université; examiner et approuver les plans et budgets annuels d'exploitation et d'immobilisations de l'université.	Le mandat fournit des indications sur cette fonction (c.-à-d. contribuer à l'élaboration de l'orientation stratégique, examiner les plans d'activité et de développement à long terme et donner des conseils à ce sujet). Bien que dans le passé le CG n'ait pas participé à l'élaboration de plans de développement, il a formulé des recommandations sur le processus. Un membre du CG participe également à l'élaboration du plan de recherche stratégique.	Partiellement similaires
Finances	Veiller à ce que les résultats financiers soient présentés fidèlement et conformément aux principes comptables reconnus; assurer les ressources adéquates et la solvabilité financière; examiner le rendement opérationnel par rapport aux budgets et aux objectifs.	Le CG n'a aucune responsabilité fiduciaire. Le financement dans les FAC relève du SM, et les attributions de fonds sont gérées par la chaîne de commandement (CPM/ACD).	Aucune similarité

Zone de responsabilité	Universités canadiennes	Collèges militaires du Canada	Évaluation
Rapports, suivi et contrôles internes	Veiller à ce que l'université produise des rapports sur les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés dans ses plans stratégiques et opérationnels; contrôler le rendement par rapport aux objectifs; veiller à ce que les systèmes d'audit et de contrôle internes et externes soient appropriés et recevoir des mises à jour périodiques.	Le commandant ou la commandante rend compte des principales activités au CG à chacune de ses réunions. Les objectifs de rendement sont rarement abordés. Le CG n'intervient pas en ce qui concerne les systèmes d'audit ou de contrôle.	Partiellement similaires
Gestion du risque	Comprendre les principaux risques de l'université; s'assurer qu'il existe un processus de détermination, de suivi, d'atténuation et de gestion des risques; recevoir périodiquement des évaluations et des rapports relatifs aux risques.	Le CG n'a aucune responsabilité en matière de risques. Le comité stratégique a récemment montré de l'intérêt concernant la cybersécurité et les risques liés aux réseaux.	Aucune similarité
Ressources humaines	Nommer et appuyer le président ou la présidente; conseiller le président et la présidente et surveiller son rendement; examiner les stratégies et les plans de ressources humaines en vue de la nomination des cadres supérieurs.	Le ou la min DN est le président ou la présidente, et le rôle est assumé par le commandant ou la commandante. Le CG n'est pas concerné par leur nomination ou leur rendement. Toutefois, le président ou la présidente du CG fait partie du comité de sélection du recteur ou de la rectrice.	Aucune similarité
Code de valeurs et d'éthique	Approuver et agir en tant que gardien des valeurs de l'université; promouvoir une culture de l'intégrité par ses propres actions et ses interactions avec les cadres supérieurs et les intervenants externes.	Les membres du CG sont soit des membres des FAC, soit des fonctionnaires ou des civils sous contrat, qui doivent tous adhérer à un code d'éthique.	Similaires
Communications	Le président ou la présidente est le ou la porte-parole de l'université et le président ou la présidente du CG est le ou la porte-parole du CG. Le président ou la présidente demandera l'avis du CG et consultera le président ou la présidente pour déterminer les éléments à rendre publics.	Il en va de même pour le CG des CMC. En ce qui concerne les communications externes, la chaîne de commandement et le SMA(AP) détiennent l'autorité en matière de publication des communications destinées au public.	Partiellement similaires
Pouvoirs de signature	Mettre sur pied les comités qu'il juge nécessaires à l'accomplissement des fonctions du CG et leur conférer le pouvoir et l'autorité d'agir au nom du CG, et conclure des accords au nom de l'université.	Le CG est habilité à mettre sur pied des comités et à leur conférer des pouvoirs, tel qu'il est indiqué dans le mandat. Le CG n'est pas autorisé à conclure des ententes.	Partiellement similaires

Annexe 7 – Cadre du Programme de perfectionnement intégré des officiers et officières (PPIO) proposé

1 ^{re} année	Printemps/été (2 mois)	Automne (4 mois)	Hiver (4 mois)
Parcours d'études	Juillet à août	Septembre à décembre	Janvier à avril
Étudiante ou étudiant diplômé du secondaire qui entame sa 1 ^{re} année à un collège militaire du Canada (CMC) en Ontario ou au Québec	1^{er} cours de la Qualification militaire de base des officiers (QMB[O]) Évaluation FORCE Évaluation linguistique initiale <i>ET essais pour les équipes de sport universitaire pendant les 2 dernières semaines</i> Aucun crédit universitaire	Trimestre d'études - Programme d'orientation (1 semaine) - Arts/science : 4 cours - Génie : 5 cours - Formation linguistique (FL) - Condition physique, santé et bien-être (CPSB) Arts/science : 4 crédits + 1 crédit pour FL et CPSB Génie : 5 crédits + 1 crédit pour FL et CPSB	Trimestre d'études - Arts/science : 4 cours - Génie : 5 cours - FL - CPSB Arts/science : 4 crédits + 1 crédit pour FL et CPSB Génie : 5 crédits + 1 crédit pour FL et CPSB
Étudiante ou étudiant du cégep qui a effectué une 1 ^{re} année d'études au cégep et qui entame sa première année à un CMC en Ontario ou au Québec	Premier cours de la QMB(O) Évaluation FORCE Évaluation linguistique initiale <i>ET essais pour les équipes de sport universitaire pendant les 2 dernières semaines</i> Aucun crédit universitaire	Trimestre d'études - Programme d'orientation (1 semaine) - Arts/science : 4 cours - Génie : 5 cours - FL - CPSB(CPSB) Arts/science : 4 crédits + 1 crédit pour FL et CPSB Génie : 5 crédits + 1 crédit pour FL et CPSB	Trimestre d'études - Arts/science : 4 cours - Génie : 5 cours - FL - CPSB Arts/science : 4 crédits + 1 crédit pour FL et CPSB Génie : 5 crédits + 1 crédit pour FL et CPSB

- Le Programme d'orientation des élof de 1^{re} année aux CMC a été supprimé. Les CMC offrent désormais un programme d'orientation d'une semaine similaire à celui offert par les universités civiles.
- La course à obstacles a lieu pendant la 2^e année dans le cadre du cours Compétences militaires et leadership – Fondements.

2 ^e année	Printemps/été (4 mois)	Automne (4 mois)		Hiver (4 mois)
	Mai à août	Septembre à décembre		Janvier à avril
Les stagiaires ET les aspirantes ou aspirants de marine et les élève-officiers ou élève-officières (aspm et élof) sont réunis en une seule cohorte	2^e cours de la QMB(O) (7 semaines) Formation linguistique intensive (3 semaines) <i>ET essais pour les équipes de sport universitaire pendant les 2 dernières semaines</i> Orientation (1 semaine) <i>Pour l'étudiante ou l'étudiant ayant un diplôme d'études collégiales du cégep qui entame sa 1^{re} année à un CMC</i> 1 crédit ◦ 1 crédit pour les 2 cours de la QMB(O) ◦ Aucun crédit pour la formation linguistique intensive (CMC Saint-Jean)	Début du Programme de perfectionnement intégré des officiers/officières (PPIO) Le PPIO commence par le cours Compétences militaires et leadership (CML) – Fondements, qui dure 4 semaines : ◦ Fondements théoriques ◦ Applications pratiques ◦ Apprentissage par l'expérience (sortie de 2 jours, course à obstacles) ◦ Perfectionnement des apprentissages acquis dans les 2 cours de la QMB(O) ◦ Dirigé par des militaires, appuyé par des experts civils 1 crédit	Trimestre d'études condensé • Arts/science : 3 cours • Génie : 4 cours ◦ FL ◦ CPSB ◦ CML Arts/science : 3 crédits + 1,5 crédit pour FL/CPSB/CML Génie : 4 crédits + 1,5 crédit pour FL/CPSB/CML	Trimestre d'études • Arts/science : 4 cours • Génie : 5 cours ◦ FL ◦ CPSB ◦ CML Arts/science : 4 crédits + 1,5 crédit pour FL/CPSB/CML Génie : 5 crédits + 1,5 crédit pour FL/CPSB/CML

- Le cours Compétences militaires et leadership est offert par l'Escadre militaire et donné par un mélange d'instructeurs militaires et civils.
- Le trimestre d'automne de la 2^e année est séparé en 2 volets : le premier, d'une durée d'un mois, est consacré au cours CML – Fondements, et le deuxième, d'une durée de 3 mois, est un trimestre d'études condensé avec une charge de cours réduite.

3 ^e année	Printemps/été (4 mois)		Automne (4 mois)	Winter (4 Months)
	Mai à août		Septembre à décembre	Janvier à avril
	Cours intensif de communication (10 semaines) Acquisition linguistique dans un milieu de la langue seconde, si possible, puis apprentissage par l'expérience (y compris une exposition à l'environnement de travail). • Élof unilingues : Éducation et formation en seconde langue officielle enrichie (EFSLO) • Élof bilingues de la Marine et de l'Aviation : Formation militaire/emploi dans le poste (EDP) • Élof bilingues de l'Armée : QMB(O) A • Élof bilingues : Cours d'été 1 crédit - 1 crédit pour l'EFSLO enrichie - 1 crédit pour la formation militaire/EDP - 1 crédit pour la QMB(O) A - Aucun crédit pour les cours d'été	Compétences militaires et leadership – Consolidation (2 semaines) Pour le cours CML – Consolidation, les 2 dernières semaines du trimestre de printemps/été sont consacrées au Cours intensif de préparation au leadership de la chaîne de responsabilité des élèves-officiers (C de R Élof) : • Préparation des élof aux responsabilités du chef de section, particulièrement au moyen de la relation avec soi, de la relation avec autrui et du mentorat • Accent sur l'apprentissage par l'expérience • Dirigé par des militaires, appuyé par des experts civils Aucun crédit	Trimestre d'études • Arts/science : 3 cours • Génie : 5 cours ◦ FL ◦ CPSB ◦ CML • Responsabilités du chef de section de la C de R Élof • Possibilité d'échange international Arts/science : 3 crédits + 1,5 crédit pour FL/ CPSB/CML Génie : 5 crédits + 1,5 crédit pour FL/ CPSB/CML	Trimestre d'études • Arts/science : 3 cours • Génie : 5 cours ◦ FL ◦ CPSB ◦ CML • Responsabilités du chef de section de la C de R Élof • Possibilité d'échange international Arts/science : 3 crédits + 1,5 crédit pour FL/ CPSB/CML Génie : 5 crédits + 1,5 crédit pour FL/ CPSB/CML

4 ^e année	Printemps/été (4 mois)	Automne (4 mois)	Hiver (4 mois)	
	Mai à août	Septembre à décembre	Janvier à avril	
	Cours intensif de culture militaire Apprentissage par l'expérience (exposition à l'environnement de travail), puis acquisition linguistique dans un milieu de la langue seconde, si possible. • Élof bilingues de l'Armée : QMB(O) A • Élof bilingues de la Marine et de l'Aviation : Formation militaire/EDP • Élof unilingues : EFSLO enrichie • Élof bilingues : Cours d'été 1 crédit - 1 crédit pour l'EFSLO enrichie - 1 crédit pour la formation militaire/EDP - 1 crédit pour la QMB(O) A - Aucun crédit pour les cours d'été	Trimestre d'études • Arts/science : 3 cours • Génie : 5 cours ◦ FL ◦ CPSB ◦ CML • Possibilité d'échange international pour les élof inscrits à des programmes d'arts et de science • Possibilité d'être élof chef d'escadrille et élof chef d'escadron Arts/science : 3 crédits + 1,5 crédit pour FL/CPSB/CML Génie : 5 crédits + 1,5 crédit pour FL/CPSB/CML	Trimestre d'études (condensé) (3 mois avec charge de cours réduite) • Arts/science : 3 cours • Génie : 4 cours ◦ FL ◦ CPSB ◦ CML • Possibilité d'être élof chef d'escadrille et élof chef d'escadron Arts/science : 3 crédits + 1,5 crédit pour FL/CPSB/CML Génie : 4 crédits + 1,5 crédit pour FL/CPSB/CML	Compétences militaires et leadership – Validation et conclusion (4 semaines) • Réflexions sur le leadership • Thèse/Projet de synthèse • Apprentissage par l'expérience (c.-à-d. visites sur les lieux) • Dirigé par des militaires, appuyé par des experts civils, au besoin 1 crédit

Crédits universitaires : 25 (Arts/science) // 38 (Génie)
Crédits obligatoires pour les officiers et officières : 16 // 16
Crédits totaux : 41 // 54

Notes

- Formation linguistique (FL) = 6 heures/semaine, 0,5 crédit/trimestre (requis jusqu'à l'obtention du niveau BBB).
- Compétences militaires et leadership (CML) = 3 heures/semaine, 0,5 crédit/trimestre.
- Condition physique, santé et bien-être (CPSB) = 3 heures/semaine, 0,5 crédit/trimestre (offert par les PSP).
- Cours universitaires = X heures/semaine, 1 crédit/cours.

Principes clés

- Les deux collèges doivent harmoniser leurs calendriers universitaires (y compris les cours universitaires, le Programme de perfectionnement intégré des officiers/officières, le cours Compétences militaires et leadership, les cours de condition physique, santé et bien-être, les périodes d'apprentissage par l'expérience, les échanges internationaux et les examens). Tous les aspm et élof des CMC doivent recevoir la même formation de compétences militaires et leadership de base.
- Les CMC doivent encourager les aspm et élof à suivre des cours à différents campus pendant leurs études et faciliter les déplacements.
- Le PPIO et le cours CML sont les mêmes aux deux CMC.
- Le ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes (FAC) ne doivent pas administrer un cégep.

Questions et aspects à considérer supplémentaires

- Le contenu, l'approche et les résultats escomptés du PPIO doivent être élaborés davantage pour qu'il comprenne un résumé détaillé du cours CML pour les trois années. Le Programme intermédiaire en leadership des FAC offert par l'Institut Osside est un excellent point de départ.
- Le contenu des trois cours de psychologie et de leadership du programme de base actuel doit être ajouté au cours CML. L'ajout d'autres éléments clés du programme de base actuel au PPIO restructuré devrait être envisagé (c.-à-d., notamment, les valeurs et l'éthique, le jugement et l'esprit critique).
- Il pourrait être nécessaire d'offrir des cours de Génie pendant le trimestre d'été (pour les élof de 3^e et 4^e année).
- Les CMC ont besoin d'instructeurs pendant l'été (les professeurs d'université sont financés par l'ETS et les chargés de cours sont financés par le F&E).
- Les heures de laboratoire font partie des cours (c.-à-d., aucun crédit supplémentaire n'est alloué aux laboratoires).
- Cette configuration de programme réduira le nombre de cours requis pour les élof inscrits à des programmes d'arts, de science et de SSH de 40 à 25 et les élof inscrits à des programmes de génie de 48 à 38. En moyenne, les élof en génie suivront 3 cours de plus par année que les élof en arts et en science, mais leur charge de cours sera réduite de 10 cours.

Annexe 8 – Chaîne de responsabilité des élèves-officiers et élèves-officières

Les CMC ont une hiérarchie d'élèves-officiers et élèves-officières appelée la chaîne de responsabilité des élèves-officiers et élèves-officières (C de R Élof) dont la structure organisationnelle correspond à celle des organisations militaires. Les aspm/élof de dernière année ont des pouvoirs et des responsabilités sur leurs pairs et sur les aspm/élof subalternes. Royal Military College of Canada

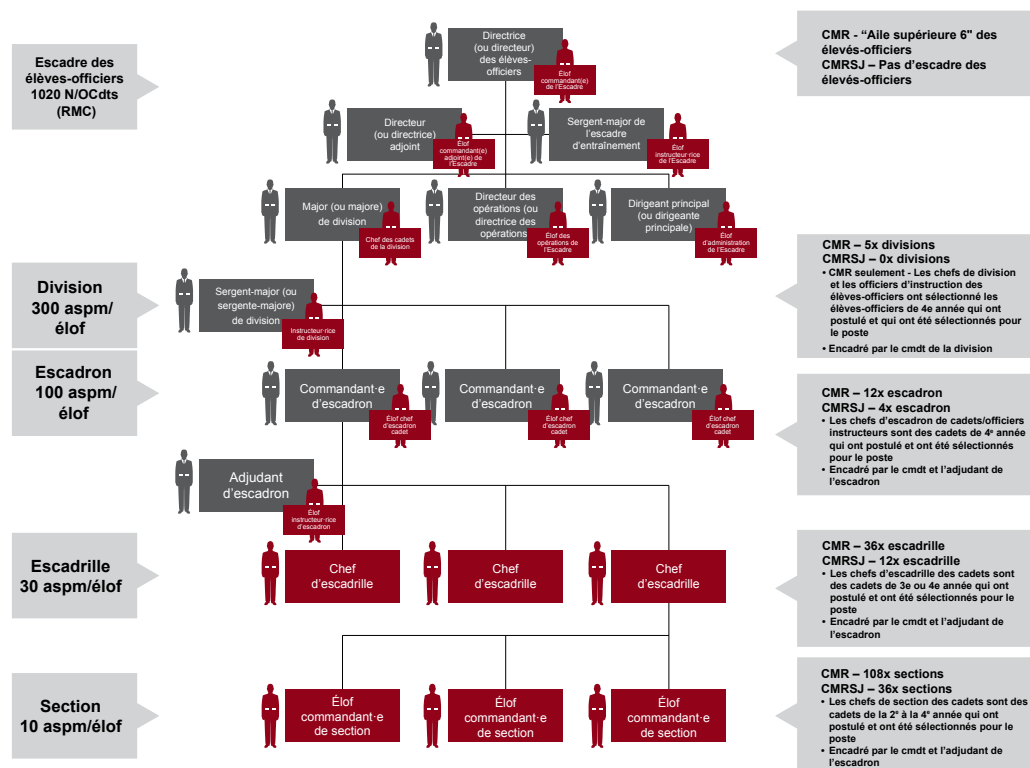
Collège militaire royal du Canada

La C de R Élof comprend l'état-major de l'Escadre des élèves-officiers et élèves-officières et ses divisions, escadrons, escadrilles et sections subordonnées. Il y a deux périodes de nominations distinctes pour la C de R Élof chaque année : une au trimestre d'automne et une au trimestre d'hiver. C'est à ce moment que les aspm/élof sont nommés pour des postes à barrettes. Environ 161 des 1 050 aspm/élof occupent un poste à barrettes. Il existe également d'autres types de postes liés à l'assistance et à

l'administration. Au total, il existe 50 types de postes au sein de la C de R Élof et 16 types de postes de tâches secondaires, dont les mandats sont définis dans les Instructions à l'Escadre des élèves-officiers et élèves-officières (IE ELOF). Les postes de la C de R Élof sont classés comme des nominations subalternes pour les aspm/élof de troisième année et des nominations supérieures pour les aspm/élof de quatrième année. En outre, il existe des postes de tâches secondaires pour les aspm/élof de deuxième à quatrième année, mais ceux-ci ne comptent pas pour la satisfaction aux exigences en matière de commission d'officier du CMR.

Collège militaire royal de Saint-Jean

La C de R Élof est légèrement différente au CMR Saint-Jean. Le CMR Saint-Jean a éliminé les postes de l'état-major de l'Escadre des élèves-officiers et élèves-officières à l'automne 2023 et n'a pas besoin du « niveau



*Le nombre d'élèves-officiers de marine peut fluctuer à tout moment au cours de l'année scolaire.

Figure 14 : Structure actuelle de la chaîne de responsabilité des élèves-officiers et élèves-officières au CMR et au CMR Saint-Jean

de division » dans sa hiérarchie organisationnelle en raison du faible nombre d'aspm/élof qui fréquentent le collège. Ainsi, au CMR Saint-Jean, la C de R Élof est composée uniquement d'escadrons, d'escadrilles et de sections. Le mandat de chaque poste est défini dans les IE ELOF. Les postes à barrettes de l'Escadre des élèves-officiers et élèves-officières sont classés comme des nominations subalternes pour les aspm/élof de deuxième et troisième année et des nominations supérieures pour les aspm/élof de troisième et de quatrième année. En outre, il existe des postes de tâches secondaires pour les aspm/élof de deuxième à quatrième année, mais ceux-ci ne comptent pas pour la satisfaction aux exigences en matière de commission d'officier du CMR Saint-Jean.

La structure de la C de R Élof a suscité des préoccupations, récemment exprimées par Mme Arbour dans le cadre de l'examen externe indépendant et complet, mais également mises en évidence par la Visite d'aide d'état-major spéciale de 2017 et le rapport du Bureau du vérificateur général de 2017.

Plus particulièrement, Mme Arbour a recommandé que la structure de responsabilité et de commandement de l'Escadre des élèves-officiers et élèves-officières soit éliminée, en se basant sur quatre préoccupations systémiques :

- La C de R Élof puise ses origines du système des écoles privées anglaises dans le cadre duquel les élèves des années supérieures se voient attribuer des responsabilités envers les élèves des années inférieures;
- La mixité des résidences des CMC;
- La tension entre l'obligation de signaler et la nécessité pour les aspm/élof d'être acceptés par leurs pairs;
- Un éventuel décalage entre les idéaux de leadership enseignés dans les CMC et les perspectives et exigences réelles des institutions.

Des préoccupations et des considérations concernant la C de R Élof ont également été exprimées par les aspm/élof ainsi que par les dirigeants et dirigeantes des CMC. Les aspm/élof ont exprimé toute une série d'opinions et de points de vue négatifs et positifs suscitant de fortes émotions concernant la structure et la valeur de la C de R Élof.

Parmi ces opinions et points de vue, la manière dont la C de R Élof a été utilisée pour faciliter le fonctionnement efficace des collèges (compte tenu de l'incidence des ressources limitées pour embaucher plus de personnel) a été soulevée comme un problème. Certaines personnes estiment que cela nuit au véritable objectif de la C de R Élof,

tandis que d'autres ont fait remarquer que la suppression de la C de R Élof aurait des conséquences négatives importantes pour les CMC en raison de la mesure dans laquelle les collèges en dépendent pour remplir des fonctions administratives et de soutien.

Le besoin accru en matière d'interactions, d'encadrement et de mentorat de la part du personnel est également apparu comme une pièce manquante essentielle dans le modèle de leadership existant de la C de R Élof. En effet, au sein des sections, des escadrilles et des escadrons, la plupart des responsabilités directes de leadership sont assumées par des aspm/élof qui occupent des postes au sein de la C de R Élof, étant donné la pénurie d'officiers et de militaires du rang affectés aux CMC qui assurent la supervision directe et le leadership pour les aspm/élof.

De plus, étant donné le large éventail de types d'interactions que les aspm/élof ont avec la C de R Élof, de nombreux diplômés n'ont pas été systématiquement exposés à des objectifs d'apprentissage particuliers liés à cette expérience de leadership.

Enfin, comme il est indiqué dans l'EEIC, la dynamique de pouvoir créée par la C de R Élof qui permet à certains aspm/élof de sanctionner d'autres aspm/élof a été signalée par beaucoup de personnes comme étant profondément problématique. Comme la C de R Élof dispose de certains pouvoirs disciplinaires, sous la forme de perte de privilèges et de mesures correctives (décrites dans les IE ELOF), les aspm/élof occupant certains postes au sein de la C de R Élof peuvent imposer la perte de privilèges et des mesures correctives à d'autres aspm/élof. Bien que ces sanctions doivent être approuvées par la chaîne de commandement militaire et administrées sous sa supervision (ce qui signifie que toutes les sanctions imposées par les aspm/élof doivent être autorisées par le commandant d'escadron, qui a le grade de capitaine), cette « garantie » ne fait pas grand-chose pour atténuer les abus de pouvoir perçus et réels.

Malgré les possibilités d'amélioration, un examen des approches adoptées par les pays partenaires et alliés révèle que la nomination d'étudiants à des postes de leadership entre pairs est également une pratique de longue date adoptée par la plupart des académies militaires. Ces nominations varient en nature et en durée et peuvent prendre la forme d'une tâche unique d'une durée de 24 heures, ou de tâches s'échelonnant sur une semaine, voire un semestre complet. Dans tous les cas, l'objectif est de faire en sorte que les aspm/élof aient une plus grande expérience de leadership, une stabilité accrue et des possibilités d'apprentissage soutenues.

Annexe 9 – Revue de la littérature

1. Al-Homedawy, H. (2024). [From findings to insights: harnessing triangulation to elevate your research: a pathway to meaningful, actionable UX research](#). (Non disponible en français).
2. Alber, A. (2007). [La formation initiale des officiers : une comparaison européenne](#) (PhD Theses).
3. Antoniou, F., Alghamdi, M.H., & Kawai, K. (2024). [The effect of school size and class size on school preparedness](#). *Frontiers in Psychology*. (Non disponible en français).
4. Armstrong, K. (2019). *The stone frigate: The royal military college's first female cadet speaks out*. Toronto, ON: Dundurn Press. (Non disponible en français).
5. Association of Canadian Professors of Public Universities (ACPPU). (2013). [Report of the Commission on Governance of the Royal Military College of Canada \(PDF\)](#). (Non disponible en français).
6. Australian Human Rights Commission. (2013). Review into the treatment of women at the Australian Defence Force Academy: Audit report. (Non disponible en français).
7. Barrett, J. (2012). [Education for reform: New students, new methods, new assessments](#). *Connections: The Quarterly Journal*, 11(4), 34-42. (Non disponible en français).
8. Barrett, J. (2018). [Universitaires et militaires : réflexions sur la dualité du monde universitaire militaire](#). *Revue Militaire Canadienne*, 18(4).
9. Barrett, J. (2023). [De Rowley à Arbour : le Collège militaire royal en six rapports \(PDF\)](#). *Revue Militaire Canadienne*, 23(1), 19–29.
10. Beaulieu-B, P., Mitchell, P.T. (2019). [Challenge-driven: Canadian Forces College's agnostic approach to design thinking education](#). (Non disponible en français).
11. Bell, H. H., & Reigeluth, C. M. (2014). [Paradigm change in military education and training](#). *Educational Technology*, 54(3), 52–57. (Non disponible en français).
12. Boëne, B. (2017). [La formation initiale et sa place dans le continuum de la formation des officiers de carrière](#). *Stratégique*, 3(116), 37-60.
13. Bradley, P.J., & Nicole, A.A.M. (2006). [Predictors of military training performance for officer cadets in the Canadian Forces](#). *Military Psychology*, 18(3), 219-226. (Non disponible en français).
14. Bremner, N., et al. (2017) Sexual misconduct: Socialization and risk factors [literature review]. Director General Military Personnel Research and Analysis Contract Report DRDC-RDDC-2017-C302. Defence Research and Development Canada. (Non disponible en français).
15. Briner, E., Mercer, N. (2019). Socialization: Espoused values and the culture in practice. Summary and analysis of members in basic and entry level occupational training. *Defence Research and Development Canada*. (Non disponible en français).
16. Briner, E. (2022). Combler les lacunes dans la socialisation militaire : Les valeurs préconisées et la culture en action. *Recherche et développement pour la défense Canada*. DRDC-RDDC-2022-B090.
17. British Ministry of Defence Crown (n.d). [Army leadership. Doctrine \(PDF\)](#). (Non disponible en français).
18. Brian L.C. (2022). The arbour report and supporting effective cultural reform in the Canadian Armed Forces. (Non disponible en français).
19. Brown, V. (2020). [Locating Feminist Progress in Professional Military Education](#). *Gender and the Canadian Armed Forces*. 41(2), 26-41. (Non disponibles en français).
20. Canadian Defence Academy. (2024). *Fighting spirit – The profession of arms in Canada* (Non disponible en français).
21. Canadian Forces Recruiting Group. (n.d) Occupational Transfers in The Mil Pers Gen System. (Non disponible en français).

22. Castonguay, J. (1989). *Le Collège Militaire Royal de Saint-Jean*. Méridien.
23. CDA-CFLI. (2009). *Duty with honour: The profession of arms in Canada (PDF)*. (Non disponible en français).
24. CDA-PCLD. (2022). *CAF ethos: Trusted to serve (PDF)* (accessible uniquement sur le réseau de la Défense nationale). (Non disponible en français).
25. CJCSI 1800.01 *Officer professional military education Policy*. (2020). *Washington, Department of Defence*. (Non disponible en français).
26. CPCC, HR-Civ. (2024). Official languages modernization – Defence Team's way ahead. (Non disponible en français).
27. Davis, K., & Brian, M. (2004). "Women in the military: Facing the Warrior Framework," in *Challenge and change in the military: Gender and diversity issues*. 17 Wing Publishing Office for the Canadian Forces Leadership Institute, Winnipeg, Manitoba. (Non disponible en français).
28. De Reviers, H. (2017). *L'École de Guerre et la formation des élites militaires*. *Revue Défense Nationale*, 798(3).
29. Deng, M. E., Ford, E., Nicol, A. A. M., & De France, K. (2023). *Are equitable physical performance tests perceived to be fair? Understanding officer cadets' perceptions of fitness standards*. *Military psychology: the official journal of the Division of Military Psychology, American Psychological Association*, 35(3), 262–272. (Non disponible en français).
30. Ministère de la Défense nationale Canadienne. (2001). *Canadian military leadership in the 21st century (the officer in 2020): Strategic direction for the Officer Corps and the Canadian Forces officer professional development system*. (Non disponible en français).
31. Director General Military Personnel Research and Analysis. (2021). *Summary of Challenges and Barriers for Women in the CAF*. (Non disponible en français).
32. Donatien, L., & Aleksandar, S. (2020). *La formation des officiers de l'armée de terre en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis. Approche comparative et traductologique (PDF)*. Onzième colloque international Les études françaises Aujourd'hui (pp. 131 - 147). *Faculté de philologie de l'Université de Belgrade*.
33. Gell, H. (2021). *Increase of officer cadets' competences by internationalization*. *Journal of peace and war studies* (p. 201). Norwich University, Archives & Collections. (Non disponible en français).
34. George, T. (2016). *Be All You Can Be or Longing to Be: Racialized soldiers, the Canadian military experience and the Im/Possibility of belonging to the nation*. *University of Toronto ProQuest Dissertation Publishing*. (Non disponible en français).
35. Goldman, C.A., Mayberry, P.W., Thompson, N., & Hubble, T. (2024). *Intellectual firepower: A review of professional military education in the U.S. Department of Defense*. Santa Monica, CA: RAND Corporation. (Non disponible en français).
36. Gouvernement du Canada. (2009). *DOAD 5002-6, Programme de formation des officiers – Éducation permanente – Force régulière*.
37. Gouvernement du Canada. (2019). *Directive de lancement du CEMD/SM concernant la conduite professionnelle et la culture*.
38. Gouvernement du Canada. (2021). *Groupe de consultation concernant la représentation des genres et la diversité : Rapport sommaire (PDF)*.
39. Gouvernement du Canada. (2022). *Sexual misconduct incident tracking annual report*. CPCC, DGPMC. (Non disponible en français).
40. Gouvernement du Canada. (2024). *2024 Canadian Military Colleges' (CMCs) student experience, health and well-being survey – Topline results*. (Non disponible en français).
41. Gouvernement du Canada. (2024). *Advisory on sexual violence prevention at Canadian Military Colleges. Preliminary observations*. ADM (Review Services). (Non disponible en français).
42. Gouvernement du Canada. (2024). *Occupational transfers in the mil pers gen system*. (Non disponible en français).
43. Gouvernement du Canada. (2024). *Official languages modernization – Defence Team's way ahead*. CPCC and HR-Civ. (Non disponible en français).

44. Hackey, K. K., Libel, T., & Dean, W.H. (2020). *Rethinking military professionalism for the changing armed forces*. (Switzerland, AG: Springer). (Non disponible en français).
45. Hamelin, F. (2003). [Le combattant et le technocrate. La formation des officiers à l'aune du modèle des élites civiles](#). *Revue Française de Science Politique*, 53(3), 453-463.
46. Hedlund, E. (2019). [A generic pedagogic model for academically based professional officer education](#). *Armed Forces & Society*, 45(2), 333-348. (Non disponible en français).
47. Henri, J. (2023). Final report RMC Kingston. Solution design Sessions report – Henri investigations inc for Department of National Defence. HENRI Investigations Inc. Ottawa. (Non disponible en français).
48. Henri, J. (2023). Final report RMCSJ. Solution design sessions report – Henri investigations inc for Department of National Defence. HENRI Investigations Inc. Ottawa. (Non disponible en français).
49. Hill, A. (2015). [Military innovation and culture](#). *The US Army War College Quarterly: Parameters*, 45(1), 85-98. (Non disponible en français).
50. Horn, B. & Bentley, B. (2015). [Forced to Change: Crisis and Reform in the Canadian Armed Forces](#). Dundurn Press: Toronto. (Non disponible en français).
51. Hornstra, S., Hoogenboezem, J., Durning, S., van Mook, W. (2023). [Instructional design linking military training and academic education for officer cadets: A scoping review](#). *Journal of Military and Strategic Studies*, 22(4). (Non disponible en français).
52. Hristov, N. (2018). [Military Education as Possibility in Bulgaria](#). *IJAEDU-International E-Journal of Advances in Education*, 4(10). (Non disponible en français).
53. Huebner, M., Sowinski, C. (2024). Canadian Military Colleges (CMCs) graduates' experience survey (GES) – Topline result. DROOD 3, DROOD, DGMPRA. (Non disponible en français).
54. James, P. (2020). Barriers to women in the Canadian Armed Forces. *Canadian Military Journal*, 2(0), 20-31. (Non disponible en français).
55. Jungblut, J., Maltais, M., Ness, E., & Rexe D. (2023). [Comparative higher education politics: Policymaking in North America and Western Europe](#). Springer Nature. (Non disponible en français).
56. Kiluange, F., Rouco, C., Silva, A.P., & Fragoso da Costa Baio, L.G. (2024). [Leadership training models for junior officers and captains in Europe](#) (pp. 7162-7168). *INTED2024 Proceedings, IATED*. (Non disponible en français).
57. Kowal, H. J. (2019). The royal military college of Canada: Responding to the call for change. *Security and Defence Quarterly*, 24(2), 87-104. (Non disponible en français).
58. Krystal, H. (2017). Summary and analysis of the contract report on the role of social media in sexual misconduct. *Defence Research and Development Canada*. (Non disponible en français).
59. Kyle, F., & Shannon, R. (2017). Research summary and analysis related to the contract report on sexual misconduct and early training environments. *Defence Research and Development Canada*. (Non disponible en français).
60. Larsson, S. (2024). [The military academy as a civilizing institution: A historical sociology of the academization of officer education in Sweden](#). *Armed Forces & Society*, 0(0). (Non disponible en français).
61. LeBlanc, M., & Pullman, L. (2018). Survey on sexual misconduct in the Canadian Armed Forces. Basic military qualification administration. *Defence Research and Development Canada*. (Non disponible en français).
62. LeBlanc, M., & Pullman, L. (2019). Survey on sexual misconduct in the Canadian Armed Forces. Basic military qualification administration. *Defence Research and Development Canada*. (Non disponible en français).
63. Lin, I., van der Werf, D., & Butler, A. (2019). Measuring and monitoring culture change: Claiming success (Director General Military Personnel Research and Analysis Contract Report DRDC-RDDC-2019-C039). *Defence Research and Development Canada*. (Non disponible en français).
64. Lick, G. (2014). [The never-ending story of studying military to civilian transition](#). *The Hill Times*. (Non disponible en français).
65. Long, A. (2016). *The Soul of Armies: Counterinsurgency Doctrine and Military Culture in the US and UK*. Cornell University Press. (Non disponible en français).

66. MacKenzie, M. (2023). *Good soldiers don't rape: The stories we tell about military sexual violence*. Cambridge University Press. (Non disponible en français).
67. Madison, G.R., Neasmith, D.G., Tattersall, V.C., Bouchard, A.M.C., Dow, M.J., Gauthier, A.J., Halpin, C.A., & Thibault, C.J. (2017). *Visite d'aide d'état-major spéciale – Rapport sur le climat, le milieu d'instruction, la culture et le programme de formation de officiers – Force régulière (PFOR) au Collège militaire royal du Canada – Kingston*.
68. Magnussen, L. I., Boe, O., & Torgersen, G.-E. (2023). *Agon—Are military officers educated for modern society?* *Education Sciences*, 13(5), 497. (Non disponible en français).
69. Maltais, M. (2021). Rapport sur le développement des activités de recherche et d'enseignement du Collège Militaire Royal de Saint-Jean comme université militaire québécoise - CMR St-Jean.
70. Maxwell, A. (2019). *Les expériences de comportements sexualisés non désirés, de comportements discriminatoires et d'agressions sexuelles vécues au sein de la population étudiante des collèges militaires canadiens, 2019*. Statistique Canada.
71. McAlpine, A. (2021). *Reflecting on operation HONOUR: Race and sexual misconduct in the CAF*. Centre for International and Defence Policy. (Non disponible en français).
72. McKay, J.R., Breede, H.C., Dizboni, A., & Jolicoeur P. (2022). *Developing strategic lieutenants in the Canadian Army, Parameters*, 52(1), 135-148. (Non disponible en français).
73. Melnikovas, A. (2019). *Officer education policy development in the context of the changing European security and defence identity. Šiuolaikinės visuomenės ugdymo veiksniai*, 4(1). (Non disponible en français).
74. Meyer, M. S., & Rinn, A. N. (2022). *School-Based leadership talent development: An examination of Junior Reserve Officers' training corps participation and postsecondary plans. Journal for the Education of the Gifted*, 45(1), 4-45. (Non disponible en français).
75. Mitchell, P.T. (2017). *Stumbling into design: Action experiments in professional military education at Canadian Forces College. Journal of Military and Strategic Studies*, 17(4). (Non disponible en français).
76. Ministry of Defense Brazilian Army. (2024). Canadian Military College Review Board, CMCRB – Virtual Meeting. (Non disponible en français).
77. Mohamed, A.T.F.S. (2016). *Civilian to Officer: Threshold Concepts in Military Officers' Education. Doctoral thesis, Durham University*. (Non disponible en français).
78. Mohamed, A.T.F.S., Nasir, A.Q., Ab Rahman, N.K., Abd Rahman, E. (2018). *Military training or education for future officers at tertiary level. Zulfakar Journal of Defence Management, Social Science & Humanities*, 1(1), 45-60. (Non disponible en français).
79. Morris, S.A. (2001). Barriers to female officers cadets' education at the Royal Military College of Canada. Royal Military College of Canada Master's paper. (Non disponible en français).
80. Nicol, A. A. M., Charbonneau, D., & Boies, K. (2007). *Right-wing authoritarianism and social dominance orientation in a Canadian military sample. Military Psychology*, 19(4), 239–257. (Non disponible en français).
81. Niculescu, B.-O., Cosma, M., & Mandache, R. (2014). *The modern officer – The leader of the military organization*. (Non disponible en français).
82. North Atlantic Treaty Organization (NATO). (2021). Integrating gender perspective into the NATO command structure Bi-Strategic Command Directive 040-001. (Non disponible en français).
83. O'Connor, G. (2006). Ministerial directives respecting the principal of the Royal Military College of Canada. Minister of Nationale Defence. (Non disponible en français).
84. Otis, N., Scoppio, G., Yan, Y.L., & Chiasson, C. (2021). Gender and ethnicity differences in applicants' perceptions of the Regular Officer Training Plan (ROTP) recruitment and selection process: Phase 3 of the ROTP Study. *Defence Research and Development Canada. DRDC-RDDC-2021-R013*. (Non disponible en français).
85. Paile, S. (2008). Towards a European understanding of academic education of the military officers. (Non disponible en français).
86. Paile, S. (2009). L'Enseignement militaire à l'épreuve de l'eupéanisation adaptation de la politique de l'enseignement pour l'Ecole Royale Militaire de Belgique aux évolutions de la PESD. *Thématique du Centre des Sciences Sociales de la Défense*, 19(0), 61.

87. Paile, S. (2011). [Europe for the future officers, officers for the future Europe - Compendium of the European military officers basic education](#). Warsaw, Poland: Department of Science and Military Education - Ministry of Defence of Poland. (Non disponible en français).
88. Parenteau, D. (2021). [Teaching professional use of critical thinking to officer-cadets: Reflection on the intellectual training of young officers at military academies](#). Army University Press. (Non disponible en français).
89. Parenteau, D., & Maisonneuve, M. (2022). [Time to reset the Canadian Military Colleges as military academies](#). CDA Institute. (Non disponible en français).
90. Parenteau, D. (2022). [Une transformation de la culture organisationnelle qui ne se fera pas sans les officiers \(PDF\)](#). *Revue Militaire Canadienne*, 22(2), 27-33.
91. Perron, S. (2017). *Out standing in the field: A memoir by Canada's first female infantry officer*. Toronto, ON: Cormorant Books Inc. (Non disponible en français).
92. Bureau du vérificateur général du Canada. (2017). [Rapport 6, Le Collège militaire royal du Canada — Défense nationale](#).
93. Official Web Page of the [United States Military Academy at West Point](#). (Non disponible en français).
94. Preston, R. A. (1991). *To Serve Canada: A History of the Royal Military College of Canada*. University of Ottawa Press. (Non disponible en français).
95. Pugliese, D. (2024). [Defence leaders violating law by withholding documents are 'reprehensible' retired major general says. \(It's\) hard to believe my case was not politicized if records can be unreasonably delayed this long or are denied release because the case was the subject of discussions amongst cabinet](#). *Ottawa Citizen*. (Non disponible en français).
96. Pulsifer, C. (n.d). [Le college militaire royal du Canada de 1876 à nos jours](#). Dépêches : documents d'information sur l'histoire militaire du Canada. Musée Canadien de la Guerre.
97. Randall, W. (2010). Military education in Canada and the Officer Development Board March 1969, dans Wakelam et Coombs. (Non disponible en français).
98. Razack, S. H. (2004). *Dark Threats and White Knights: The Somalia Affair, Peacekeeping, and the New Imperialism*. University of Toronto Press. (Non disponible en français).
99. CMRSJ. (2024). [Tronc commun des Collèges militaires canadiens](#). Calendrier des cours - Programme de base - Collège militaire royal de Saint-Jean (CMR Saint-Jean).
100. Rostek, M. (2023). Sociabilisation, normes et changement de culture organisationnelle. (Lettre scientifique du Centre de recherche de Toronto DRDC-RDDC-2023-L169). *Recherche et développement pour la défense Canada*. (Non disponible en français).
101. Rubinfeld, S., Denomme, W., LeBlanc, M., & Messervey, D. (2022). Results of the respect in the Canadian Armed Forces (CAF) training assessment. Director General Military Personnel Research and Analysis. (Non disponible en français).
102. Rubinfeld, S., & Russell, S. (2021). Sexual misconduct in the Canadian Armed Forces. Senior non-commissioned members' perspectives. *Defence Research and Development Canada*. (Non disponible en français).
103. Rubinfeld, S., & Sobocko, K. (2022). Training and education for professional military conduct. Review of novel or evidence-based Programs. *Defence Research and Development Canada*. (Non disponible en français).
104. Russell, S., & Rubinfeld, S. (2019). Bystander behavior. Individual, organizational and social factors influencing bystander intervention of sexual misconduct. *Defence Research and Development Canada*. (Non disponible en français).
105. Schaefer, H. S., Callina, K.S., Powers, J., Kobylski, G., Ryan, D., & Lerner, R.M. (2021). Examining diversity in developmental trajectories of cadets' performance and character at the United States Military Academy. *Journal of Character Education*, 17(1), 59-80. (Non disponible en français).
106. Scoppio, G., Otis, N., Yan, Y. (Lizzie), & Hogenkamp, S. (2022). [Experiences of officer cadets in Canadian Military Colleges and civilian universities: A gender perspective](#). *Armed Forces & Society*, 48(1), 49-69. (Non disponible en français).

107. Scoppio, G., & Otis, N. (2019). Gender and ethnicity perspectives of officer cadets' Recruitment Process and College Experience: Phase 2 of the Regular Officer Training Plan (ROTP) Study. *Defence Research and Development Canada*. DRDC-RDDC-2019-R091. (Non disponible en français).
108. Serre, L., & Michelle, S. (2018). *Attrition Patterns on Women in the Canadian Armed Forces*. *Res Militaris*, 8(2), 16. (Non disponible en français).
109. Shinn, M. (2024). Air Forces Academy phased out sexual assault prevention program shown to work at other schools. *The Denver Gazette*. (Non disponible en français).
110. Silins, S. (2023). Experiences of Canadian Armed Forces (CAF) members affected by sexual misconduct. An examination of workplace support. *Defence Research and Development Canada*. (Non disponible en français).
111. Silins, S., & LeBlanc, M. (2020). Experiences of CAF members affected by sexual misconduct: Perceptions of support. *Defence Research and Development Canada*. (Non disponible en français).
112. Smirnov, S. (2021). [Analysis of Professional Training of Future Reserve Officers in the System of Modern Military Education \(PDF\)](#). *Science and Education a New Dimension*, [S. l.], 7(199), 49-52. (Non disponible en français).
113. Snider, D.M. (2010). *Développer un corps de professionnels*. Dans Jean A. Nagl et Brian M. Burton (eds.), *Garder l'avantage: revitaliser Corps des officiers militaires américains*. Centre pour un nouvel américain Sécurité, (p. 22).
114. Stirling, P., Musolino, E., Eren, E (2020). Ensuring effective military socialization: A literature review (Director General Military Personnel Research and Analysis Contract Report DRDC-RDDC-2020-C163). *Defence Research and Development Canada*. (Non disponible en français).
115. Taber, N. (2018). [After deschamps: Men, masculinities, and the Canadian Armed Forces](#). *Journal of Military, Veteran and Family Health*, 4(1), 100-107. (Non disponible en français).
116. Tait, V. (2020). [Regendering the Canadian Armed Forces](#). *Atlantis Journal*, 41(2) 8-25. (Non disponible en français).
117. The British Army. (nd). [The army leadership code an introductory guide \(PDF\)](#). (Non disponible en français).
118. [The International Association of Military Academies \(IAMA\)/L'Association internationale des académies militaires \(AIAM\)](#). (Non disponible en français).
119. The Royal Military College Sandhurst. (2022). SO 104 RMAS Group & Sandhurst Station Alcohol Action. (Non disponible en français).
120. Thompson, K. (2019). *Girls need not apply: Field Notes from the forces*. (Non disponible en français).
121. United States Naval Academy. (2022) [Blue and gold book](#). (Non disponible en français).
122. van Tol, J., & van Creveld, M. (1991). [Training of officers: From military professionalism to irrelevance](#). *Naval War College Review*, 44(4), Article 16. (Non disponible en français).
123. Waruszynski, B., MacEachern, K.H., Raby, S., & Ouellet, E. (2019). Women serving in the Canadian Armed Forces: Strengthening military capabilities and operational effectiveness. *Canadian Military Journal*, 19(2), 24-33. (Non disponible en français).
124. Wilson, D.L. (2022). [Duty to care: An exploration of compassionate leadership \(PDF\)](#). Master of Defence Studies Paper. *Canadian Forces College*. (Non disponible en français).
125. Withers' Study Group. (1998). [Rapport au Conseil des Gouverneurs](#). Examen du Programme de premier cycle au CMR Excellence équilibrée : Élément moteur des forces armées du Canada à l'aube du nouveau millénaire.
126. Wood, V.M., & Cherif, L. (2022). Resilience-based curriculum for Canadian Military Colleges: An environmental scan and literature review. *Journal of Military, Veteran and Family Health*, 8(1). (Non disponible en français).
127. Wright, J. (n.d.). Military identity development and informal social norms: Socialization experiences of first-year officer cadets at the Royal Military College of Canada. (Non disponible en français).
128. Young's 1997 Report to the Prime Minister on the Leadership and Management of the Canadian Forces. (Non disponible en français).

Tableau des abréviations

ACS Plus	Analyse comparative entre les sexes Plus
ACD	Académie canadienne de la Défense
ADF	Forces de défense australiennes
Aspm/élof	Aspirant et aspirante de marine/élève-officier et élèves-officières
BBB	Niveau intermédiaire de bilinguisme
BFC	Base des Forces canadiennes
BS Div CA	Base de soutien de division du Canada
BVG	Bureau du vérificateur général
CCPC	Chef – Conduite professionnelle et culture
C de R Élof	Chaîne de responsabilité des élèves-officiers et élèves-officières
CECMC	Commission d'examen des collèges militaires du Canada
cégep	Collège d'enseignement général et professionnel (au Québec)
CSJR	Cégep de Saint-Jean-sur-Richelieu
CEMD	Chef d'état-major de la défense
CMC	Collège militaire canadien
CML	Compétences militaires et leadership
CMR	Collège militaire royal
CMR	Collège militaire royal de Kingston, en Ontario
CMR Saint-Jean	Collège militaire royal de Saint-Jean-sur-Richelieu, au Québec
CPM	Chef du personnel militaire
CPSBE	Condition physique, santé et bien-être
CR	Groupe Commis aux écritures et règlements
CRSSBE	Centre de ressources sur la santé, la sécurité et le bien-être
CSRIS	Centre de soutien et de ressources sur l'inconduite sexuelle
DGRAPM	Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire)
DOAD	Directives et ordonnances administratives de la défense

ECE	Expérience en cours d'emploi
EDS	Spécialiste en éducation
EEIC	Examen externe indépendant et complet
EFA	Effectifs en formation avancée
EFSLO	Éducation et formation en seconde langue officielle
EPC	Évaluation de la performance et des compétences
ETP	Inscription temps plein
EETP	Étudiants et étudiantes équivalents temps plein
ETS	Enveloppe des traitements et salaires
FAC	Forces armées canadiennes
FMP	Formation militaire professionnelle
GEC	Gouverneur en conseil
GICP	Gestion intégrée des conflits et des plaintes
IE ELOF	Instructions à l'Escadre des élèves-officiers et élèves-officières
LGBT2Q+	Lesbiennes, gais, bisexuels, transgenres, queers et bispirituels
M	Marine
MDN	Ministère de la Défense nationale
min DN	Ministre de la Défense nationale
OG	Officiers généraux
Ops Imm	Opérations immobilières
ORCMC	Ordonnances et règlements royaux applicables aux Collèges militaires du Canada
OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
PAPL	Programme avancé de perfectionnement des leaders
PAQE	Processus d'assurance de la qualité de l'établissement
PEDO	Programme d'enrôlement direct en qualité d'officier
PFOR	Programme de formation des officiers de la Force régulière
PFOR CMC	Programme de formation des officiers de la Force régulière (Collèges militaires canadiens)
PFOR U Civ	Programme de formation des officiers de la Force régulière (Université civile)

PIB	Produit intérieur brut
PILA	Programme d'initiation au leadership à l'intention des Autochtones
POPA	Période d'orientation des élèves-officiers de première année
PPIO	Programme de perfectionnement intégré des officiers et officières
PSP	Programmes de soutien du personnel
QMB(O)	Qualification militaire de base des officiers
RRMC	Royal Roads Military College, à Victoria, en Colombie Britannique
SEHWS	Student Experience Health and Wellbeing Survey
SHS	Sciences sociales et humaines
SM	Sous-ministre
SMA(Fin)	Sous-ministre adjoint (Finances)
SMA(IE)	Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement)
SMA(RH-Civ)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)
TC	Tronc commun
Test FORCE	Forme opérationnelle requise dans le cadre de l'emploi au sein des FAC (test)
TAP	Test d'aptitude physique
USNA	Académie navale des États-Unis
UT	Professeur/professeure d'université
VAEMS	Visite d'aide d'état-major spéciale

Terminologie

ACS Plus	Il s'agit d'une analyse intersectionnelle qui va au-delà des différences biologiques (sexe) et socioculturelles (genre) pour tenir compte d'autres facteurs, tels que l'âge, l'incapacité, l'éducation, l'origine ethnique, la situation économique, la géographie (y compris la ruralité), la langue, la race, la religion et l'orientation sexuelle. Gouvernement du Canada
Caractère	Attributs ou caractéristiques qui constituent et distinguent une personne, un groupe ou un pays, qui mènent à l'excellence morale fondée sur des principes. <i>Digne de servir</i> (2022)
Chaîne de commandement	Hiérarchie des responsabilités des individus qui définit à qui les autorisations doivent être demandées. <i>Digne de servir</i>
Chaîne de responsabilité des élèves-officiers et élèves-officières	Les CMC ont une hiérarchie d'élèves-officiers et élèves-officières appelée chaîne de responsabilité des élèves-officiers et élèves-officières, dans le cadre de laquelle les aspm/élof des années supérieures ont des pouvoirs et des responsabilités par rapport à leurs pairs et aux aspm/élof subalternes. Voir l'annexe 8
Confiance	Volonté d'accepter les décisions ou l'influence d'un autre individu en raison de la croyance en la fiabilité de cette personne. <i>Esprit combatif</i> (2024)
Culture	Ensemble commun relativement stable de comportements, de valeurs et de croyances acquis par un groupe au fil du temps afin de maintenir une stabilité sociale interne et de s'adapter à l'environnement, et qui est transmis aux nouveaux membres du groupe en tant que façons correctes de percevoir les choses, de penser et d'agir. <i>Digne de servir</i>
Diversité	Présence de qualités et de perspectives diverses ou différentes. Dans le contexte des FAC, cela signifie le respect et l'appréciation des différences de pensée, d'origine ethnique, de langue, de sexe, de genre, d'âge, de nationalité, de capacité, d'orientation sexuelle, d'éducation et de religion. <i>Digne de servir</i>
Dividendes de la paix	L'argent économisé par un pays lorsqu'il n'a plus besoin de fabriquer ou d'acheter des armes parce que la menace de guerre s'est atténuée. [traduction]. (<i>Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus</i>)
Équipe de la Défense	Tous les membres des Forces armées canadiennes, les membres du personnel du ministère de la Défense nationale et les membres du personnel des Services de bien-être et moral des Forces canadiennes. <i>Esprit combatif</i>

Équité	L'équité, c'est reconnaître que chaque personne se trouve dans une situation différente et lui offrir les ressources et les possibilités exactes dont elle a besoin pour atteindre un résultat égal. L'équité reconnaît la nécessité de modifier les structures, les politiques, les pratiques et l'accès aux possibilités pour des personnes particulières ou des groupes particuliers afin de faciliter leur pleine participation ou de s'assurer qu'ils tirent profit au maximum des possibilités et des droits. <i>Digne de servir</i>
Escadre de l'instruction	Le personnel de l'Escadre de l'instruction, sous le commandement du directeur ou de la directrice des élof, est responsable de l'instruction militaire des élof, y compris les qualités d'officier, la condition physique et les exercices militaires. Le personnel est disponible pour répondre aux questions des élof et fournir des conseils sur les questions militaires. CMR
Éthos	L'esprit qui caractérise une organisation. L'ensemble d'attentes, de normes, de valeurs et de façons d'être qui sont considérées comme importantes pour l'organisation et qui sont cohérentes en son sein. Pour les FAC, l'éthos comprend des principes éthiques, des valeurs militaires et des attentes professionnelles. <i>Esprit combatif</i>
Force de réserve	Les membres de la Force de réserve servent à temps partiel dans les FAC. Leur rôle principal consiste à soutenir la Force régulière au pays et à l'étranger. Les réservistes servent habituellement un ou plusieurs soirs par semaine ou les fins de semaine à des endroits situés près de leur domicile. Certains peuvent se porter volontaires pour participer à des opérations, si des postes sont disponibles. FAC
Force régulière	Les membres de la Force régulière travaillent à temps plein pour protéger le Canada et défendre sa souveraineté. Ils contribuent à la paix et à la sécurité internationales, et ils collaborent avec les États-Unis pour défendre l'Amérique du Nord. Ils sont toujours prêts à intervenir en cas de menaces, de catastrophes naturelles ou de crises humanitaires au Canada ou ailleurs dans le monde. FAC
Institution totale	Une institution totale est « un lieu de résidence et de travail où un grand nombre de personnes se trouvant dans une situation similaire, coupées de la société au sens large pendant une période de temps appréciable, mènent ensemble une vie fermée et administrée de manière formelle » [traduction]. Goffman (1961)
Militaire du rang	Un ou une militaire du rang (MR) est toute personne, autre qu'un officier ou une officière, qui est enrôlée dans les Forces armées canadiennes (FAC). Les MR sont des soldats, des marins et des aviateurs. Ils sont des experts dont l'expérience pratique et les spécialités professionnelles sont nécessaires pour mener toutes les opérations des FAC au pays et à l'étranger. À mesure qu'ils acquièrent de l'expérience en matière de leadership et qu'ils sont promus à des grades supérieurs, ils font partie de l'équipe de commandement. FAC

Mobilité sociale	La mobilité sociale désigne l'amélioration ou la détérioration de la situation socio-économique d'une personne par rapport à celle de ses parents ou tout au long de sa vie. Elle peut être mesurée en termes de gains, de revenus, de classe sociale et de dimensions du mieux-être comme la santé et l'éducation. La promotion de la mobilité sociale profite aux personnes, à l'économie et à la cohésion sociale. OCDE
Modèle à 4 piliers	Pour obtenir leur diplôme du CMR et recevoir leur commission, les aspm/élof doivent réussir les quatre piliers suivants : études, bilinguisme, instruction militaire et condition physique.
Officier commissionné	Les officiers des FAC occupent des postes d'autorité commandant le respect. Ils sont responsables de la sécurité, du bien-être et du moral d'un corps de soldats et de soldates, de marins, ou d'aviateurs et d'aviatrices. Leurs tâches comprennent notamment l'analyse, la planification, la prise de décisions et la prestation de conseils. FAC
Profession des armes	La profession des militaires qui se consacrent à la défense de leur pays et de ses intérêts, selon les directives du gouvernement. <i>Esprit combatif</i>
Recherche qualitative	La recherche qualitative est ancrée dans les sciences sociales et axée sur les personnes et leurs réalités sociales, la façon dont le monde social est compris, vécu, interprété et constitué, les significations individuelles et collectives, les interprétations, les pratiques, les comportements et les processus sociaux. Bryman (2004)
Socialisation	La socialisation est le processus par lequel les personnes apprennent à devenir des membres compétents d'une société. La socialisation décrit la manière dont les personnes en viennent à comprendre les normes et les attentes sociétales, à accepter les croyances de la société et à prendre conscience des valeurs sociétales. <i>Introduction to Sociology</i> , 1 st Canadian Edition OpenTextBC
Valeurs	Normes de comportements souhaitables qui donnent une orientation et établissent des limites aux comportements individuels et collectifs. Pour les professionnels militaires canadiens, les valeurs de conduite comprennent les valeurs civiques, juridiques, éthiques et militaires incarnées par l'éthos militaire. <i>Digne de servir</i>

Notes de fin

- i Le Musée canadien de l'histoire offre de l'information historique détaillée sur les collèges.
<https://www.rmc-cmr.ca/fr/musee/histoire-patrimoine-cmr>.
- ii Une minorité d'aspm/élof participent au Programme de formation des officiers de la Force régulière (Université civile) [PFOR U Civ].
- iii La Chef d'état-major de la défense définit les conditions de promotion auxquelles dont l'attribution de commission dépend. La Couronne est l'autorité compétente en matière de l'attribution des commissions. Par souci de cohérence avec les rapports précédents et pour faciliter la lecture, le CECMC a adopté l'utilisation du terme « brevetage » ou « l'attribution de commission » pour désigner ces deux aspects.
- iv L'examen externe indépendant et complet a été présenté au ministère de la Défense nationale (MDN) par Louise Arbour, ancienne juge de la Cour suprême. Il contient 48 recommandations à l'intention du MDN et des Forces armées canadiennes (FAC) pour résoudre les enjeux culturels actuels au sein de l'organisation.
[Examen externe indépendant et complet – Canada.ca](#).
- v Cela comprend le rapport Stedman (1947); le rapport Rowley (1969); le rapport Morton (1995); le rapport Young (1997); le rapport Withers (1998); le rapport de projet Richard sur l'évolution des collèges militaires du Canada (2010); le rapport Wu (2012); le rapport Deschamps (2015); le rapport de VAEM (2017); le rapport du BVG (2017) et l'enquête de Statistique Canada intitulée « Les expériences de comportements sexualisés non désirés, de comportements discriminatoires et d'agressions sexuelles vécues au sein de la population étudiante des collèges militaires canadiens », 2019.
- vi H. Al-Homedaw, 2024, From findings to insights: Harnessing triangulation to elevate your research, A pathway to meaningful, actionable UX research, [From findings to insights: harnessing triangulation to elevate your research | by Hajer Al-Homedawy | Bootcamp | Medium](#).
- vii Le Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire) [DGRAPM] réalise le « Canadian Military Colleges (CMCs) Student Experience, Health and Well-Being Survey » chaque année. Le dernier était le suivant : S. Norton et C. Sowinski, Canadian Military Colleges (CMCs) *Student Experience, Health and Well-Being Survey – Topline Results*, DRDC-RDDC-2024-L086. Recherche et développement pour la défense Canada, 2024.
- viii Les Instructions à l'Escadre des élèves-officiers et élèves-officières (IE Élof) sont distribuées à l'interne aux collèges. Elles s'appliquent à tous les aspm/élof et le personnel est chargé de leur mise en œuvre. Ces ordres et instructions régissent la vie au CMR et tous les aspm/élof sont tenus de les respecter et de les faire respecter.
- ix Conformément à la DOAD 5049-1, le service obligatoire a pour objet de restreindre le droit à la libération volontaire des membres des FAC qui ont suivi un programme d'études ou de formation subventionné, ou qui ont reçu l'indemnité provisoire des pilotes ou l'indemnité de recrutement direct des officiers médecins ou dentistes dans le but de maintenir l'efficacité des FAC et veiller à ce que ces membres donnent équitablement de leur temps en retour de ce qu'ils ont reçu. Voir la [DOAD 5049-1, Service obligatoire](#).
- x [S'enrôler dans les Forces armées canadiennes | Forces armées canadiennes](#)

- xi D. Young (ministre de la Défense nationale), Rapport au premier ministre sur le leadership et l'administration dans les Forces armées canadiennes, Ottawa, MDN, mercredi 12 février 1997, Défense nationale, 1997.
- xii BBB fait référence au niveau de maîtrise atteint en lecture, en écriture et en communication orale, A étant débutant et C étant avancé. Les personnes obtenant un X démontrent que leurs performances n'atteignent pas les exigences minimales du niveau A pour cette compétence.
- xiii [Valeurs & Éthos | Forces armées canadiennes](#). L'éthos se définit comme l'esprit caractéristique d'une culture, d'une communauté ou d'une organisation, tel qu'il se manifeste dans ses croyances et ses aspirations. L'éthos des FAC comprend 17 éléments classés comme suit : trois principes éthiques, six valeurs militaires et huit attentes professionnelles.
- xiv [L'esprit combatif : La profession des armes au Canada](#) est la deuxième publication d'une série de manuels de doctrine qui a commencé avec L'éthos des Forces armées canadiennes : Digne de servir (2022). Ces deux documents remplacent maintenant Servir avec honneur : La profession des armes au Canada (2009).
- xv Cette analyse s'est appuyée sur la fiche d'évaluation du plan de recrutement stratégique de l'année financière 2017-2018 à l'année financière 2023-2024.
- xvi M. G., Huebner et C. Sowinski, *Canadian Military Colleges (CMCs) Graduates' Experience Survey (GES) – Topline Results*, Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire) [DGRAPM], 2024.
- xvii La Commission a mené une analyse de quinze services et académies militaires. L'analyse comprenait un aperçu des programmes d'enrôlement, des bourses d'études, des programmes de bourses et des académies militaires.
- xviii Pour un aperçu du programme, consultez le site Web suivant : [Sexual Assault Prevention and Response \(SAPR\)](#).
- xix À la lumière des travaux de la sociologue américaine Rosabeth Moss Kanter, qui a découvert que lorsqu'une minorité représente un tiers ou plus d'un groupe, elle peut influencer la culture de l'ensemble du groupe, l'essai vise à faire passer le nombre de femmes dans un peloton de 10 % à 30 %. Pour en savoir plus, consulter l'article suivant : [Sandhurst to boost number of female recruits in mixed gender training after scandal](#).
- xx [What is the best college class size?](#) En se servant des notes et des performances des classes comme indicateurs, le U.S. News & World Report a constaté que les classes de moins de 20 élèves obtenaient de meilleurs résultats que celles de plus de 50 élèves. F. Antoniou, M. H. Alghamdi et K. Kawai, *The effect of school size and class size on school preparedness*, Front Psychol, 26 février 2024, 15:1354072, DOI : 10.3389/fpsyg.2024.1354072, PMID : 38596335, PMCID : PMC11002959.
- xxi Ce point a été mentionné à plusieurs reprises lors des séances d'écoute de la Commission avec les diplômés des CMC.
- xxii J. Jungblut, M. Maltais, E. Ness et D. Rexe, *Comparative Higher Education Politics: Policymaking in North America and Western Europe*, Springer, Cham, 2023.
- xxiii Par exemple, le gouvernement du Québec a voté la *Loi sur la liberté académique dans le milieu universitaire*.
- xxiv Voir la [Recommandation concernant la condition du personnel enseignant de l'enseignement supérieur de l'UNESCO](#).

- xxv M. Maltais, *Rapport sur le développement des activités de recherche et d'enseignement du Collège militaire royal de Saint-Jean comme université militaire québécoise – Rapport produit pour sa majesté la Reine du chef du Canada*, CMR Saint-Jean, Saint-Jean-sur-Richelieu, 2021.
- xxvi Ministre de la Défense nationale, Arrêté ministériel d'organisation 2007071 s.d. (Collège militaire royal de Saint-Jean) et Arrêté ministériel d'organisation 2007070 s.d. (Collège militaire royal du Canada). Document interne.
- xxvii Le pouvoir du ministre de la Défense nationale est déterminé par la Loi sur la défense nationale, paragraphe 47 (2), <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/n-5/index.html>.
- xxviii Des programmes d'études de niveau universitaire sont offerts en vertu de la *Loi visant à reconnaître le Collège militaire royal de Saint-Jean comme établissement d'enseignement de niveau universitaire*. Des programmes préuniversitaires sont offerts par l'entremise d'un contrat de service avec le Cégep de Saint-Jean-sur-Richelieu, [Règles concernant les études – Collège militaire royal de Saint-Jean \(CMR Saint-Jean\)](#).
- xxix ORFC, Volume IV, Appendice 6.1, Ordonnances et règlements royaux applicables aux Collèges militaires du Canada, chapitre 2. [ORFC : Volume IV – Appendice 6.1 Ordonnances et règlements royaux applicables aux Collèges militaires du Canada – Canada.ca](#).
- xxx [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 – Canada.ca](#).
- xxxi [Rapport 6 – Le Collège militaire royal du Canada – Défense nationale](#).
- xxxii P. Martin, R. J. Baker, H. Critchley, et N. Ross, *Rapport du comité ministériel sur les collèges militaires du Canada*, recommandation 11, Défense nationale, Canada, 1993.
- xxxiii Ministre de la Défense nationale, lettre au commodore J. Kurtz concernant la clarification de la gouvernance universitaire des collèges militaires canadiens, novembre 2021.
- xxxiv Rapport au Conseil des Gouverneurs du CMR par le groupe d'étude Withers – Excellence équilibrée : Élément moteur des forces armées du Canada à l'aube du nouveau millénaire, 1998. [Rapport au Conseil des Gouverneurs du CMR par le groupe d'étude Withers](#).
- xxxv Recommandation 2j, [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 – Canada.ca](#).
- xxxvi Par exemple, il serait impensable que la plupart des fonctionnaires fédéraux du groupe EX-01 dirigent un nombre de personnes et gèrent un budget de la même manière que les colonels et les capitaines de vaisseau dans les postes de commandement des FAC et qu'ils assument les mêmes responsabilités, pouvoirs et obligations que ceux-ci.
- xxxvii Cette évaluation est basée sur les données des figures 6 et 7 contenues dans la section ci-dessus sur les coûts.
- xxxviii Voir le site Web du CMR : [Programmes d'études de premier cycle](#).
- xxxix Note d'information de la part du Collège militaire royal de Saint-Jean reçue le 6 décembre 2024. Document interne.

- xl Lignes directrices sur la formation en seconde langue officielle. Ce document est disponible sur le site Web du gouvernement du Canada : [Lignes directrices sur la formation en seconde langue officielle](#) – Voir le paragraphe 3.2.2.
- xli [Normes de qualification relatives aux langues officielles – Canada.ca](#).
- xlvi Par exemple, l'Université du Manitoba (<https://umanitoba.ca/student-supports/military-support-office>) et l'Université du Nouveau-Brunswick (www.unb.ca/cel/students/military-support.html).
- xlvi Instruction du personnel militaire des Forces canadiennes 01/23 – Évaluation de la performance et des compétences (EPC), <http://www.cmp-cpm.forces.gc.ca/pace-epc/fr/index.asp>.
- xlvi [Lignes directrices sur la formation en seconde langue officielle – Canada.ca](#), voir paragraphe 3.2.2.
- xlvi C. Sowinski, Canadian Military Colleges' (CMCs) Student Experience, Health and Well-Being Survey – Topline Results, présentation à la Commission d'examen des collèges militaires du Canada (CECMCB), 19 septembre 2024.
- xlvi Ibid.
- xlvi Le réseau Athena offre aux élof du CMR des possibilités uniques de cultiver des relations d'ordre professionnel, universitaire et social au moyen du mentorat et du réseautage, le tout dans une perspective sexospécifique. [Network offers RMC cadets mentorship opportunities – Canadian Military Family Magazine](#).
- xlvi Agora offre un espace sûr à tous les élof et membres de la famille du CMR, ainsi qu'un environnement amusant et décontracté, rmc-cmr.ca/sites/default/files/agora.svg.
- xlvi Cela est ressorti clairement des séances d'écoute de la Commission avec les aspm/élof des deux collèges.