

Sommaire exécutif

Marine royale canadienne

Examen interne de la conduite personnelle

Décembre 2014 // Commodore Craig Baines

Toujours là, toujours prêts



SOMMAIRE

CONTEXTE

1. L'Examen interne de la conduite personnelle au sein de la Marine royale canadienne (MRC) a été entrepris en juillet 2014, après que le comportement d'un petit nombre de membres du personnel de la MRC n'a pas été à la hauteur des attentes de cette dernière en matière de conduite personnelle. Étant donné que les actions des officiers et des marins rejaillissent non seulement sur la personne et son unité, mais aussi sur la MRC et la nation dans son ensemble, l'Examen interne de la conduite personnelle a été lancé afin que soient examinées les politiques et les procédures qui sous-tendent le leadership de base, appliqué sur les ponts de la MRC, dans le but de voir à ce que les efforts nécessaires soient déployés et à ce que l'attention voulue soit accordée à cette question.

BUT

2. Le commandant de la MRC, Vice-amiral Mark Norman, a demandé la tenue de l'examen afin de déterminer si la MRC a les mécanismes appropriés en place, dans la mesure voulue, pour veiller à ce que des attentes et des orientations claires en ce qui concerne la conduite personnelle à terre et à quai en dehors du port d'attache soient comprises et mises à exécution. L'examen n'avait pas pour but d'enquêter sur les cas individuels d'inconduite, ni de repérer des tendances statistiques en matière d'infractions liées à la conduite. Il visait plutôt à aider la MRC à passer à un état futur où les attentes en matière de conduite personnelle sont communiquées plus clairement, mieux comprises et respectées de façon à réduire les problèmes liés à la conduite personnelle.

MÉTHODOLOGIE

3. Pour atteindre le but énoncé, une équipe d'examen interne (EEI) formée d'officiers et de militaires du rang supérieurs a été mise sur pied, avec l'appui d'organismes de soutien, afin de définir l'état actuel des choses et de formuler des recommandations qui contribueraient à réduire les problèmes liés à la conduite à l'avenir.

4. Afin de déterminer l'état actuel (ou le statu quo), l'équipe d'examen a dû répondre à trois questions fondamentales telles que posées dans le mandat :

- a. L'ensemble pertinent de politiques et de procédures actuel offre-t-il le cadre approprié pour gouverner la conduite personnelle au sein de la MRC?
- b. Des lignes directrices claires et non ambiguës visant à communiquer et à promouvoir les attentes de la MRC en matière de conduite personnelle existent-elles?
- c. Le cadre actuel d'éducation et d'instruction navales, qui couvre tout le programme d'instruction navale, permet-il d'étayer et de renforcer adéquatement les politiques, les procédures et les lignes directrices existantes qui encadrent les attentes de la MRC en matière de conduite personnelle?

5. L'EEI a étendu l'étude à l'extérieur de la MRC afin de voir quelles sont les pratiques exemplaires dans l'Armée canadienne, l'Aviation royale canadienne et les nations partenaires (Royal Navy et Royal Australian Navy). Elle a ainsi découvert des concepts de même optique qui viennent compléter, et dans certains cas enrichir, les recommandations de l'EEI.

CONCLUSIONS

6. L'EEI a examiné les politiques et les directives des Forces armées canadiennes (FAC) et de la MRC, a mené des entrevues avec les équipes de commandement des éléments navigants et du système d'instruction de la Marine, et a colligé et analysé les données sur l'éducation du système d'instruction afin de comprendre les mécanismes existants qui servent à gouverner la conduite personnelle dans la Marine. Cela a permis à l'équipe de comprendre l'état actuel des choses. L'analyse de cette information et de ces activités a donné lieu à la formulation de recommandations visant à améliorer les outils et le matériel existant de la MRC pour mieux diriger, influencer et façonner la conduite des officiers et des marins. En plus des recommandations spécifiques formulées en réponse au mandat, des observations et des gestion de l'alcool ont aussi été incluses. Ces observations et ces recommandations sont issues des intrants fournis par les professionnels et les hauts dirigeants de l'équipe de commandement, et sont un corollaire important des recommandations produites en réponse au mandat.

7. En gros, l'EEI a conclu que la MRC était bien servie

par les politiques et les procédures des FAC, qui exigent que les membres des FAC se conduisent de manière à satisfaire aux exigences de l'institution des FAC dans son ensemble. Cependant, on a relevé certains points à améliorer dans des domaines propres à la MRC qui faciliteraient une transition efficace vers un état futur (l'état désiré) plus acceptable. L'atteinte de cet état désiré concernant la communication des attentes en matière de conduite personnelle au sein de la MRC? Une compréhension approfondie et complète de l'état actuel était le meilleur moyen d'identifier les lacunes ou les améliorations susceptibles d'être mises en œuvre pour effectuer la transition vers l'état futur, ou l'état désiré. L'état désiré se définit comme un état où les incidents d'inconduite sont réduits, sans pour autant prôner la « tolérance zéro au mauvais comportement », car ce résultat est hors d'atteinte. À cette fin, l'EEI a développé une méthode d'examen en s'appuyant sur la prémisse suivante :

- a. La MRC a besoin de fournir des lignes directrices plus claires et plus rigoureuses pour promouvoir et communiquer ses attentes concernant la conduite personnelle à ses officiers et à ses marins;
 - b. Ces lignes directrices doivent être renforcées par un effort systémique sur les plans du leadership, de l'instruction et des communications;
 - c. Le cadre d'éducation et d'instruction de la MRC, qui englobe le programme d'instruction navale et sert tous les grades, doit améliorer la façon dont il étaye et renforce les politiques, les lignes directrices et les procédures relatives aux attentes de la MRC en matière de conduite personnelle.
8. Le rapport intégral de l'EEI offre des recommandations ayant trait à la gestion de l'alcool qui, bien qu'elles ne fassent pas expressément partie du mandat, ont néanmoins été considérées comme un ajout approprié par le chef d'équipe de l'EEI, qui a obtenu la permission de l'autorité convocatrice pour ce faire. Ces recommandations étaient fondées sur des avis professionnels et une prise en considération minutieuse de tous les éléments d'information recueillis durant les entrevues menées avec les leaders de l'équipe de commandement, les consultations auprès d'autres services et des marines alliées, les discussions avec d'autres hauts dirigeants de la MRC et sur les conseils de l'EEI elle-même.

RECOMMANDATIONS

9. Voici les principales recommandations de l'EEI :
- a. Établir un Code de conduite de la MRC qui sera enchâssé dans un Ordre de la Marine (OMAR), sur

lequel l'attention soutenue à accorder aux attentes en matière de conduite personnelle dans la MRC reposera et qui fera partie de la doctrine de la MRC;

- b. Mettre en œuvre une stratégie de communications qui viendra renforcer l'importance du Code de conduite de la MRC par la voie d'une campagne de sensibilisation délibérée et continue;
 - c. Élaborer des modules sur la Conduite personnelle pour le Système d'instruction navale;
 - d. Institutionnaliser l'enseignement du système divisionnaire (intégré au Code de conduite de la MRC) au Centre d'instruction des officiers de marine (CIOM) et dans les autres écoles de la MRC;
 - e. Institutionnaliser le renforcement des attentes en matière de conduite personnelle dans la MRC dans les processus des formalités d'arrivée à bord des navires et dans les écoles;
 - f. Élaborer un Protocole de la première soirée pour les navires/les sous-marins;
 - g. Intégrer un module sur la Conduite personnelle à l'instruction de l'équipe de commandement.
10. En outre, le chef de l'EEI recommande ce qui suit en ce qui a trait à la gestion de l'alcool:
- a. Considérer l'interdiction de la consommation d'alcool lorsque les navires sont en mer (sauf dans des circonstances spéciales qui seraient autorisées en vertu des politiques spécifiques de la Marine, par exemple lorsque le navire est au mouillage ou lors d'occasions/ de cérémonies spéciales);
 - b. Mettre fin à la pratique qui permet d'avoir accès à de l'alcool à quai ou en mer sans l'intervention d'un « serveur »;
 - c. Augmenter les prix de l'alcool à bord des navires de façon à ce qu'ils reflètent plus étroitement ceux en vigueur dans les établissements de la Marine à terre à Halifax et Esquimalt, et adopter un système d'établissement des prix à la grandeur de la Marine.

LA VOIE À SUIVRE

11. L'EEI a conclu que l'état désiré peut être atteint au moyen d'une approche systémique « fondée sur les principes » qui agirait sur cinq axes d'opération interreliés : les attentes, le leadership, l'instruction, l'éducation et les communications. Lorsque l'approche aura agi sur tous les cinq axes, l'institution sera mieux placée pour réduire les problèmes liés à la conduite et voir à son succès opérationnel

continu. L'atteinte de l'état désiré dépendra du développement approprié de chacun des thèmes. Un sommaire des principales recommandations à la figure 1 montre comment elles sont liées les unes aux autres.

12. On trouvera ci-dessous un échéancier recommandé de la façon dont la transition pourrait se passer :

a. Poussée initiale : Transmettre un sommaire des conclusions et des recommandations par les voies de communications des FAC et de la MRC;

b. Court terme (6 à 12 mois) : Diffuser les nouvelles politiques de la MRC qui formera la base de toutes les directives subséquentes;

c. Moyen terme (12 à 18 mois) : Mettre en oeuvre les recommandations restantes, principalement pour les programmes d'éducation et d'instruction, ainsi qu'un plan de communications interne ciblé faisant la promotion des nouvelles politiques de la MRC.

SOMMAIRE

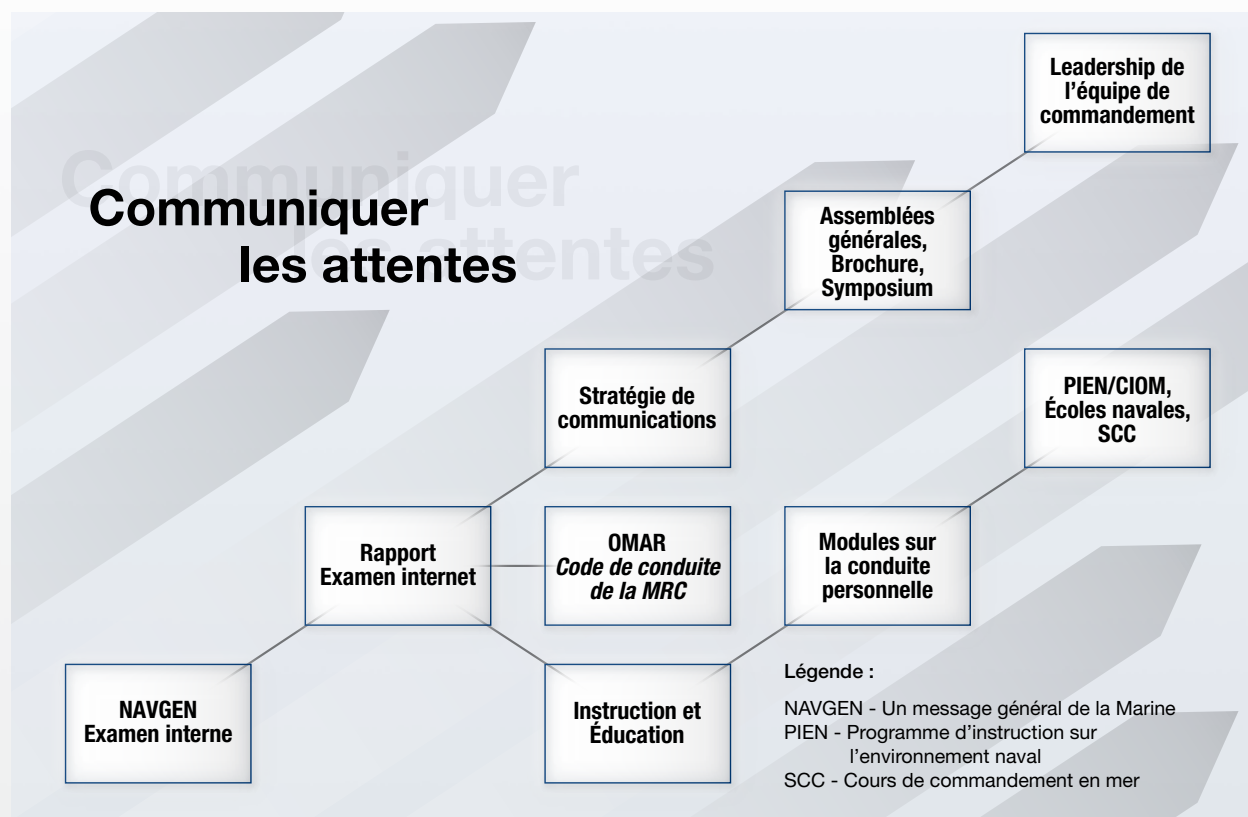


Figure 1 : Communiquer les attentes relatives à la conduite – Sommaire

CONCLUSION

13. La transition vers l'état désiré, où les incidents d'inconduite seront réduits, reposera toujours sur le leadership des officiers et des militaires du rang supérieurs. Les garants du leadership sur le pont dans toute la MRC doivent continuer de communiquer, d'éduquer, d'agir en tant que mentors, et de servir de modèles de conduite appropriée. C'est la première et la plus importante étape à franchir pour montrer aux marins comment « reconnaître ce qui est bien ».

14. Les recommandations formulées dans le présent rapport d'examen permettront de voir à ce que les officiers et les

marins soient mieux équipés pour se présenter et représenter leur pays à la hauteur des exigences les plus élevées, en tout temps, ici et à l'étranger. La MRC a une formidable réputation d'excellence en mer, et il est clair que la vaste majorité de ses officiers et de ses marins savent et comprennent comment représenter leur pays, leur service et leurs navires. Cependant, il faut faire plus pour que tous les membres de la MRC comprennent leurs obligations et leur devoir à la lumière des rôles importants qu'ils jouent en tant qu'ambassadeurs de leur nation lorsqu'ils mènent avec succès des opérations partout dans le monde en appui aux intérêts du gouvernement du Canada.