



Automne 2017

Rapports du vérificateur général du Canada au Parlement du Canada

Rapport de l'auditeur indépendant

RAPPORT 6

Le Collège militaire royal du Canada — Défense nationale



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada



Automne 2017

Rapports du vérificateur général du Canada au Parlement du Canada

Rapport de l'auditeur indépendant

RAPPORT 6

Le Collège militaire royal du Canada — Défense nationale



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

Rapport d'audit de performance

Le présent rapport fait état des résultats d'un audit de performance réalisé par le Bureau du vérificateur général du Canada en vertu de la *Loi sur le vérificateur général*.

Un audit de performance est une évaluation indépendante, objective et systématique de la façon dont le gouvernement gère ses activités et ses ressources et assume ses responsabilités. Les sujets des audits sont choisis en fonction de leur importance. Dans le cadre d'un audit de performance, le Bureau peut faire des observations sur le mode de mise en œuvre d'une politique, mais pas sur les mérites de celle-ci.

Les audits de performance sont planifiés, réalisés et présentés conformément aux normes professionnelles d'audit et aux politiques du Bureau. Ils sont effectués par des auditeurs compétents qui :

- établissent les objectifs de l'audit et les critères d'évaluation de la performance;
- recueillent les éléments probants nécessaires pour évaluer la performance en fonction des critères;
- communiquent les constatations positives et négatives;
- tirent une conclusion en regard des objectifs de l'audit;
- formulent des recommandations en vue d'apporter des améliorations s'il y a des écarts importants entre les critères et la performance évaluée.

Les audits de performance favorisent une fonction publique soucieuse de l'éthique et efficace, et un gouvernement responsable qui rend des comptes au Parlement et à la population canadienne.

Dans le présent rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Le rapport est également diffusé sur notre site Web à l'adresse www.oag-bvg.gc.ca.

This document is also available in English.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le vérificateur général du Canada, 2017.

N° de catalogue FA1-23/2017-2-6F-PDF

ISBN 978-0-660-23627-8

ISSN 2561-3448 (Imprimé)

ISSN 2561-3456 (En ligne)

Table des matières

Introduction	1
Information générale	1
Objet de l'audit	2
Constatations, recommandations et réponses	2
Rôle et objectif du Collège militaire royal du Canada	2
Le Collège a mis davantage l'accent sur l'enseignement universitaire que sur l'instruction militaire	2
Le Collège militaire royal du Canada en tant qu'université de la Défense	7
Le Collège militaire royal du Canada n'a pas fonctionné de manière rentable	8
Le coût de formation des élèves-officiers au Collège était plus élevé que celui d'autres programmes d'enrôlement d'officiers	14
La gouvernance du Collège militaire royal du Canada n'était pas efficace	18
Leadership militaire et bonne conduite	21
Le Collège militaire royal du Canada n'a pas fourni d'instruction efficace en leadership militaire	22
Le Collège militaire royal du Canada est intervenu lorsque des incidents graves ont été signalés	25
Conclusion	27
À propos de l'audit	29
Tableau des recommandations	34

Introduction

Information générale

Le Collège militaire royal du Canada

6.1 La Défense nationale, qui comprend les Forces armées canadiennes et le ministère de la Défense nationale, exploite le Collège militaire royal du Canada. Cette institution, financée par le gouvernement fédéral, instruit et forme des élèves-officiers et des officiers brevetés pour qu'ils puissent servir efficacement dans les forces armées.

6.2 Le Collège militaire royal du Canada a été fondé en 1874. En 1959, l'Assemblée législative de l'Ontario autorisait le Collège à octroyer des diplômes universitaires et réaffirmait sa mission originale, qui était « d'assurer une instruction complète dans tous les domaines de la tactique militaire, de la fortification et du génie, et de dispenser un enseignement scientifique général dans des matières liées à la profession militaire, et nécessaires à une connaissance approfondie de celle-ci ». En 2001, les règlements de la Défense nationale ont élargi cette mission. Le Collège a désormais pour objectifs de préparer et de motiver les élèves-officiers à faire carrière et à servir efficacement dans les Forces armées canadiennes en tant qu'officiers brevetés, et d'améliorer le niveau d'instruction de ces derniers.

6.3 Le Programme de formation des officiers de la Force régulière est le plus grand et le principal programme de formation du Collège. Il permet aux élèves-officiers de mener des études universitaires de premier cycle entièrement subventionnées. Les élèves-officiers qui réussissent le Programme obtiennent un diplôme universitaire et un brevet d'officier. Ils peuvent alors occuper un poste d'officier subalterne dans les Forces armées canadiennes.

6.4 Au fil des ans, le Collège a pris de l'expansion. Il propose aujourd'hui des programmes d'études du premier cycle et des cycles supérieurs dans les deux langues officielles. Il offre aussi des programmes de formation destinés à d'autres membres des Forces armées canadiennes et aux employés de ministères fédéraux. Dans le cadre des efforts faits par la Défense nationale pour se rapprocher des collectivités autochtones, le Collège a mis en œuvre un programme d'une année destiné aux jeunes des groupes des Premières Nations, des Métis et des Inuit. Ce programme vise à leur enseigner des aptitudes clés en matière de leadership pendant qu'ils se préparent en vue d'être acceptés dans un établissement d'enseignement postsecondaire. Le Collège poursuit également des recherches spécialisées dans des domaines comme la cyberdéfense, en vue d'appuyer les objectifs de défense du Canada.

Objet de l'audit

6.5 Cet audit visait à déterminer si le Collège militaire royal du Canada avait formé à un coût raisonnable les officiers de qualité dont les Forces armées canadiennes avaient besoin.

6.6 L'audit visait aussi à déterminer si la Défense nationale avait veillé à la bonne conduite des élèves-officiers et du personnel du Collège militaire royal du Canada. Bien se conduire veut dire notamment se conformer aux lois, maintenir la discipline militaire et respecter les normes professionnelles et déontologiques de service, de loyauté, d'intégrité et de courage. Des politiques, une formation officielle et la prise de mesures concrètes, notamment pour réagir aux comportements inappropriés de manière cohérente, pertinente et opportune, peuvent favoriser une bonne conduite.

6.7 Cet audit est important parce que, pour être efficace, une armée doit pouvoir compter sur des leaders bien instruits, qui sont formés pour pouvoir répondre aux normes de la Défense nationale et qui servent leur pays avec intégrité.

6.8 La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport (voir les pages 29 à 33), donne des précisions sur les objectifs, l'étendue, la méthode et les critères de l'audit.

Constatations, recommandations et réponses

Rôle et objectif du Collège militaire royal du Canada

Le Collège a mis davantage l'accent sur l'enseignement universitaire que sur l'instruction militaire

Message général



6.9 Dans l'ensemble, nous avons constaté que le Collège militaire royal du Canada avait mis davantage l'accent sur l'enseignement universitaire que sur l'instruction militaire et que celle-ci comportait des lacunes. Les recommandations formulées lors d'examens antérieurs du Collège en vue d'améliorer l'instruction militaire n'ont pas donné lieu à des changements fondamentaux. Nous avons aussi constaté qu'il n'y avait pas de normes claires et mesurables pour évaluer les qualités de leadership et le comportement militaire éthique dont doivent faire preuve les diplômés du Collège avant de recevoir leur brevet d'officier.

6.10 Cette constatation est importante parce qu'il y a beaucoup d'autres universités qui peuvent offrir des programmes d'études de premier cycle aux futurs officiers. Cependant, seul le Collège militaire royal du Canada a pour mission de donner des cours universitaires de premier cycle dans un contexte militaire en mettant l'accent sur le leadership, la déontologie et l'entraînement militaires.

6.11 Notre analyse à l'appui de cette constatation rend compte de ce que nous avons examiné et porte sur :

- les examens antérieurs;
- le rapport de la visite d'aide d'état-major spéciale;
- l'équilibre entre l'instruction militaire et l'enseignement universitaire.

Contexte

6.12 Aux termes de la *Loi sur la défense nationale*, le Collège militaire royal du Canada a été établi à titre d'unité militaire et d'université. Il a pour mission d'instruire et de former des élèves-officiers et des officiers brevetés pour les préparer à faire carrière et à servir efficacement dans les Forces armées canadiennes. Les objectifs du Collège sont les suivants :

- offrir des programmes d'études universitaires de premier cycle et des cycles supérieurs dans les deux langues officielles;
- favoriser le perfectionnement des qualités de leadership, dont le sens éthique;
- favoriser une condition physique de haut niveau;
- favoriser la maîtrise des deux langues officielles.

6.13 Le Programme de formation des officiers de la Force régulière du Collège est un programme d'études de premier cycle de quatre ans, qui prévoit un entraînement militaire pendant l'été. Un petit nombre de candidats de la Force de réserve et de militaires du rang font également partie des élèves-officiers. Chaque élève-officier doit satisfaire à des normes dans les quatre secteurs suivants avant de recevoir son diplôme :

- enseignement universitaire;
- entraînement et leadership militaires;
- condition physique;
- bilinguisme.

Recommandation

6.14 Notre recommandation relativement au secteur examiné est présentée au paragraphe 6.25.

6.15 **Ce que nous avons examiné** — Nous avons étudié les examens réalisés antérieurement sur la formation et l'instruction dispensées par le Collège aux élèves-officiers, notamment les rapports suivants :

- *Report of the Officer Development Review Board* (rapport Morton), 1995;
- *Excellence équilibrée : élément moteur des Forces armées du Canada à l'aube du nouveau millénaire* (rapport Withers), 1998;
- *Rapport final de l'étude sur le Système de perfectionnement professionnel des Forces armées canadiennes*, 2014;
- *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, 2017.

Nous nous sommes aussi entretenus avec des membres du personnel du Collège et du quartier général de la Défense nationale, et nous avons examiné des documents stratégiques, des dossiers de formation et des courriers électroniques.

6.16 **Les examens antérieurs** — Des examens menés antérieurement ont conclu que le Collège militaire royal du Canada devait mettre davantage l'accent sur l'instruction militaire des élèves-officiers :

- En 1995, le rapport Morton recommandait d'établir des exigences en matière de perfectionnement professionnel pour les officiers, la première étant d'être titulaire d'un diplôme universitaire de premier cycle. Conformément à cette recommandation, les officiers doivent désormais avoir un diplôme universitaire.
- En 1998, le rapport Withers partait du principe que le Collège devait former des officiers nettement mieux préparés à s'acquitter de leurs responsabilités que les autres officiers. L'étude avait conclu que l'instruction militaire donnée par le Collège comportait des faiblesses et que les diplômés du Collège ne se distinguaient pas de manière notable des autres officiers au cours de leur carrière. Le rapport recommandait de renforcer l'instruction militaire au Collège. Plus précisément, il recommandait que les élèves-officiers suivent deux années d'études, puis au moins 16 mois d'entraînement militaire au sein d'une unité opérationnelle, avant de retourner au Collège pour terminer leurs études. Ces recommandations n'ont jamais été entièrement mises en œuvre.

6.17 **Le rapport de la visite d'aide d'état-major spéciale** — En août 2016, le chef d'état-major de la Défense a commandé une évaluation spéciale sur le climat, le milieu d'instruction, la culture et la

structure du Programme de formation des officiers de la Force régulière au Collège militaire royal du Canada. L'équipe chargée de la visite d'aide d'état-major spéciale a publié son rapport en mars 2017.

6.18 Nous avons constaté que cette évaluation avait été menée de façon approfondie et objective. Le rapport d'évaluation contenait des observations qui étaient fondées sur plus de 400 entretiens menés auprès de parties prenantes, notamment d'élèves-officiers et d'employés du Collège. Nous avons intégré les observations pertinentes du rapport à notre propre rapport.

6.19 Bon nombre des observations du rapport de la visite d'aide d'état-major spéciale portaient sur les faiblesses de l'instruction militaire et le déséquilibre entre l'instruction militaire et les programmes d'études universitaires. Ces observations étaient similaires à d'autres, formulées dans des examens antérieurs. Ainsi, le rapport a constaté ce qui suit :

- La complexité et le manque de clarté de la chaîne de commandement ont entraîné une certaine confusion à propos des objectifs qui devaient avoir préséance : les études universitaires ou la formation militaire.
- Il y a eu un apport limité du reste des Forces armées canadiennes quant aux normes et au programme d'instruction militaire.
- Selon les élèves-officiers, l'instruction militaire professionnelle n'était pas pratique ni liée aux leçons apprises dans les cours universitaires, surtout les cours de base sur le leadership et l'éthique.
- Les élèves-officiers ont mis davantage l'accent sur les études universitaires que sur l'instruction militaire en raison des exigences des programmes d'études.

6.20 Le rapport de la visite d'aide d'état-major spéciale contenait 79 recommandations sur diverses questions, allant des problèmes de gouvernance au temps qui devrait être accordé aux élèves-officiers pour étudier. Plus de la moitié des recommandations préconisaient un examen plus poussé, sans recommander de mesures concrètes. Cela étant, nous sommes d'avis que le rapport aura probablement des effets à long terme plutôt limités sur l'institution. La Défense nationale nous a indiqué qu'elle avait commencé à donner suite aux recommandations du rapport.

6.21 L'équilibre entre l'instruction militaire et l'enseignement universitaire — Nous avons constaté que le Collège n'avait pas maintenu un équilibre suffisant entre l'instruction militaire et l'enseignement universitaire, ni intégré ces deux types de formation. L'instruction militaire est donc passée au deuxième rang, supplantée par la culture et les exigences des études universitaires. Au cours de l'été, les élèves-officiers du Collège et les candidats d'autres programmes d'enrôlement des officiers suivent des cours de développement du leadership et une formation professionnelle ailleurs au sein des Forces armées canadiennes,

notamment dans des unités opérationnelles. Nous n'avons pas audité la formation suivie pendant l'été; cependant, la Défense nationale a noté que cette formation n'était pas toujours pratique ni pertinente.

6.22 Selon le rapport de la visite d'aide d'état-major spéciale, les élèves-officiers estimaient que les programmes d'études universitaires et l'instruction militaire ne concordaient pas. À l'instar de ce rapport, nous avons constaté des cas où l'accent avait été mis sur les études universitaires plutôt que sur l'instruction militaire au Collège :

- Selon notre analyse, les élèves-officiers ont consacré en moyenne de 30 à 53 heures par semaine à leurs études universitaires, 9 heures à leur conditionnement physique, 6,5 heures à leur entraînement militaire et 4 heures à l'étude de la langue seconde, au besoin.
- Selon un sondage mené par le Collège auprès des élèves-officiers de première année, seulement 7 % des répondants estimaient que le Collège mettait l'accent sur l'instruction militaire, alors que 40 % estimaient que l'accent était mis sur les études universitaires.
- Nous avons constaté que les cours sur le développement du leadership et de l'éthique du Programme de formation des officiers de la Force régulière au Collège militaire royal du Canada étaient axés sur la théorie plutôt que sur les compétences militaires pratiques. Nous avons aussi constaté, à l'instar du rapport de la visite d'aide d'état-major spéciale, que l'instruction militaire donnée par le Collège n'était pas à la hauteur. Nous avons noté que les élèves-officiers jugeaient invariablement qu'ils perdaient leur temps à suivre l'instruction militaire, car elle n'était pas utile ni pertinente.
- Dans les directives rédigées en vue de donner suite à toutes les recommandations du rapport de la visite d'aide d'état-major spéciale, le chef d'état-major de la Défense a indiqué qu'avant de recevoir leur brevet, les élèves-officiers devaient obtenir un baccalauréat, réussir un examen d'aptitude en langue seconde et satisfaire à une norme minimale de condition physique. Cependant, les directives n'indiquaient pas expressément la nécessité de faire preuve d'aptitudes en leadership ni d'un comportement militaire éthique.

6.23 Le rapport de la visite d'aide d'état-major spéciale indiquait aussi que certains enseignants des cours universitaires étaient d'avis que le Collège était avant tout une université, non une institution nationale unique. Nous avons constaté que bon nombre de membres du corps enseignant étaient des civils qui n'étaient pas tenus d'inculquer des qualités militaires aux élèves-officiers dans le cadre de leurs cours. À notre avis, le milieu universitaire du Collège n'a pas toujours favorisé l'enseignement de la discipline militaire et des valeurs des Forces armées canadiennes. Par exemple, la Défense nationale exige que les soldats se présentent pour leur service à moins d'avoir fait approuver leur absence. C'est donc dire que les élèves-officiers sont tenus d'assister à tous leurs cours universitaires. Le fait de ne pas se présenter à un cours sans autorisation préalable est donc

considéré comme une absence sans permission, ce qui est considéré comme une inconduite militaire. Or, nous avons examiné des cas où des élèves-officiers qui n'avaient pas assisté à des cours avaient demandé à d'autres élèves-officiers d'imiter leur signature sur le registre des présences. Nous avons aussi relevé un cas où un professeur avait demandé à un instructeur militaire de quitter la salle de classe alors que ce dernier tentait d'identifier les élèves-officiers absents.

6.24 La Défense nationale nous a fait savoir que l'accent était mis sur les études universitaires parce que les élèves-officiers doivent satisfaire aux exigences scolaires d'une université moderne. À notre avis, le renforcement de l'instruction militaire ne prend pas nécessairement du temps qui aurait été consacré aux études. Le rapport de la visite d'aide d'état-major spéciale recommandait des changements dans l'instruction militaire professionnelle offerte au Collège militaire royal du Canada afin de la rendre plus pertinente, pratique et utile pour les officiers subalternes à leur première affectation. C'est l'instruction militaire qui rend le Collège unique comparativement à d'autres universités. Il a été fondé en tant qu'institution d'instruction militaire. Ses activités devraient donc être davantage en phase avec les besoins des Forces armées canadiennes.

6.25 **Recommandation** — La Défense nationale devrait clairement définir et renforcer l'instruction militaire dispensée aux élèves-officiers du Collège militaire royal du Canada afin que cette instruction soit pertinente, pratique et utile pour les unités opérationnelles. Le Collège devrait ensuite intégrer le programme d'instruction militaire amélioré aux programmes d'études universitaires destinés aux élèves-officiers.

Réponse de la Défense nationale — *Recommandation acceptée. Cette constatation correspond aux conclusions du rapport sur la visite d'aide d'état-major spéciale par le personnel supérieur du Collège militaire royal du Canada des Forces armées canadiennes. La Défense nationale a déjà commencé son travail dans ce domaine en vue de maintenir un équilibre approprié entre l'entraînement militaire et la formation académique.*

Le Collège militaire royal du Canada en tant qu'université de la Défense

Message général



6.26 Dans l'ensemble, nous avons constaté que le coût de fonctionnement par étudiant était environ deux fois plus élevé au Collège militaire royal du Canada qu'à d'autres universités. Nous avons aussi constaté que la formation offerte pour instruire et préparer les élèves-officiers au Collège militaire royal du Canada coûtait presque deux fois plus cher que les autres programmes d'enrôlement des officiers. Cela s'explique en partie par les normes plus élevées auxquelles doivent satisfaire les diplômés du Collège. Cependant, la Défense nationale n'a pas pu démontrer que ces normes

avaient permis de former des officiers militaires plus efficaces. De plus, la structure de gouvernance du Collège n'a pas permis la conciliation des objectifs militaires et universitaires.

6.27 Cette constatation est importante parce que le Collège militaire royal du Canada doit avoir une gouvernance efficace et exercer un leadership clair pour atteindre ses objectifs de la manière la plus rentable possible.

Contexte

6.28 Les officiers des Forces armées canadiennes doivent détenir un diplôme universitaire. La Défense nationale peut :

- promouvoir des militaires du rang à des postes d'officier;
- recruter des diplômés universitaires pour les intégrer directement en tant qu'officiers aux Forces armées canadiennes;
- utiliser les programmes d'enseignement subventionnés pour former et entraîner des officiers.

6.29 Les élèves-officiers qui étudient au Collège militaire royal du Canada ou dans des universités civiles ont droit à une aide financière pour payer leurs frais de scolarité et d'autres frais directement liés à leurs études; ils ont également droit à un salaire, à des cotisations à un régime de retraite et à d'autres avantages sociaux.

Le Collège militaire royal du Canada n'a pas fonctionné de manière rentable

Ce que nous avons constaté

6.30 Nous avons constaté que même si le Collège avait offert un enseignement universitaire de qualité aux élèves-officiers, le coût de fonctionnement par étudiant de cet enseignement était deux fois plus élevé que le coût moyen dans d'autres petites universités. Divers facteurs ont fait augmenter les coûts par étudiant, notamment le nombre de programmes offerts, les salaires versés aux membres du personnel militaire non enseignant et le très faible ratio entre le nombre d'étudiants et le nombre d'enseignants.

6.31 Notre analyse à l'appui de cette constatation rend compte de ce que nous avons examiné et porte sur :

- les programmes d'études universitaires;
- la qualité des programmes d'études universitaires;
- les coûts de fonctionnement.

Importance de cette constatation

6.32 Cette constatation est importante parce que la Défense nationale doit s'assurer que son budget est efficace sur le plan des coûts et est centré sur les priorités du Ministère.

Recommandation

6.33 Notre recommandation relativement au secteur examiné est présentée au paragraphe 6.44.

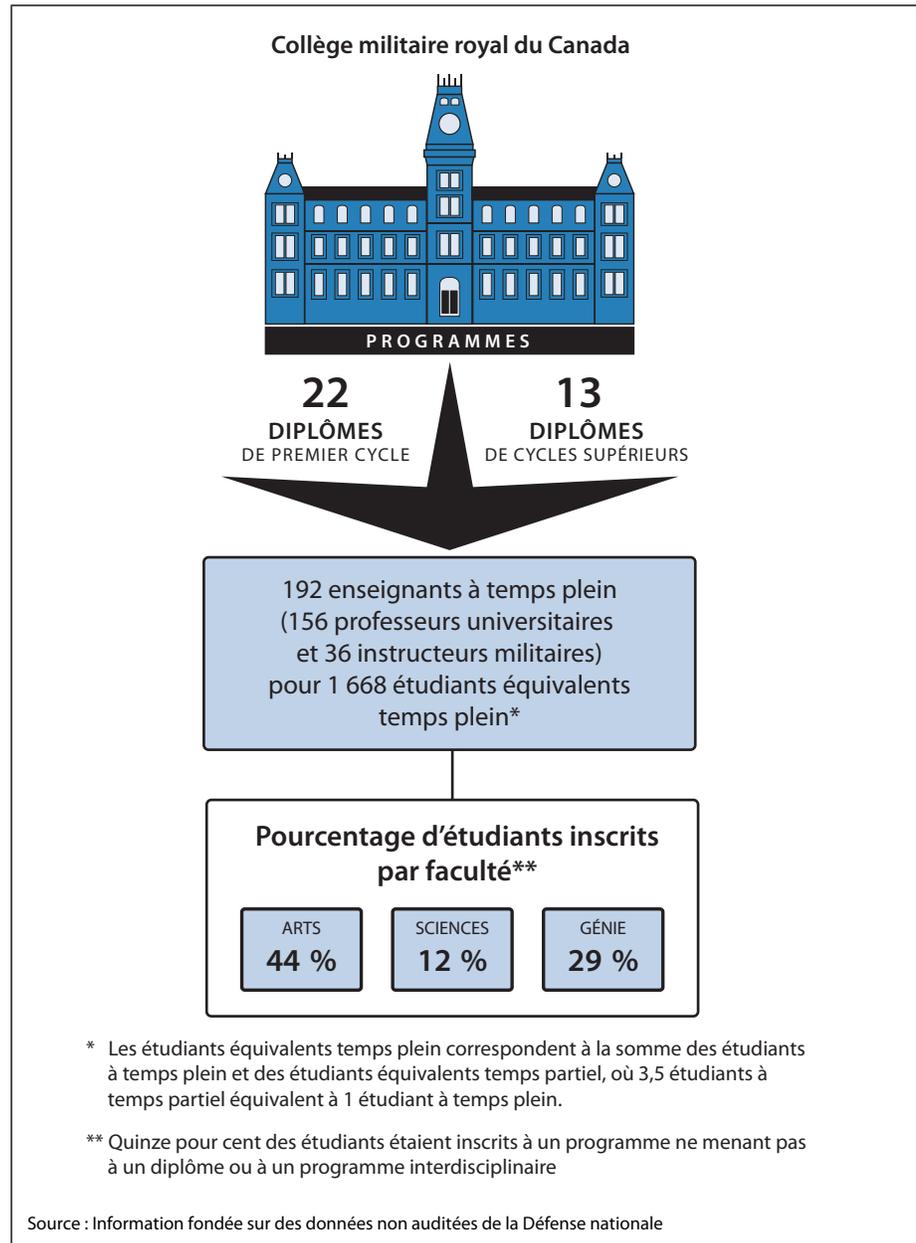
Analyse à l'appui de la constatation

6.34 **Ce que nous avons examiné** — Nous avons examiné les programmes d'études universitaires, les niveaux de personnel, le ratio entre le nombre d'étudiants et le nombre d'enseignants, la qualité de l'enseignement et les coûts de fonctionnement au titre de l'instruction militaire et des programmes d'études universitaires au Collège pour l'exercice 2014-2015. Nous avons analysé les données provenant du Collège et les avons comparées avec celles de deux enquêtes menées par Statistique Canada – *Information financière des universités et collèges* et *Système d'information sur les étudiants postsecondaires* – ainsi qu'avec les données sur les articles signés par des enseignants du Collège et sur les mentions de ces articles dans des ouvrages spécialisés. Bien que d'autres pays aient des institutions d'instruction militaire, nous ne les avons pas comparées au Collège en raison de différences dans les exigences scolaires, dans l'exploitation des écoles et dans les dépenses militaires.

6.35 **Les programmes d'études universitaires** — Le Collège est une petite université qui offre un grand nombre de programmes d'études : 22 programmes de premier cycle en arts, en sciences et en génie et 13 programmes des deuxième et troisième cycles (voir la pièce 6.1). Il offre également un certain nombre de programmes spécialisés ne menant pas à un diplôme. Au cours de l'année scolaire 2014-2015, ces programmes étaient offerts à 1 312 étudiants à temps plein et à 1 248 étudiants à temps partiel. Les quelque 1 000 élèves-officiers inscrits au Programme de formation des officiers de la Force régulière représentaient la majorité des étudiants à temps plein.

6.36 Le ratio entre le nombre d'étudiants équivalents temps plein et le nombre d'enseignants à temps plein est un coefficient reconnu pour comparer les universités. Les étudiants équivalents temps plein correspondent à la somme des étudiants à temps plein et des étudiants équivalents temps partiel, où 3,5 étudiants à temps partiel équivalent à 1 étudiant à temps plein. Selon ce calcul, le Collège comptait 1 668 étudiants à temps plein au cours de l'année scolaire de 2014-2015. Par ailleurs, le Collège employait 156 enseignants à temps plein et 36 instructeurs militaires à temps plein.

Pièce 6.1 Les programmes, les étudiants et les enseignants du Collège militaire royal du Canada



6.37 Nous avons comparé le Collège à huit universités canadiennes de taille similaire, offrant une gamme semblable de programmes d'études, en nous fondant sur les données disponibles pour l'année scolaire 2014-2015 (voir la pièce 6.2). Nous avons constaté que le Collège avait le plus faible ratio entre le nombre d'étudiants équivalents temps plein et le nombre d'enseignants à temps plein pour les programmes d'études en arts, en sciences et en génie. Il s'agit peut-être là d'un gage de qualité, mais le prix en est élevé.

Pièce 6.2 Le Collège militaire royal du Canada avait un ratio étudiants-enseignants inférieur à celui des autres universités au cours de l'année universitaire 2014-2015

Université	Arts	Sciences	Génie
Collège militaire royal du Canada	10 étudiants pour 1 enseignant 10 : 1	5 étudiants pour 1 enseignant 5 : 1	7 étudiants pour 1 enseignant 7 : 1
Autres universités*	23 étudiants pour 1 enseignant 23 : 1	16 étudiants pour 1 enseignant 16 : 1	25 étudiants pour 1 enseignant 25 : 1
<p>*Les ratios en arts et en sciences sont fondés sur la moyenne de programmes comparables dans huit universités, alors que le ratio en génie est fondé sur la moyenne de programmes comparables dans six universités.</p> <p>Note : Les étudiants équivalents temps plein correspondent à la somme des étudiants à temps plein et des étudiants équivalents temps partiel, où 3,5 étudiants à temps partiel équivalent à 1 étudiant à temps plein.</p> <p>Source : Information fondée sur des données non auditées de la Défense nationale et de Statistique Canada</p>			

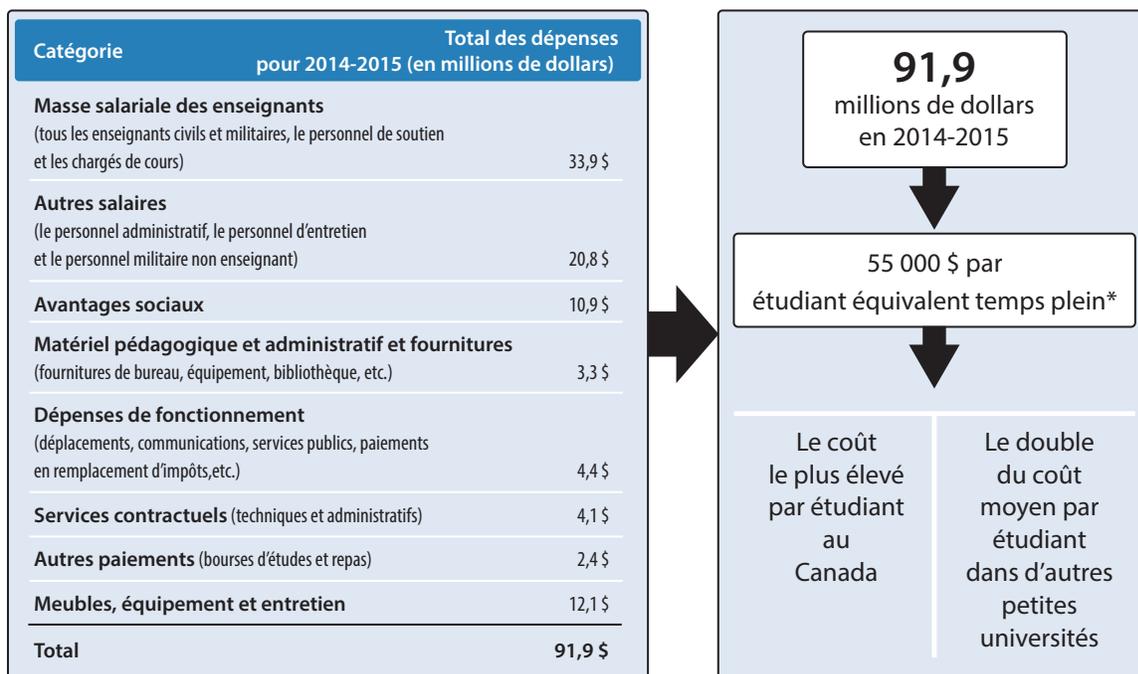
6.38 Nous avons aussi constaté que, pour certains programmes d'études universitaires, très peu d'étudiants recevaient un diplôme. Ainsi, il y a eu moins de dix étudiants par an, en moyenne, qui ont obtenu leur diplôme de premier cycle en chimie, en économie, en études françaises, en lettres anglaises et en mathématiques. Certaines années, il n'y a eu qu'un ou deux diplômés dans ces filières. À notre avis, le Collège offre trop de programmes menant à un diplôme pour le nombre d'étudiants inscrits. Il n'est en effet pas rentable pour une institution d'offrir des programmes pour lesquels le nombre de diplômés est si faible.

6.39 **La qualité des programmes d'études universitaires** — Tous les programmes menant à un diplôme sont périodiquement passés en revue à l'interne et à l'externe, conformément aux exigences du Conseil d'assurance de la qualité des universités de l'Ontario. Selon les examens menés, la qualité générale des programmes d'études du Collège était bonne. Cependant, les examinateurs ont noté que certains programmes offraient un nombre limité de cours et disposaient de ressources documentaires et pédagogiques restreintes.

6.40 Selon notre analyse des publications érudites, les enseignants du Collège ont publié autant d'articles spécialisés que les enseignants de programmes comparables dans des universités de taille similaire. La publication d'articles dans des revues spécialisées, avec comité de lecture ou non, est un indicateur de la qualité des recherches menées dans les universités canadiennes. Plus particulièrement, les facultés de génie civil et d'histoire du Collège ont vu leurs travaux publiés ou cités dans des revues plus souvent que ceux des mêmes facultés dans les universités similaires qui ont été utilisées aux fins de l'analyse comparative.

6.41 **Les coûts de fonctionnement** — Nous avons calculé les coûts de fonctionnement du Collège en tenant compte des salaires versés aux militaires, qui ne sont pas inscrits au budget du Collège, et des frais de fonctionnement des bâtiments du Collège. Certains frais de fonctionnement au titre des bâtiments sont partiellement pris en charge par la base locale des Forces armées canadiennes. Nous avons tenu compte de tous les éléments du fonctionnement du Collège, notamment les programmes d'études universitaires, la formation linguistique et les programmes de conditionnement physique. Lorsqu'il n'y avait pas de données sur les dépenses effectives, nous avons eu recours au *Manuel des coûts standard* de la Défense nationale. Nous avons ainsi pu nous fonder sur une base commune pour estimer les frais liés au personnel, à l'équipement et aux installations. Étant donné que les universités offrent toutes des programmes et domaines d'expertise différents, nous avons divisé les coûts de fonctionnement de chaque université par le nombre de ses étudiants équivalents temps plein pour obtenir une mesure commune à l'échelle de toutes les universités du Canada. Nous avons exclu les dépenses en immobilisations de toutes les universités ainsi que les salaires et les avantages sociaux accordés aux élèves-officiers.

Pièce 6.3 Le coût par étudiant au Collège militaire royal du Canada était deux fois plus élevé que le coût moyen dans d'autres petites universités



* Les étudiants équivalents temps plein correspondent à la somme des étudiants à temps plein et des étudiants équivalents temps partiel, où 3,5 étudiants à temps partiel équivalent à 1 étudiant à temps plein.

Source : Information fondée sur des données non auditées de la Défense nationale pour l'exercice 2014-2015 et des enquêtes *Information financière des universités et collèges* et *Système d'information sur les étudiants postsecondaires* de Statistique Canada pour 2014-2015

6.42 Nous avons constaté que les dépenses de fonctionnement du Collège avaient avoisiné les 91,9 millions de dollars pour l'exercice 2014-2015 (voir la pièce 6.3). Cela représente un coût d'environ 55 000 \$ par étudiant équivalent temps plein, soit le coût par étudiant le plus élevé de tout le pays. Ce coût était deux fois plus élevé que le coût moyen par étudiant dans d'autres petites universités qui comptaient moins de 2 500 étudiants équivalents temps plein. À notre avis, le nombre de programmes offerts menant à un diplôme et le faible ratio étudiants-enseignants constituent des facteurs importants qui ont contribué à ce coût élevé.

6.43 Selon la Défense nationale, les dépenses du Collège sont particulières, puisqu'il s'agit à la fois d'une unité militaire et d'une université financée par le gouvernement fédéral. Ces dépenses comprennent les coûts de l'instruction militaire et des cours de langue seconde. Nous avons calculé que ces coûts s'élevaient à environ 5,5 millions de dollars pour l'instruction militaire et à environ 1,8 million de dollars pour les cours de langue seconde. De plus, au moment de notre audit, le Collège offrait 20 de ses programmes d'études de premier cycle dans les deux langues officielles. À notre avis, bien que ces facteurs puissent être considérés comme uniques, ils ne peuvent être séparés du coût d'exploitation du Collège.

6.44 **Recommandation** — La Défense nationale devrait se pencher sur des façons de réduire le coût de fonctionnement par étudiant du Collège militaire royal du Canada et envisager de réduire le nombre de programmes d'études offerts.

Réponse de la Défense nationale — *Recommandation acceptée.*

La Défense nationale reconnaît et accepte qu'une prime soit associée à la production d'un diplômé du Collège militaire royal du Canada. Notre comparaison préliminaire initiale avec d'autres institutions militaires alliées indique que les coûts par étudiant sont similaires, sinon inférieurs à ceux des autres institutions académiques militaires. Nous sommes en accord avec le fait qu'il faudra procéder à des études et analyses additionnelles.

Le rapport sur la visite d'aide d'état-major spéciale par le personnel supérieur a recommandé des investissements stratégiques dans des secteurs ciblés. Nous pourrions évaluer à travers l'analyse poussée si la structure de coûts au Collège militaire royal du Canada est appropriée étant donné son mandat d'institution académique militaire.

Le coût de formation des élèves-officiers au Collège était plus élevé que celui d'autres programmes d'enrôlement d'officiers

Ce que nous avons constaté

6.45 Nous avons constaté que la formation des élèves-officiers au Collège militaire royal du Canada était la méthode la plus coûteuse : les coûts étaient en effet presque deux fois plus élevés que ceux de tout autre programme d'enrôlement des officiers. Cela pourrait s'expliquer en partie par les normes élevées qui sont appliquées au Collège. La Défense nationale n'a cependant pas pu démontrer que ces coûts supplémentaires et ces normes élevées avaient permis de former des officiers militaires d'une plus grande efficacité.

6.46 Notre analyse à l'appui de cette constatation rend compte de ce que nous avons examiné et porte sur :

- le coût des programmes d'enrôlement des officiers;
- le rendement militaire des diplômés.

Importance de cette constatation

6.47 Cette constatation est importante parce que la Défense nationale doit optimiser les ressources financières qu'elle affecte à la formation des élèves-officiers et doit être en mesure d'expliquer clairement comment les frais supplémentaires engagés pour préparer les officiers par l'entremise du Collège militaire royal du Canada permettent d'obtenir de meilleurs résultats.

Recommandation

6.48 Notre recommandation relativement au secteur examiné est présentée au paragraphe 6.59.

Analyse à l'appui de la constatation

6.49 **Ce que nous avons examiné** — Nous avons examiné les programmes d'enrôlement des officiers suivants, qui servent à enrôler des civils dans les Forces armées canadiennes en qualité d'officiers :

- le Programme de formation des officiers de la Force régulière dans les universités civiles;
- le Programme de formation des officiers—Éducation permanente — Programme d'établissement affilié (Élément air);
- le Programme d'enrôlement direct en qualité d'officier.

Nous avons comparé les coûts engagés pour former les élèves-officiers dans le cadre de chacun des programmes ci-dessus avec le coût du Programme de formation des officiers de la Force régulière du Collège. Nous avons aussi examiné les normes de ce programme et le rendement des diplômés du Collège au cours de leur carrière.

6.50 **Le coût des programmes d'enrôlement des officiers** — Outre le Programme de formation des officiers de la Force régulière du Collège, la Défense nationale finance et met en œuvre d'autres programmes d'enrôlement des officiers. On compte notamment le Programme de formation des officiers de la Force régulière dans les universités civiles et le Programme de formation des officiers—Éducation permanente — Programme d'établissement affilié (Élément air) du Collège Seneca, qui forme des pilotes pour l'Aviation royale canadienne. Les civils qui ont un diplôme pertinent d'une université canadienne ou étrangère peuvent aussi s'enrôler en tant qu'officier grâce au Programme d'enrôlement direct en qualité d'officier.

6.51 Nous avons constaté que les coûts annuels pour subventionner la formation des officiers variaient selon le programme d'enrôlement (voir la pièce 6.4). Les coûts engagés par la Défense nationale pour former un élève-officier au Collège comprennent le coût de fonctionnement annuel par étudiant équivalent temps plein (55 000 \$, comme l'indique le paragraphe 6.42) ainsi que les salaires et les avantages sociaux dont bénéficient les élèves-officiers, déduction faite des frais payés par les étudiants pour l'hébergement et les repas. Le coût de formation dans le cadre du Programme de formation des officiers de la Force régulière dans les universités civiles et du Programme de formation des officiers—Éducation permanente — Programme d'établissement affilié (Élément air) comprend les frais de scolarité, le coût des manuels et d'autres frais ainsi que les salaires et les avantages sociaux des élèves-officiers. Près de la moitié des nouveaux officiers s'enrôlent dans les Forces armées canadiennes grâce au Programme d'enrôlement direct en qualité d'officier. Vu que ces officiers ont obtenu leur diplôme universitaire avant de s'enrôler, leur éducation n'a rien coûté à la Défense nationale.

Pièce 6.4 Durant l'exercice 2014-2015, les coûts engagés par la Défense nationale pour former une recrue civile par l'entremise du programme d'enrôlement des officiers du Collège militaire royal du Canada ont été plus élevés que pour les autres programmes d'enrôlement

Programme d'enrôlement des officiers	Coût pour la Défense nationale
Programme de formation des officiers de la Force régulière du Collège militaire royal du Canada	100 822 \$ x 4 ans = 403 288 \$
Programme de formation des officiers de la Force régulière dans les universités civiles	59 732 \$ x 4 ans (maximum) = 238 928 \$
Programme de formation des officiers—Éducation permanente — Programme d'établissement affilié (Élément air) au Collège Seneca	100 144 \$ x 2,5 ans = 250 360 \$
Programme d'enrôlement direct en qualité d'officier	0 \$ x 0 an = 0 \$*
*Étant donné que les recrues de ce programme ont obtenu un diplôme universitaire avant de s'enrôler, la Défense nationale n'a dû engager aucun coût pour leur éducation. Source : Information fondée sur des données non auditées de la Défense nationale	

6.52 Nous avons constaté que la formation au Collège militaire royal du Canada était la méthode la plus dispendieuse pour former de futurs officiers militaires, puisqu'elle coûte environ 40 000 \$ de plus par année que la formation d'un élève-officier dans une université civile dans le cadre du Programme de formation des officiers de la Force régulière. Vu la pénurie d'officiers au sein des Forces armées canadiennes, comme nous l'avions noté dans notre rapport d'audit de 2016 sur le recrutement et le maintien en poste des militaires, nous sommes d'avis que la Défense nationale a la possibilité d'accroître le nombre total de ses officiers à moindre coût en augmentant l'enrôlement dans le cadre du Programme de formation des officiers de la Force régulière dans les universités civiles ou le recrutement dans le cadre du Programme d'enrôlement direct en qualité d'officier.

6.53 La capacité de s'exprimer dans les deux langues officielles constitue une compétence essentielle pour tous les officiers. Or il est judicieux de suivre des cours de langue dès le début de la formation. Cela pourrait certes alourdir les coûts de la formation d'un élève-officier au Collège, mais ces coûts pourraient être compensés en partie par la réduction de la formation linguistique dont pourraient avoir besoin certains officiers plus tard dans leur carrière. Toutefois, un nombre important de diplômés du Collège doivent continuer de suivre des cours de langue, soit pour satisfaire aux normes minimales établies, soit pour se remettre à niveau.

6.54 Nous avons aussi constaté que les normes de rendement relatives aux programmes d'études universitaires, aux compétences linguistiques et à la condition physique auxquelles devaient satisfaire les diplômés du Collège étaient plus élevées que les exigences des Forces armées canadiennes visant les élèves-officiers qui terminent les autres programmes d'enrôlement. À notre avis, ce facteur contribue à alourdir les coûts de formation des élèves-officiers du Collège. Le rapport de la visite d'aide d'état-major spéciale a reconnu que les normes élevées du Collège ne se rattachaient pas à des exigences claires énoncées dans les politiques.

6.55 **Le rendement militaire des diplômés** — En dépit de normes plus strictes et de coûts plus élevés, la Défense nationale n'a pas pu démontrer que le Collège formait des officiers plus efficaces que les officiers formés dans le cadre d'autres programmes d'enrôlement. Les Forces armées canadiennes ont un système de perfectionnement professionnel qui permet de former progressivement les officiers tout au long de leur carrière. Après avoir obtenu leur diplôme ou s'être enrôlés directement, tous les officiers subalternes suivent une formation adaptée à leur poste. À la fin de cette formation, ils sont tous aussi qualifiés les uns que les autres pour devenir des officiers efficaces. Selon une étude menée en 2014 sur le système de perfectionnement professionnel des Forces armées canadiennes, il n'y avait aucune différence perceptible, à la fin du processus de perfectionnement professionnel, entre les officiers issus des divers programmes d'enrôlement. L'étude a aussi indiqué que rien ne prouvait que les diplômés du Collège maîtrisaient mieux les aptitudes liées au leadership militaire ou à la bonne conduite.

6.56 Selon la Défense nationale, le succès du programme du Collège militaire royal du Canada est confirmé par le fait que 62 % des officiers supérieurs actuellement en fonction au sein des Forces armées canadiennes sont diplômés de collèges militaires canadiens, à savoir le Collège militaire royal du Canada et deux autres collèges militaires. L'un de ces collèges a depuis fermé ses portes et l'autre n'offre plus de formation menant à un diplôme. Même si ce chiffre montre que les diplômés des collèges militaires sont bien représentés aux échelons hiérarchiques supérieurs des Forces, beaucoup d'autres facteurs influent sur l'évolution de la carrière d'un officier une fois qu'il a obtenu son diplôme. Ces facteurs sont notamment le métier de l'officier, l'expérience qu'il a pu acquérir pendant ses affectations et ses déploiements, les réseaux professionnels et le soutien de sa famille.

6.57 Une analyse de la Défense nationale sur l'évolution professionnelle des officiers a permis de constater qu'il n'y avait pas de différence majeure entre les élèves-officiers diplômés du Collège militaire royal du Canada et les officiers qui s'enrôlaient dans les Forces par le truchement d'autres programmes. En moyenne, les diplômés du Programme de formation des officiers de la Force régulière du Collège n'étaient pas promus plus rapidement. L'analyse a aussi permis de constater qu'il y avait une différence de moins de 10 % entre les taux de maintien en poste des diplômés du Collège et ceux des officiers enrôlés dans le cadre d'autres programmes.

6.58 À notre avis, il est difficile d'établir un lien direct entre l'obtention d'un diplôme du Collège et une carrière militaire réussie. Nous estimons que la Défense nationale doit pouvoir démontrer que les coûts supplémentaires et les normes plus élevées du Programme de formation des officiers de la Force régulière du Collège militaire royal du Canada sont nécessaires et raisonnables et qu'ils permettent de former de meilleurs officiers.

6.59 **Recommandation** — La Défense nationale devrait démontrer et s'assurer que les normes élevées du Programme de formation des officiers de la Force régulière du Collège militaire royal du Canada sont nécessaires, qu'elles permettent de former des officiers mieux qualifiés et que les coûts engagés pour ce faire sont raisonnables.

Réponse de la Défense nationale — *Recommandation acceptée. Notre but sera de fournir les preuves à l'appui que, par la valeur du programme du Collège militaire royal du Canada, et avec plus grande certitude, les officiers brevetés seront prêts pour le programme final de formation des officiers et que ceux-ci pourront répondre aux exigences d'emploi comme leaders au sein des Forces armées canadiennes.*

La gouvernance du Collège militaire royal du Canada n'était pas efficace

Ce que nous avons constaté

6.60 Nous avons constaté que la structure de gouvernance du Collège militaire royal du Canada n'était pas efficace et que l'institution n'avait pas réussi à concilier ses objectifs militaires et éducatifs.

6.61 Notre analyse à l'appui de cette constatation rend compte de ce que nous avons examiné et porte sur :

- la gouvernance et le leadership.

Importance de cette constatation

6.62 Cette constatation est importante parce qu'en l'absence d'une structure de gouvernance efficace, le Collège militaire royal du Canada ne comprendra pas clairement sa raison d'être et ne pourra pas être dirigé comme il se doit.

Recommandation

6.63 Notre recommandation relativement au secteur examiné est présentée au paragraphe 6.72.

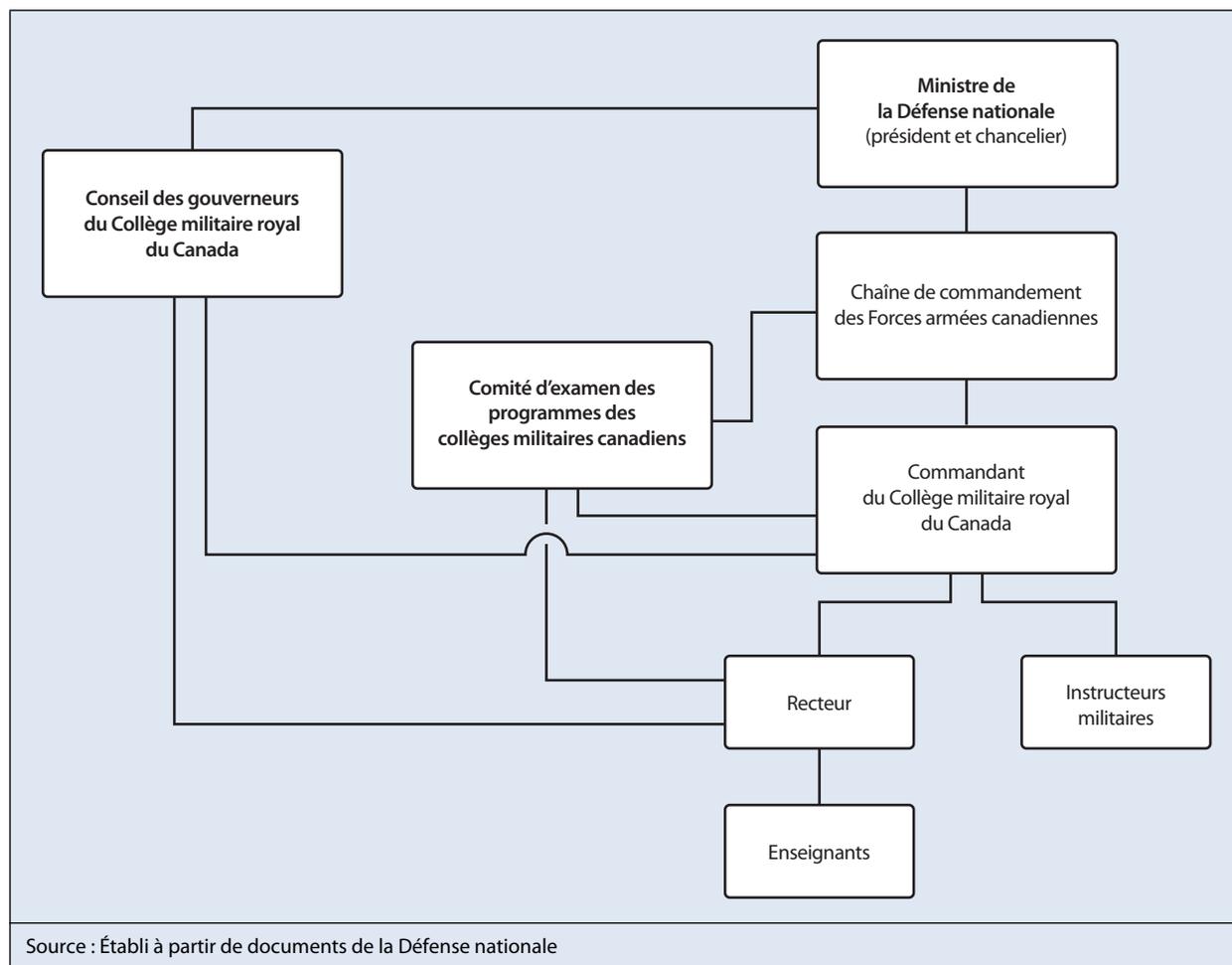
Analyse à l'appui de la constatation

6.64 **Ce que nous avons examiné** — Nous avons examiné des documents de la Défense nationale, notamment des politiques et des directives, le mandat du Conseil des gouverneurs du Collège militaire royal du Canada et les comptes rendus de ses réunions. Nous nous sommes entretenus avec les membres du Conseil des gouverneurs et la haute direction du Collège.

6.65 **La gouvernance et le leadership** — La structure de gouvernance du Collège diffère de celle d'une université typique parce que le Collège fonctionne comme une unité militaire et comme une université financée par le gouvernement fédéral (voir la pièce 6.5). Les Ordonnances et règlements royaux désignent le ministre de la Défense nationale à la fois comme chancelier et président du Collège militaire royal du Canada.

6.66 Le commandant est l'officier militaire responsable du Collège militaire royal du Canada. À titre de dirigeant principal, il incombe au commandant d'assurer un fonctionnement et une gestion efficaces du Collège, y compris la formation des élèves-officiers en matière de leadership militaire et leur bonne conduite. Sous les ordres du commandant, le recteur est responsable des programmes d'études et de la coordination des activités de recherche. Il assure aussi le lien entre les études universitaires et la culture militaire.

Pièce 6.5 La structure de gouvernance du Collège militaire royal du Canada est différente de celle d'une université typique



6.67 Les Ordonnances et règlements royaux exigent aussi qu'un comité consultatif, aujourd'hui le Conseil des gouverneurs, présente au ministre des recommandations sur toutes les questions touchant le Collège. Nous avons constaté que le commandant et le recteur présentaient régulièrement des comptes rendus au Conseil des gouverneurs du Collège. Le président du Conseil des gouverneurs est tenu de rencontrer une fois l'an le ministre, plus souvent au besoin. Cependant, la Défense nationale n'avait aucun élément prouvant que le président avait rencontré le ministre au cours de la période visée par l'audit.

6.68 Selon le rapport de la visite d'aide d'état-major spéciale, la structure de gouvernance du Collège est plus complexe que celle des autres unités militaires. Le commandant et le personnel militaire fonctionnent dans le respect de la chaîne de commandement des Forces armées canadiennes. Même si le recteur relève du commandant, les programmes d'études universitaires sont régis par un cadre comprenant des comités, des départements et des enseignants qui ne font pas partie de la chaîne de commandement militaire, et ce, afin de garantir l'excellence des

programmes. Le rapport indiquait aussi que la structure de gouvernance du Collège souffrait des divergences entre les visions éducative et militaire et de la confusion qu'elles suscitent. À notre avis, il est nécessaire d'intégrer ces deux environnements, mais cela pose problème du fait que les enseignants civils et les militaires ont des cultures différentes et peuvent saisir différemment la raison d'être du Collège.

6.69 Un facteur qui aggrave cette confusion est le fait que les enseignants sont nommés à des postes permanents, alors que les instructeurs militaires, y compris le commandant, occupent normalement leur poste au Collège par rotation pendant une période de deux ou trois ans. Ce roulement parmi le personnel militaire ne favorise pas l'établissement à long terme d'un programme d'instruction militaire cohérent. Il fait aussi en sorte qu'il est plus difficile de coordonner les activités de planification visant à atteindre à la fois les objectifs militaires et ceux des programmes d'études universitaires.

6.70 Nous n'avons pas recensé de mécanisme clair pour intégrer puis approuver les programmes d'instruction militaire et les programmes d'études universitaires. La Défense nationale a créé un comité d'examen des programmes des Collèges militaires royaux, qui est chargé de surveiller les programmes d'instruction militaire. Au moment de notre audit, cependant, ce comité n'était pas habilité à approuver les programmes d'études universitaires. En 1997, le Conseil des gouverneurs du Collège militaire royal du Canada avait été chargé de revoir et d'approuver les programmes d'instruction militaire et les programmes d'études universitaires. Cependant, comme le Conseil des gouverneurs ne fait pas partie de la chaîne de commandement militaire, ses pouvoirs d'approbation ont été ultérieurement limités aux programmes d'études universitaires. À l'instar du rapport de la visite d'aide d'état-major spéciale, nous avons constaté que même si le Conseil des gouverneurs était habilité à revoir et à approuver les programmes d'études universitaires au nom du ministre, il ne s'acquittait pas de ces fonctions.

6.71 Le rapport de la visite d'aide d'état-major spéciale recommandait de créer un poste de commandant adjoint pour synchroniser et gérer les quatre normes que les élèves-officiers doivent respecter, soit celles relatives aux études universitaires, à l'instruction militaire et au leadership, à la condition physique et au bilinguisme. À notre avis, le titulaire de ce poste n'aurait pas les pouvoirs suffisants pour intégrer les objectifs militaires et éducatifs si d'autres changements n'étaient pas apportés à la structure hiérarchique et à la structure de gouvernance du Collège.

6.72 **Recommandation** — La Défense nationale devrait clairement définir le rôle du commandant à titre de dirigeant principal responsable des activités quotidiennes et de la planification à long terme de tous les aspects des activités du Collège militaire royal du Canada, et spécialement l'habiliter à superviser et à intégrer les programmes d'instruction militaire et les programmes d'études universitaires.

Réponse de la Défense nationale — Recommandation acceptée. Cette constatation correspond aux conclusions du rapport sur la visite d'aide d'état-major spéciale par le personnel supérieur du Collège militaire royal du Canada des Forces armées canadiennes, et la Défense nationale a l'intention de réviser la gouvernance du Collège militaire royal du Canada.

Leadership militaire et bonne conduite

Message général



6.73 Dans l'ensemble, nous avons constaté que le Collège militaire royal du Canada n'enseignait pas adéquatement aux élèves-officiers le leadership militaire ni la conduite qui était attendue des futurs officiers. Nous avons constaté que, même si le Collège militaire royal du Canada donnait suite aux incidents signalés, le nombre de cas d'inconduite mettant en cause des élèves-officiers supérieurs démontrait que le Collège ne les avait pas préparés à servir de modèles pour leurs pairs.

6.74 Cette constatation est importante parce que la Défense nationale compte sur le Collège militaire royal du Canada pour former les leaders de demain, des personnes qui incarnent les plus hautes qualités de leadership militaire et de bonne conduite.

Contexte

6.75 La conduite des élèves-officiers du Collège militaire royal du Canada est régie par les *Instructions à l'Escadre des élèves-officiers*, par les lois, règlements et ordonnances de la Défense nationale et par le *Code de discipline militaire*. La formation en leadership au sein des Forces armées canadiennes vise à favoriser une bonne conduite, notamment la responsabilité de se conformer aux lois, de faire respecter la discipline militaire et de maintenir les normes professionnelles et déontologiques de service, de loyauté, d'intégrité et de courage.

6.76 Par exemple, une absence sans permission constitue une forme d'inconduite militaire en vertu du *Code de discipline militaire*. Les *Instructions à l'Escadre des élèves-officiers* indiquent clairement que les salles de classe sont considérées comme des lieux de service et que la présence en classe est donc obligatoire. Les élèves-officiers qui s'absentent sans permission peuvent être assujettis à de l'instruction corrective et à des sanctions disciplinaires.

6.77 Le Collège militaire royal du Canada est considéré comme un milieu de formation. Les cas mineurs de conduite militaire insatisfaisante, notamment une tenue et un maintien inadéquats, sont traités par les instructeurs militaires et les élèves-officiers de troisième et de quatrième année occupant des fonctions de leadership. Ces personnes peuvent offrir des conseils, un accompagnement ou de l'instruction corrective et imposer des sanctions à d'autres élèves-officiers, notamment des exigences en matière de tenue vestimentaire et des restrictions en matière de congé.

6.78 Les cas d'inconduite militaire, comme l'ivresse et l'insubordination, peuvent faire l'objet d'une enquête par le commandant du Collège. Les incidents plus graves, comme les agressions, sont soumis à la police militaire. Celle-ci peut renvoyer les cas au Collège pour qu'il y donne suite, notamment en imposant des sanctions ou en amorçant des procédures disciplinaires. Les cas d'agressions sexuelles ou de mort subite sont transférés au Service national des enquêtes des Forces canadiennes, une unité spécialisée chargée des affaires criminelles. Les forces de l'ordre civiles peuvent également intervenir dans le cas d'incidents mettant en cause des élèves-officiers et mener des enquêtes.

Le Collège militaire royal du Canada n'a pas fourni d'instruction efficace en leadership militaire

Ce que nous avons constaté

6.79 Nous avons constaté que le Collège n'avait donné ni une formation efficace en leadership militaire, ni un encadrement et un mentorat en la matière aux élèves-officiers. Selon nous, cela pourrait avoir contribué au nombre élevé de cas d'inconduite parmi les élèves-officiers supérieurs.

6.80 Notre analyse à l'appui de cette constatation rend compte de ce que nous avons examiné et porte sur :

- la formation en leadership militaire;
- le recours aux élèves-officiers supérieurs à titre de leaders;
- le mentorat des élèves-officiers.

Importance de cette constatation

6.81 Cette constatation est importante parce que le modèle de formation des élèves-officiers du Collège repose sur la collaboration des instructeurs militaires, du personnel enseignant et des élèves-officiers supérieurs qui, ensemble, font respecter les règles, enseignent les aptitudes au leadership et inculquent le sens de l'éthique militaire. La discipline est une qualité essentielle dont doivent faire preuve les élèves-officiers lorsqu'ils obtiennent leur diplôme et qu'ils deviennent des leaders dans les Forces armées canadiennes.

Recommandations

6.82 Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 6.92 et 6.95.

Analyse à l'appui de la constatation

6.83 **Ce que nous avons examiné** — Nous avons examiné les politiques, les procédures et les ordonnances des Forces armées canadiennes et du Collège qui régissent la bonne conduite. Nous avons également examiné la formation en leadership militaire et les occasions de mentorat offertes aux élèves-officiers ainsi qu'aux formateurs et enseignants. Pour la période

comprise entre septembre 2013 et décembre 2016, nous avons examiné toutes les enquêtes disciplinaires des unités du Collège et les sanctions imposées aux élèves-officiers.

6.84 La formation en leadership militaire — Chaque été, dans le cadre de leur formation, tous les élèves-officiers participent à la Qualification militaire de base des officiers et peuvent s'entraîner avec des unités militaires. Le Collège offre d'autres activités d'instruction militaire, notamment des conférences magistrales, des exposés et des présentations, ainsi que des activités comme des défilés.

6.85 Dans le cadre de leur formation, les élèves-officiers du Collège doivent respecter des règles visant à favoriser une bonne conduite et à remédier aux mauvais résultats. Le rapport de la visite d'aide d'état-major spéciale a révélé que les élèves-officiers et certains membres du personnel militaire estimaient qu'il y avait trop de règles et que leur application manquait d'uniformité. Ce rapport a également indiqué que certains élèves-officiers étaient cyniques quant aux règles et aux pratiques du Collège. Cette attitude a fait que des infractions étaient commises de façon chronique et que les élèves-officiers faisaient front commun pour protéger des collègues qui enfreignaient les règles. À notre avis, cela démontre que les élèves-officiers n'ont pas toujours pris au sérieux les règles du Collège concernant la bonne conduite.

6.86 Nous avons constaté, tout comme l'équipe de la visite d'aide d'état-major spéciale, que les élèves-officiers consacraient la majeure partie de leur temps à leurs études universitaires, en compagnie du personnel enseignant, et que de nombreux élèves-officiers voyaient ces enseignants comme des modèles à suivre. Or, la plupart des enseignants étaient des employés civils qui n'étaient pas tenus d'enseigner aux élèves-officiers les qualités militaires.

6.87 Le recours aux élèves-officiers supérieurs à titre de leaders — Nous avons constaté que le Collège s'attendait à ce que les élèves-officiers de troisième et de quatrième année transmettent aux élèves-officiers de première et de deuxième année des aptitudes au leadership militaire et un sens de l'éthique militaire. Le Collège a également confié à la plupart des élèves-officiers de troisième et de quatrième année des fonctions de leadership. Il s'agissait ainsi de leur permettre d'acquérir une expérience pratique en leadership dans le cadre de leur formation. À ce titre, ils avaient le pouvoir d'imposer des sanctions à d'autres élèves-officiers pour remédier à des comportements insatisfaisants.

6.88 Les élèves-officiers occupant des fonctions de leadership étaient tenus d'exercer leur autorité sous la supervision et l'encadrement du personnel de l'Escadre d'instruction. Toutefois, l'équipe de la visite d'aide d'état-major spéciale a indiqué dans son rapport que, sauf pour certaines fonctions clés, aucun processus n'était en place pour s'assurer que les instructeurs militaires du Collège avaient les compétences ou l'expérience

requis pour former et encadrer les élèves-officiers. Le rapport de l'équipe indiquait également que certains instructeurs militaires ne fournissaient pas suffisamment d'orientations ni d'instruction aux élèves-officiers.

6.89 Nous avons constaté qu'il n'était pas bien fondé de s'attendre à ce que les élèves-officiers de troisième et de quatrième année adoptent systématiquement une bonne conduite, fassent respecter la discipline militaire en tout temps et inculquent les valeurs militaires canadiennes aux élèves-officiers de première et de deuxième année. Pour la période comprise entre septembre 2013 et décembre 2016, nous avons passé en revue 76 enquêtes réalisées par les services de la police militaire et les enquêtes disciplinaires d'unités qui portaient sur des cas graves d'inconduite militaire. Nous avons constaté qu'environ la moitié de ces enquêtes des services de la police militaire et des enquêtes disciplinaires d'unités mettaient en cause des élèves-officiers de troisième et de quatrième année. Nous avons également examiné 87 incidents d'inconduite en milieu d'études, par exemple des cas de plagiat et de tricherie dans le cadre de travaux scolaires, qui s'étaient produits entre septembre 2014 et décembre 2016. Nous avons constaté que les élèves-officiers de troisième et de quatrième année étaient mis en cause dans environ 60 % de ces cas d'inconduite.

6.90 Selon le rapport de la visite d'aide d'état-major spéciale, certains élèves-officiers occupant des fonctions de leadership abusaient de leur pouvoir en appliquant les règles de manière sélective, ce qui aurait causé un stress à d'autres élèves-officiers. En outre, nous avons pris connaissance de deux incidents, non compris dans le rapport de la visite d'aide d'état-major spéciale, où des élèves-officiers occupant des fonctions de leadership avaient causé des blessures à d'autres élèves-officiers lors d'un entraînement.

6.91 À notre avis, le nombre d'enquêtes et d'incidents mettant en cause des élèves-officiers supérieurs démontre que le Collège ne les avait pas préparés à servir de modèles aux autres élèves-officiers.

6.92 **Recommandation** — Le Collège militaire royal du Canada devrait s'assurer que les élèves-officiers supérieurs respectent des normes élevées de bonne conduite et font preuve d'un comportement conforme à l'éthique avant de les nommer à des fonctions de leadership.

***Réponse de la Défense nationale** — Recommandation acceptée.*
Soulignons que la désignation à des postes de haute responsabilité offre des occasions de perfectionnement. Dans la ligne des recommandations du rapport sur la visite d'aide d'état-major spéciale par le personnel supérieur du Collège militaire royal du Canada des Forces armées canadiennes, la Défense nationale a investi dans la présence de leaders et de mentors en tant que guides pour les élèves-officiers pendant leur formation comme leaders dans le but que ces derniers adhèrent aux plus hauts standards des normes de conduite et de comportement éthique.

6.93 **Le mentorat des élèves-officiers** — On s’attend à ce que les instructeurs militaires et les élèves-officiers supérieurs servent de mentors aux autres. Le mentorat vise à développer le jugement et l’aptitude au leadership des élèves-officiers ainsi encadrés. Les mentors sont censés donner des conseils et transmettre leur expérience dans le but d’aider les personnes moins expérimentées à se perfectionner sur le plan professionnel.

6.94 Nous avons constaté que, tout comme il est indiqué dans le rapport de la visite d’aide d’état-major spéciale, les instructeurs militaires devaient avoir des aptitudes au leadership et un ensemble précis de compétences pour encadrer efficacement les élèves-officiers. Nous avons constaté qu’il n’y avait pas d’exigences officielles indiquant que les instructeurs militaires devaient suivre une formation sur le mentorat des élèves-officiers.

6.95 **Recommandation** — Le Collège militaire royal du Canada devrait s’assurer que les instructeurs militaires ont les compétences et la formation requises pour contribuer au perfectionnement des aptitudes au leadership des élèves-officiers.

***Réponse de la Défense nationale** — Recommandation acceptée. Dans la ligne des recommandations du rapport sur la visite d’aide d’état-major spéciale par le personnel supérieur du Collège militaire royal du Canada des Forces armées canadiennes, la Défense nationale continuera, comme par le passé, à prendre des mesures afin d’assurer que le personnel d’instruction militaire a les niveaux de compétence et d’expérience requis pour développer le leadership chez les officiers. La Défense nationale a déjà grossi les rangs du personnel enseignant militaire et de supervision. Le programme d’orientation et de formation du personnel a aussi été revitalisé.*

Le Collège militaire royal du Canada est intervenu lorsque des incidents graves ont été signalés

Ce que nous avons constaté

6.96 Nous avons constaté que le Collège militaire royal du Canada avait offert un soutien et pris des mesures disciplinaires lorsque des incidents graves avaient été signalés.

6.97 Notre analyse à l’appui de cette constatation rend compte de ce que nous avons examiné et porte sur :

- les politiques et les procédures;
- le soutien offert aux élèves-officiers;
- les enquêtes menées par les services de la police militaire.

Importance de cette constatation

6.98 Cette constatation est importante parce que la prise de mesures lorsque des incidents graves sont signalés permet d'assurer la bonne conduite et de renforcer la culture de leadership et de discipline parmi les élèves-officiers.

Recommandation

6.99 Nous n'avons pas présenté de recommandation relativement au secteur examiné.

Analyse à l'appui de la constatation

6.100 **Ce que nous avons examiné** — Pour la période comprise entre septembre 2013 et décembre 2016, nous avons mené un examen détaillé des dossiers médicaux et des dossiers de formation de 24 élèves-officiers du Collège militaire royal du Canada mis en cause dans 54 incidents. Nous avons également mené des entretiens structurés avec un échantillon d'autres élèves-officiers. Enfin, nous avons passé en revue toutes les enquêtes réalisées par les services de la police militaire mettant en cause des élèves-officiers du Collège. Nous n'avons pas examiné si le Collège avait établi un milieu approprié pour garantir le signalement de tous les incidents ayant fait une victime.

6.101 **Les politiques et les procédures** — La Défense nationale et le Collège avaient des politiques et des procédures en place pour donner suite aux incidents graves, tels que la détresse psychologique et l'automutilation, l'inconduite sexuelle, le harcèlement, ainsi que l'abus d'alcool et de drogues. Ces politiques et procédures visent la sensibilisation des élèves-officiers et la prévention de tels comportements, la détection des incidents qui surviennent et leur signalement, la réalisation d'enquêtes et l'imposition de sanctions, ainsi que la prestation de services de réadaptation et de soutien, tant à la victime qu'à l'accusé. Ces types d'incidents sont survenus au Collège pendant la période visée par l'audit. Notre échantillon comprenait uniquement les incidents qui avaient été signalés aux autorités militaires.

6.102 **Le soutien offert aux élèves-officiers** — Nous avons constaté que le Collège offrait un soutien lorsque des incidents graves étaient signalés, notamment en aiguillant la victime vers des services de soutien, des services de santé mentale ou des services de counseling en matière de toxicomanie.

6.103 Nous avons examiné 54 incidents mettant en cause 24 élèves-officiers. Ces incidents n'ont pas tous fait l'objet d'une enquête par les services de la police militaire. Près de la moitié de ces incidents étaient liés à l'abus d'alcool ou de drogues. Nous avons constaté que, dans ces cas, les élèves-officiers avaient été aiguillés vers des services de counseling en matière de toxicomanie ou des services de santé mentale. La détresse psychologique a joué un rôle dans environ un tiers des incidents. Dans ces cas, les élèves-officiers ont été aiguillés vers des services de santé mentale. Dans les autres cas, les élèves-officiers ont été aiguillés vers des services

de soutien, ou aucun service de soutien n'a été nécessaire. Nous nous sommes également entretenus avec d'autres élèves-officiers, qui ont affirmé connaître les systèmes de soutien en place et savoir avec qui communiquer. Ces constatations correspondent à celles présentées dans le rapport de la visite d'aide d'état-major spéciale.

6.104 La Défense nationale a mis sur pied deux commissions d'enquête pour formuler des conclusions et des recommandations relativement au suicide présumé de quatre élèves-officiers en 2015 et en 2016. Au moment de notre audit, l'une des commissions d'enquête, dont le rapport avait été achevé en décembre 2015, avait recommandé au Collège de revoir son instruction permanente sur la prévention du suicide. Nous avons constaté que le Collège avait mis à jour l'instruction en avril 2017, mais que celle-ci n'avait pas encore été pleinement mise en œuvre. C'est donc dire qu'au moment de notre audit, certains premiers répondants désignés n'étaient pas formés adéquatement pour prévenir les suicides et intervenir en cas de suicide.

6.105 **Les enquêtes menées par les services de la police militaire** — Les services de la police militaire ont réalisé 138 enquêtes mettant en cause des élèves-officiers entre septembre 2013 et décembre 2016, en réponse à des incidents survenus pendant cette période. Nous avons examiné un échantillon ciblé de 90 de ces enquêtes, qui portaient sur de nombreux types d'inconduite militaire. Nous avons constaté que les services de la police militaire avaient mené les enquêtes conformément aux normes généralement reconnues en matière de services policiers. Nous n'avons pas audité le caractère adéquat des normes de police.

6.106 Nous avons constaté que parmi ces enquêtes, il y en avait 35 qui impliquaient principalement une inconduite militaire grave : des agressions sexuelles ou physiques, des abus d'alcool ou de drogues, des introductions par effraction, des cas de harcèlement, des vols, des absences sans permission et des conduites préjudiciables au bon ordre et à la discipline. Nous avons constaté que le Collège avait imposé des mesures disciplinaires lorsque les services de la police militaire avaient transmis les conclusions de leurs enquêtes à la direction du Collège.

Conclusion

6.107 Nous avons conclu que le Collège militaire royal du Canada ne pouvait pas démontrer qu'il formait des officiers à un coût raisonnable; nous avons également conclu qu'il y avait des lacunes dans l'instruction militaire qu'il dispensait. De plus, il n'y avait pas de différence notable entre l'évolution de carrière des diplômés du Collège et celle des officiers qui se sont joints aux Forces armées canadiennes par l'entremise d'autres programmes d'enrôlement, et ce, pendant la majeure partie de leur carrière. Le Collège militaire royal du Canada a mis davantage l'accent sur les études universitaires que sur l'instruction militaire et le milieu éducatif

n'a pas systématiquement appuyé les objectifs de la formation militaire. Même si la qualité des programmes d'études du Collège était bonne, le coût par étudiant était substantiellement plus élevé que celui d'autres universités et d'autres programmes d'enrôlement d'officiers.

6.108 Nous avons également conclu que, même si le Collège a pris des mesures lorsque de graves incidents avaient été signalés, le nombre d'enquêtes et de cas d'inconduite impliquant des élèves-officiers supérieurs a montré qu'il devait améliorer l'instruction militaire.

6.109 Le Collège militaire royal du Canada est avant tout une institution militaire. Si la Défense nationale ne règle pas les problèmes signalés dans le présent rapport et dans le rapport de la visite d'aide d'état-major spéciale, le Collège risque de devenir simplement une université parmi d'autres et de ne pas pouvoir former les leaders dont ont besoin les Forces armées canadiennes.

À propos de l'audit

Le présent rapport de certification indépendant sur le Collège militaire royal du Canada a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Canada. La responsabilité du Bureau était de donner de l'information, une assurance et des avis objectifs au Parlement en vue de l'aider à examiner soigneusement la gestion que fait le gouvernement des ressources et des programmes, et d'exprimer une conclusion quant à la conformité du cadre de bonne conduite de la Défense nationale au Collège et de la formation d'officiers qualifiés par le Collège, dans tous ses aspects importants, aux critères applicables.

Tous les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 – Missions d'appréciation directe de Comptables professionnels agréés (CPA) Canada, qui est présentée dans le Manuel de CPA Canada – Certification.

Le Bureau applique la Norme canadienne de contrôle qualité 1 et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Lors de la réalisation de nos travaux d'audit, nous nous sommes conformés aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie du code de déontologie de CPA Ontario et du Code des valeurs, d'éthique et de conduite professionnelle du Bureau du vérificateur général du Canada. Ces deux codes reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Conformément à notre processus d'audit, nous avons obtenu ce qui suit de la direction de la Défense nationale :

- la confirmation de sa responsabilité à l'égard de l'objet considéré;
- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;
- la confirmation qu'elle nous a fourni toutes les informations dont elle a connaissance et qui lui ont été demandées ou qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion contenues dans le présent rapport;
- la confirmation que les faits présentés dans le rapport sont exacts.

Objectifs de l'audit

Le premier objectif de l'audit consistait à déterminer si la Défense nationale disposait d'un cadre pour garantir la bonne conduite des élèves-officiers et du personnel du Collège militaire royal du Canada. Le deuxième objectif de l'audit consistait à déterminer si le Collège formait en nombre suffisant les officiers de qualité dont ont besoin les Forces armées canadiennes en offrant des programmes d'études universitaires et une instruction à un coût raisonnable.

Étendue et méthode

L'audit a porté sur la Défense nationale et plus particulièrement sur le Collège militaire royal du Canada.

Nous avons examiné les principaux documents stratégiques de la Défense nationale et du Collège, des examens antérieurs portant sur la formation et l'instruction dispensées par le Collège aux élèves-officiers et d'autres documents de recherche. Nous avons aussi examiné divers rapports internes et externes du Collège.

Pour l'exercice 2014-2015, nous avons examiné l'information financière se rapportant au fonctionnement du Collège. Nous avons aussi analysé les données de deux enquêtes menées par Statistique Canada – *Information financière des universités et collèges* et *Système d'information sur les étudiants postsecondaires* – et les données sur les mentions publiées dans des ouvrages spécialisés. Par ailleurs, nous avons examiné les coûts engagés par la Défense nationale pour subventionner la formation des candidats au Programme de formation des officiers de la Force régulière dans les universités civiles et des candidats au Programme de formation des officiers–Éducation permanente — Programme d'établissement affilié (Élément air) donné au Collège Seneca.

Pour la période allant de septembre 2013 à décembre 2016, nous avons examiné toutes les enquêtes terminées fournies par les services de la police militaire qui impliquaient des élèves-officiers du Collège, de même que toutes les enquêtes disciplinaires des unités du Collège et les sanctions visant des élèves-officiers. Nous avons aussi procédé à un examen détaillé des dossiers de formation et des dossiers médicaux d'un échantillon ciblé de 24 élèves-officiers du Collège.

Nous avons visité le Collège militaire royal du Canada et nous nous sommes entretenus avec des responsables militaires et civils qui occupaient des postes clés ainsi qu'avec des élèves-officiers. Nous nous sommes aussi entretenus avec des membres des services de santé des Forces canadiennes sur la base de Kingston et des membres des services de la police militaire des Forces armées canadiennes.

Nous n'avons pas examiné les enquêtes en cours des services de la police militaire. Nous n'avons pas non plus audité le caractère adéquat des normes de police. Nous n'avons pas examiné les coûts des programmes de formation subventionnés pour les programmes d'enrôlement de professionnels et de diplômés. Nous avons examiné les dépenses de fonctionnement du Collège, mais pas les sources de ses revenus.

Critères

Critères	Sources
<p>Pour déterminer si la Défense nationale disposait d'un cadre pour garantir la bonne conduite des élèves-officiers et du personnel du Collège militaire royal du Canada, nous avons utilisé les critères suivants :</p>	
<p>Le Collège militaire royal du Canada a recensé les exigences relatives à une bonne conduite et les a intégrées à ses activités.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Loi sur la Défense nationale</i> • <i>Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes</i>, Appendice 6.1 : Ordonnances et règlements royaux applicables aux Collèges militaires du Canada, 2016 • <i>Académie canadienne de la Défense, Servir avec honneur : La profession des armes au Canada</i>, 2009 • <i>Académie canadienne de la Défense, Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels</i>, 2005 • <i>Académie canadienne de la Défense, Le leadership dans les Forces canadiennes : Doctrine</i>, 2005 • <i>Manuel de Comptables professionnels agréés Canada</i>, Recommandations du Conseil sur les critères de contrôle, 1995
<p>Le Collège militaire royal du Canada dispose de contrôles pour s'assurer de l'adoption d'une bonne conduite de manière systématique, appropriée et opportune.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Conseil du Trésor, Politique sur les résultats</i>, 2016 • <i>Conseil du Trésor, Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats</i>, 2010 • <i>Manuel de Comptables professionnels agréés Canada</i>, Recommandations du Conseil sur les critères de contrôle, 1995
<p>La conduite des élèves-officiers est évaluée de manière systématique et les sanctions imposées, le cas échéant, favorisent l'établissement d'un milieu sécuritaire et respectueux au Collège militaire royal du Canada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Loi sur la Défense nationale</i> • <i>Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes</i>, Appendice 6.1 : Ordonnances et règlements royaux applicables aux Collèges militaires du Canada, 2016 • <i>Ministère de la Défense nationale et Forces armées canadiennes, Code de valeurs et d'éthique</i>, 2012 • <i>Code de déontologie de la police militaire</i>, novembre 2016 • <i>Groupe de la Police militaire des Forces canadiennes, Ordre 2-300 : Opérations d'application de la loi – Généralités</i> • <i>Manuel de Comptables professionnels agréés Canada</i>, Recommandations du Conseil sur les critères de contrôle, 1995

Critères	Sources
Pour déterminer si la Défense nationale disposait d'un cadre pour garantir la bonne conduite des élèves-officiers et du personnel du Collège militaire royal du Canada, nous avons utilisé les critères suivants : (suite)	
Le Collège militaire royal du Canada offre un milieu sécuritaire qui permet aux élèves-officiers et au personnel de signaler les inconduites.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Loi sur la Défense nationale</i> • <i>Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles</i> • <i>Conseil du Trésor, Code de valeurs et d'éthique du secteur public, 2011</i> • <i>Ministère de la Défense nationale et Forces armées canadiennes, Code de valeurs et d'éthique, 2012</i>
Pour déterminer si le Collège formait en nombre suffisant les officiers de qualité dont ont besoin les Forces armées canadiennes en offrant des programmes d'études universitaires et une instruction à un coût raisonnable, nous avons utilisé les critères suivants :	
Le Collège militaire royal du Canada forme en nombre suffisant les officiers brevetés de qualité dont ont besoin les Forces armées canadiennes grâce au Programme de formation des officiers de la Force régulière du Collège.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Conseil du Trésor, Cadre des politiques de gestion financière, 2010</i> • <i>Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Examiner l'utilisation des ressources des programmes dans le cadre de l'évaluation des programmes fédéraux, 2013</i> • <i>Conseil du Trésor, Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada, 2000</i>
Le Collège militaire royal du Canada offre des programmes d'études universitaires et une instruction à un coût raisonnable. Par « raisonnable », on entend dans le présent rapport que les ressources consacrées à l'atteinte des résultats sont raisonnables compte tenu de divers facteurs comme les résultats obtenus, le contexte du programme et les solutions de rechange offertes par d'autres universités et d'autres programmes pour former des officiers des Forces armées canadiennes.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Conseil du Trésor, Cadre des politiques de gestion financière, 2010</i> • <i>Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Examiner l'utilisation des ressources des programmes dans le cadre de l'évaluation des programmes fédéraux, 2013</i> • <i>Ministère de la Défense nationale et Forces armées canadiennes, Code de valeurs et d'éthique, 2012</i>

Période visée par l'audit

L'audit a porté sur la période allant du 1^{er} avril 2014 au 15 août 2017. Il s'agit de la période à laquelle s'applique la conclusion de l'audit. Toutefois, afin de mieux comprendre l'objet considéré de l'audit, nous avons aussi examiné certains dossiers antérieurs à la date du début de notre audit.

Date du rapport

Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 30 août 2017, à Ottawa (Ontario).

Équipe d'audit

Directeur principal : Gordon Stock

Directeur : Craig Millar

Anthony Maki

Robyn Meikle

Stephanie Taylor

Tableau des recommandations

Le tableau qui suit regroupe les recommandations et les réponses apparaissant dans le présent rapport. Le numéro qui précède chaque recommandation correspond au numéro du paragraphe de la recommandation dans le rapport. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
Rôle et objectif du Collège militaire royal du Canada	
<p>6.25 La Défense nationale devrait clairement définir et renforcer l’instruction militaire dispensée aux élèves-officiers du Collège militaire royal du Canada afin que cette instruction soit pertinente, pratique et utile pour les unités opérationnelles. Le Collège devrait ensuite intégrer le programme d’instruction militaire amélioré aux programmes d’études universitaires destinés aux élèves-officiers. (6.15-6.24)</p>	<p>Réponse de la Défense nationale — Recommandation acceptée. Cette constatation correspond aux conclusions du rapport sur la visite d’aide d’état-major spéciale par le personnel supérieur du Collège militaire royal du Canada des Forces armées canadiennes. La Défense nationale a déjà commencé son travail dans ce domaine en vue de maintenir un équilibre approprié entre l’entraînement militaire et la formation académique.</p>
Le Collège militaire royal du Canada en tant qu’université de la Défense	
<p>6.44 La Défense nationale devrait se pencher sur des façons de réduire le coût de fonctionnement par étudiant du Collège militaire royal du Canada et envisager de réduire le nombre de programmes d’études offerts. (6.34-6.43)</p>	<p>Réponse de la Défense nationale — Recommandation acceptée. La Défense nationale reconnaît et accepte qu’une prime soit associée à la production d’un diplômé du Collège militaire royal du Canada. Notre comparaison préliminaire initiale avec d’autres institutions militaires alliées indique que les coûts par étudiant sont similaires, sinon inférieurs à ceux des autres institutions académiques militaires. Nous sommes en accord avec le fait qu’il faudra procéder à des études et analyses additionnelles.</p>
<p>6.59 La Défense nationale devrait démontrer et s’assurer que les normes élevées du Programme de formation des officiers de la Force régulière du Collège militaire royal du Canada sont nécessaires, qu’elles permettent de former des officiers mieux qualifiés et que les coûts engagés pour ce faire sont raisonnables. (6.49-6.58)</p>	<p>Le rapport sur la visite d’aide d’état-major spéciale par le personnel supérieur a recommandé des investissements stratégiques dans des secteurs ciblés. Nous pourrions évaluer à travers l’analyse poussée si la structure de coûts au Collège militaire royal du Canada est appropriée étant donné son mandat d’institution académique militaire.</p> <p>Réponse de la Défense nationale — Recommandation acceptée. Notre but sera de fournir les preuves à l’appui que, par la valeur du programme du Collège militaire royal du Canada, et avec plus grande certitude, les officiers brevetés seront prêts pour le programme final de formation des officiers et que ceux-ci pourront répondre aux exigences d’emploi comme leaders au sein des Forces armées canadiennes.</p>

Recommandation	Réponse
<p>6.72 La Défense nationale devrait clairement définir le rôle du commandant à titre de dirigeant principal responsable des activités quotidiennes et de la planification à long terme de tous les aspects des activités du Collège militaire royal du Canada, et spécialement l'habiliter à superviser et à intégrer les programmes d'instruction militaire et les programmes d'études universitaires. (6.64-6.71)</p>	<p>Réponse de la Défense nationale — Recommandation acceptée. Cette constatation correspond aux conclusions du rapport sur la visite d'aide d'état-major spéciale par le personnel supérieur du Collège militaire royal du Canada des Forces armées canadiennes, et la Défense nationale a l'intention de réviser la gouvernance du Collège militaire royal du Canada.</p>
<p>Leadership militaire et bonne conduite</p>	
<p>6.92 Le Collège militaire royal du Canada devrait s'assurer que les élèves-officiers supérieurs respectent des normes élevées de bonne conduite et font preuve d'un comportement conforme à l'éthique avant de les nommer à des fonctions de leadership. (6.83-6.91)</p>	<p>Réponse de la Défense nationale — Recommandation acceptée. Soulignons que la désignation à des postes de haute responsabilité offre des occasions de perfectionnement. Dans la ligne des recommandations du rapport sur la visite d'aide d'état-major spéciale par le personnel supérieur du Collège militaire royal du Canada des Forces armées canadiennes, la Défense nationale a investi dans la présence de leaders et de mentors en tant que guides pour les élèves-officiers pendant leur formation comme leaders dans le but que ces derniers adhèrent aux plus hauts standards des normes de conduite et de comportement éthique.</p>
<p>6.95 Le Collège militaire royal du Canada devrait s'assurer que les instructeurs militaires ont les compétences et la formation requises pour contribuer au perfectionnement des aptitudes au leadership des élèves-officiers. (6.93-6.94)</p>	<p>Réponse de la Défense nationale — Recommandation acceptée. Dans la ligne des recommandations du rapport sur la visite d'aide d'état-major spéciale par le personnel supérieur du Collège militaire royal du Canada des Forces armées canadiennes, la Défense nationale continuera, comme par le passé, à prendre des mesures afin d'assurer que le personnel d'instruction militaire a les niveaux de compétence et d'expérience requis pour développer le leadership chez les officiers. La Défense nationale a déjà grossi les rangs du personnel enseignant militaire et de supervision. Le programme d'orientation et de formation du personnel a aussi été revitalisé.</p>

Automne 2017

Rapports du vérificateur général du Canada au Parlement du Canada

1. Les problèmes liés au système de paye Phénix
2. Les centres d'appels — Agence du revenu du Canada
3. Les services d'établissement pour les réfugiés syriens — Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada
4. Les programmes de santé buccodentaire pour les Premières Nations et les Inuit — Santé Canada
5. La préparation des détenues à la mise en liberté — Service correctionnel Canada
6. Le Collège militaire royal du Canada — Défense nationale

Annexe — Coût des audits des sociétés d'État

Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration d'Énergie atomique du Canada limitée,
Examen spécial — 2017

Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration de la Commission de la capitale nationale,
Examen spécial — 2017