

**Royal Military Colleges of Canada Alumni Association
L'Association des ancien(nes) des collèges militaires royaux
du Canada**

**Présentation à la Commission d'examen des Collèges militaires du
Canada :**

***RENOUVELLEMENT DES
COLLÈGES MILITAIRES DU CANADA***

Document soumis le 15 septembre 2024

Table des matières

SOMMAIRE EXÉCUTIF : RENOUVELLEMENT DES COLLÈGES MILITAIRES CANADIENS	2
INTRODUCTION	5
VERS LE RENOUVELLEMENT : UN PROCESSUS EN QUATRE ÉTAPES.....	7
LES SEPT PROPOSITIONS DE RENOUVELLEMENT ET COMMENT NOUS Y SOMMES ARRIVÉS	11
ABRÉGÉ	13
APERÇU DES PRINCIPAUX RAPPORTS	13
ARGUMENTS EN FAVEUR D'UN RENOUVELLEMENT ET PROPOSITIONS.....	16
PROPOSITION N° 1 : OBJECTIF DES CMC	17
PROPOSITION N° 2 : STRUCTURE DU PROGRAMME	24
PROPOSITION N° 3 : ESCADRE DES ÉLÈVES-OFFICIERS.....	33
PROPOSITION N° 4 : PERSONNEL ENSEIGNANT	43
PROPOSITION N° 5 : RESPECT DE LA DIGNITÉ DE TOUTES LES PERSONNES	48
PROPOSITION N° 6 : GRIEFS ET SANTÉ MENTALE	58
PROPOSITION N° 7 : QUALITÉ DE VIE DES ÉTUDIANTS	70
RENCONTRE AVEC LA CECMC	76
CONCLUSION – RENOUVELLEMENT DES COLLÈGES MILITAIRES DU CANADA	78
ANNEXE A : PORTÉE DES TRAVAUX.....	80
ÉTENDUE DES TRAVAUX DU BOSTON CONSULTING GROUP	80
ANNEXE B : BIOGRAPHIES DES MEMBRES DU COMITÉ DIRECTEUR EXTERNE.....	81
ANNEXE C : ACQUISITION DE DONNÉES	83
ANNEXE D : SOUMISSIONS INDIVIDUELLES, DE CLASSES D'ANCIENS ÉTUDIANTS ET ANCIENNES ÉTUDIANTES ET DE DÉPARTEMENTS	88
LISTE DES ACRONYMES.....	91
LISTE DES FIGURES	93

SOMMAIRE EXÉCUTIF : RENOUVELLEMENT DES COLLÈGES MILITAIRES CANADIENS

Des lacunes systémiques et culturelles ont permis la survenue et la persistance d'agressions sexuelles, de harcèlement, de discrimination et d'autres inconduites connexes au sein des Forces armées canadiennes (FAC) et des Collèges militaires du Canada (CMC). L'Association des ancien(nes) des collèges militaires royaux du Canada salue le courage des survivantes et des survivants qui ont partagé leurs histoires. Leur courage est pour nous une source d'inspiration. Notre engagement inébranlable est de faire changer les choses afin que de tels abus ne se reproduisent plus jamais. Les CMC sont l'endroit où se forme un noyau important de nouveaux dirigeants pour les FAC. Le renouvellement des CMC est une occasion d'avoir une incidence durable sur l'amélioration de l'ensemble du leadership et de la culture des FAC et du Canada en tant que pays.

L'Association des ancien(nes) des collèges militaires royaux (l'« Association des ancien(nes) ») est un organisme sans but lucratif et de bienfaisance qui se consacre à l'avancement des collèges militaires du Canada. L'Association des ancien(nes) représente des milliers d'anciens étudiants et anciennes étudiantes ayant une expérience vécue aux CMC. Nous servons à la fois les anciens étudiants et anciennes étudiantes, les élèves-officiers et les aspirants de marine actuellement inscrits aux collèges pour leur fournir un soutien par les pairs, des conseils, du mentorat, des ressources financières et une meilleure connaissance de l'histoire et du patrimoine des collèges.

Depuis 1876, la vocation principale des CMC est de former des dirigeants pour les FAC. Les diplômés des CMC dirigent et sont au service de la société de nombreuses façons, enrichissant l'histoire et le patrimoine du Canada. Pourtant, comme il a été bien documenté dans le rapport de l'examen externe indépendant et complet (EEIC) et d'autres rapports, les CMC ont laissé subsister de graves problèmes systémiques et culturels. Par conséquent, l'avenir même des CMC est remis en question. L'Association des ancien(nes) connaît l'importance et le caractère unique de la formation en leadership offerte par les CMC. Toutefois, elle est profondément préoccupée par la fréquence continue des agressions sexuelles, de la discrimination et de l'inconduite au sein des CMC. Les CMC doivent changer et devenir des environnements sécuritaires et efficaces pour tous leurs étudiants actuels et futurs. Les CMC renouvelés peuvent devenir la source d'où les changements culturels nécessaires dans les FAC déferleront.

Pour contribuer à guider les travaux en cours de la Commission d'examen des Collèges militaires du Canada, qui a été créée pour examiner l'avenir des CMC, l'Association des ancien(nes) a entrepris une étude complète, fondée sur des données probantes et appuyée par un partenaire de recherche et de services-conseils externe, Boston Consulting Group (BCG). L'étude a été guidée par un comité directeur externe composé d'experts dans les secteurs du milieu universitaire, de la militaire, de la fonction publique et de la santé mentale des jeunes. L'étude s'appuie sur plusieurs sources de données, y compris les opinions des anciens étudiants et étudiantes recueillies à partir de plus de 1 400 réponses à une enquête menée en ligne, plus de 200 courriels et soumissions de promotion, des chapitres ou individuelles, plus de 40 entrevues avec des experts et des analyses comparatives avec des institutions civiles et des académies militaires alliées, y compris celles des États-Unis, du Royaume-Uni et de l'Australie.

Cette étude a permis de formuler sept propositions de renouvellement qui visent à apporter des améliorations systémiques grâce à de meilleures dispositions de protection et d'un soutien à l'évolution de la culture. Chaque proposition comprend plusieurs mesures précises.

Les propositions sont fondées sur les quatre convictions fondamentales suivantes :

- Les **CMC ont un rôle à jouer** dans le contexte élargi des FAC, à savoir être un centre d'excellence en leadership et diriger la recherche sur la sécurité nationale dans un environnement sécuritaire en évolution rapide.
- Une **transformation culturelle est nécessaire** au sein des CMC. Nous appuyons les changements globaux nécessaires pour former la prochaine génération de dirigeants des FAC.

- Les CMC ont la **responsabilité institutionnelle** du bien-être et du perfectionnement des élèves-officiers et des aspirants de marine.
- **Le soutien du gouvernement du Canada et des FAC est nécessaire** pour prioriser les investissements pertinents. Les CMC sont l'endroit où les bases peuvent être posées pour concrétiser des changements plus vastes au sein des FAC.

Les **sept propositions pour favoriser le renouvellement des collèges militaires du Canada** sont résumées ci-dessous. Les recherches et les analyses qui sous-tendent chacune des propositions sont présentées en détail dans le rapport complet.

1. **Objectif des CMC** : recentrer les CMC autour de leur vocation originale (former les futurs leaders des FAC) et moderniser les quatre piliers pour qu'ils fassent mieux état de l'évolution de la doctrine de leadership des FAC.
 - 1A. Ajouter un pilier fondamental sur le caractère et le professionnalisme.
 - 1B. Moderniser le pilier sur l'art militaire pour le recentrer sur les compétences de leadership adaptatif.
 - 1C. Élargir le pilier sur la condition physique pour inclure la santé mentale et la condition physique.
2. **Structure des programmes** : maintenir le statut d'établissement conférant des grades universitaires des CMC dans leurs programmes signatures du Programme de formation des officiers de la force régulière (PFOR) et envisager l'ajout d'un programme d'un an comme autre parcours de formation des officiers.
 - 2A. Préserver le statut d'établissement conférant un diplôme de premier cycle des CMC.
 - 2B. Maintenir la structure du programme de quatre/cinq ans dans les CMC en tant qu'élément emblématique de l'expérience du PFOR.
 - 2C. Envisager l'ajout de programmes militaires dans le cadre du PFOR et pour les officiers ayant étudié dans une université civile.
3. **Escadre des élèves-officiers** : réorienter la vocation, la portée et la structure de l'escadre des élèves-officiers pour en faire un vecteur de leadership entre pairs tout en limitant le potentiel d'abus de pouvoir.
 - 3A. Renouveler le fonctionnement et les fondements de l'escadre des élèves-officiers pour y intégrer les principes du leadership adaptatif.
 - 3B. Conserver la structure globale de l'escadre, mais intensifier le roulement pour élargir l'éventail d'expériences.
 - 3C. Ajouter des évaluations sur les capacités de leadership aux échelons inférieurs comme critères de sélection pour les postes des échelons supérieurs.
 - 3D. Transférer le pouvoir disciplinaire des membres de l'escadre des cadets aux instructeurs et offrir de l'encadrement aux élèves-officiers supérieurs sur le processus et ses résultats.
 - 3E. Adopter une approche de « réhabilitation sans punition » pour corriger et appuyer le rendement de chacun.
 - 3F. Formaliser de meilleurs mécanismes de rétroaction pour les élèves-officiers en charge afin de leur permettre d'adapter et d'ajuster leur style de leadership en fonction de la situation.
4. **Instructeurs et membres du personnel** : Améliorer la qualité et renforcer l'efficacité du personnel de l'escadre d'instruction en attirant, sélectionnant, formant et motivant ceux ayant un solide parcours en matière de leadership et de mentorat.
 - 4A. Augmenter le rapport élèves-officiers/membres du personnel en élargissant le bassin de recrutement aux réservistes et aux employés détachés d'autres écoles militaires.
 - 4B. Rehausser la qualité des instructeurs en resserrant les critères de sélection et en offrant des mesures incitatives pour attirer les talents.
 - 4C. Former et encadrer les instructeurs dans le cadre d'un programme sur le leadership non limité à l'expérience militaire, qui comprend la formation efficace des adultes.
5. **Respect de la dignité de toutes les personnes** : renforcer la responsabilisation, les initiatives et les mesures de soutien pour recruter, sélectionner, inclure et retenir des élèves-officiers, des aspirants de marine, du personnel et des instructeurs issus de la diversité.
 - 5A. Élaborer et communiquer au public les engagements clairs de la direction des CMC et sa stratégie unificatrice pour améliorer l'équité, la diversité et l'inclusion au sein des CMC.

- 5B. Élargir le bassin de recrutement grâce à une proposition de valeur ciblée et une présence accrue auprès de communautés diverses.
- 5C. Améliorer la rétention des élèves-officiers et des aspirants de marine issus de la diversité au moyen d'interventions personnalisées et ciblées.
- 5D. Créer des systèmes de mesures solides et responsabiliser les instructeurs et les escadrons.
6. **Griefs et santé mentale** : s'assurer que le cadre de travail et les politiques des FAC sur la gestion des griefs et la santé mentale tiennent compte du contexte particulier des CMC (y compris les populations vulnérables et minoritaires).
- 6A. Sensibiliser les élèves-officiers et dissuader les mauvais comportements par la création et la mise en œuvre d'un programme de prévention globale.
- 6B. Élaborer une politique d'enquête conforme au cadre de travail révisé des FAC sur la gestion des griefs, tout en tenant compte du contexte unique et des caractéristiques démographiques des CMC.
- 6C. Renforcer les ressources de soutien et les programmes d'aide en santé mentale.
7. **Qualité de vie des étudiants** : étudier tous les aspects d'une vie étudiante saine pour favoriser l'épanouissement des élèves-officiers et des aspirants de marine pendant leurs études aux CMC.
- 7A. Passer en revue les programmes d'études pour mieux concilier les capacités des CMC avec les besoins généraux des FAC et des futurs élèves-officiers et aspirants de marine.
- 7B. Investir dans une modernisation majeure des infrastructures.
- 7C. Élaborer une politique sur la consommation d'alcool et de drogues sur le campus et des programmes d'intervention favorisant la santé et le bien-être des étudiants.
- 7D. Examiner et adapter les traditions, les politiques et les procédures générales des CMC pour améliorer le bien-être physique et mental des élèves-officiers et des aspirants de marine.

Ces propositions sont harmonisées et s'ancrent dans l'éthos militaire décrit dans le document de 2024 intitulé *Esprit combattif : La profession des armes au Canada*. Le respect de la dignité de toutes les personnes doit orienter la conduite des professionnels militaires. Qui nous sommes et comment nous remplissons notre mission est tout aussi important que sa réalisation. Ces propositions reflètent notre engagement à soutenir le changement culturel et systémique dans les CMC afin de s'attaquer aux causes profondes des agressions sexuelles, du harcèlement et de la discrimination, et d'incarner sincèrement la devise des CMC. Vérité, Devoir, Vaillance.

INTRODUCTION

Plusieurs rapports ont mis en lumière les symptômes d'une culture toxique au sein des Forces armées canadiennes (FAC) et du Ministère de la Défense nationale (MDN), particulièrement en ce qui concerne l'inconduite sexuelle, la discrimination, le harcèlement et la prévalence des suicides.

Le rapport de l'examen externe indépendant et complet (EEIC) de 2022 (aussi appelé le rapport Arbour) a souligné que ces questions étaient urgentes, appelant à des changements radicaux, y compris un examen approfondi de la formation des élèves-officiers du Programme de formation des officiers de la force régulière (PFOR) des Collèges militaires du Canada (CMC). L'EEIC a formulé deux recommandations précises et déterminantes concernant les CMC :

- **Recommandation n° 28** : « *La structure de commandement d'autorité et de responsabilité de l'escadre des élèves-officiers devrait être éliminée.* »
- **Recommandation n° 29** : « *Une équipe composée à la fois de membres de l'Équipe de la Défense et d'experts externes, sous la direction d'un spécialiste externe dans le domaine de l'éducation, devrait procéder à un examen détaillé des avantages, des désavantages et des coûts, pour les FAC et généralement parlant, de continuer à éduquer les élèves-officiers provenant du PFOR dans un collège militaire. Cet examen devrait se pencher sur la qualité de l'éducation, de la socialisation et de l'instruction militaire obtenues dans cet environnement. Il devrait également examiner et évaluer les différents modèles existants pour fournir une formation sur le leadership militaire et de niveau universitaire pour les élèves-officiers/aspirants de marine. Finalement, l'examen devrait déterminer si le CMR Kingston et le CMR Saint-Jean doivent demeurer des établissements pouvant décerner des diplômes universitaires de premier cycle, ou si les candidats au poste d'officier devraient plutôt obtenir un diplôme de premier cycle dans une université civile par l'entremise du PFOR.* »

Ces recommandations ont mené à la création d'une Commission d'examen des collèges militaires du Canada (CECMC) en décembre 2023, dont le mandat d'un an est d'analyser le coût et les avantages de continuer de former les élèves-officiers et les aspirants de marine du PFOR dans les collèges militaires du Canada.

L'Association des ancien(nes) des collèges militaires royaux du Canada (ci-après l'Association des ancien[nes]) est un organisme à but non lucratif et de bienfaisance qui se consacre à l'avancement des CMC. L'Association des ancien(nes) représente toutes les personnes qui ont suivi un programme aux CMC, y compris des milliers d'anciens étudiants et anciennes étudiantes ayant une expérience vécue du PFOR. Nous servons à la fois les anciens étudiants et anciennes étudiantes, y compris les membres des FAC en service actif et les anciens combattants, et les élèves-officiers et aspirants de marine actuellement inscrits aux collèges pour leur fournir un soutien par les pairs, des conseils, du mentorat, des ressources financières et une meilleure connaissance de l'histoire des collèges.

Ainsi, l'Association des ancien(nes) bénéficie d'une perspective unique pour contribuer au travail de la CECMC. L'Association des ancien(nes) est une fervente défenseuse des CMC. Nous connaissons leur valeur de première main. Ils ont servi de vecteur au professionnalisme et à la culture des Forces armées canadiennes et ont formé de nombreux dirigeants qui ont combattu dans les guerres auxquelles le Canada a participé. Les anciens étudiants et anciennes étudiantes ont eu (et ont toujours) des carrières remarquables au sein de la fonction publique, du milieu militaire, du monde des affaires, du milieu universitaire, ainsi que dans les domaines du droit, de la médecine et de l'ingénierie. Les CMC sont également un centre d'excellence pour la recherche sur des sujets de sécurité nationale, comme la santé des anciens combattants, l'énergie nucléaire, les sciences de l'environnement et la cybersécurité. Ils offrent des programmes de perfectionnement professionnel spécialisés aux membres des FAC et aux sous-officiers supérieurs.

Toutefois, notre intention n'est pas de défendre le statu quo. Nous reconnaissons que des lacunes systémiques au sein des CMC ont permis aux mauvais traitements de se produire et de persister. Cela n'aurait jamais dû arriver. Nous saluons le courage des survivants et des survivantes qui ont fait part de leur histoire. Leur courage est pour nous une source d'inspiration. Notre engagement inébranlable commun est de faire progresser le changement culturel et systémique, afin que de tels abus ne se reproduisent plus jamais. Nous croyons que les CMC peuvent évoluer pour mieux soutenir les FAC et la société canadienne en général. Nous voulons que les CMC deviennent des environnements sécuritaires et efficaces pour tous leurs étudiants actuels et futurs. Nous avons la ferme intention d'aider. Nous souhaitons faire connaître notre perspective unique pour aider la Commission d'examen des Collèges militaires du Canada à formuler ses recommandations.

La perspective de l'Association des ancien(nes) s'appuie sur la recherche fondée sur des données. Cette présentation a été élaborée avec Boston Consulting Group (BCG), le partenaire de recherche et de services-conseils de l'Association des ancien(nes), sélectionné dans le cadre d'un processus concurrentiel de demande de propositions. La présentation intègre les conseils d'un comité directeur composé d'experts indépendants, externe à l'Association des ancien(nes), qui a été chargé de conseiller, d'orienter et de remettre en question l'élaboration des recommandations.

L'étude s'appuie sur plusieurs sources de données, y compris les opinions des anciens étudiants et anciennes étudiantes recueillies à partir des réponses à une enquête et les soumissions de promotion, des chapitres ou individuelles, des entrevues avec des experts et des analyses comparatives avec les académies militaires alliées ainsi qu'avec des institutions civiles.

Cette étude fondée sur les faits et les données a permis de formuler sept propositions réalisables pour favoriser le renouvellement des collèges. Chaque proposition est décrite en détail plus loin dans cette présentation. L'Association des ancien(nes) vise à représenter un large éventail d'expériences et d'opinions des anciens étudiants et anciennes étudiantes, avec précision et équité. Cependant, nous reconnaissons que tous les membres de la communauté des anciens étudiants et anciennes étudiantes ne seront pas d'accord avec l'ensemble de nos conclusions et de nos propositions de renouvellement.

Ce document constitue le compte rendu public définitif de l'étude approfondie réalisée pour élaborer le cadre de renouvellement proposé par l'Association des ancien(nes) pour les CMC, en réponse aux recommandations n° 28 et 29 de l'EEIC. Il fournit également un compte rendu de nos échanges avec la CECMC.

VERS LE RENOUVELLEMENT : UN PROCESSUS EN QUATRE ÉTAPES

Dans les semaines qui ont immédiatement suivi la publication du rapport de l'examen externe indépendant et complet (EEIC) par M^{me} Arbour en mai 2022, l'Association des ancien(nes) a recueilli un large éventail de réactions de la part d'anciens étudiants et anciennes étudiantes. Nous avons reconnu et entendu clairement les voix des victimes et des survivantes et survivants d'agressions sexuelles et de discriminations au sein de la communauté des anciens étudiants et anciennes étudiantes. Certains anciens étudiants et anciennes étudiantes jouent des rôles de leadership importants dans la communauté des survivant(e)s et sont de fervents défenseurs du changement. Nous reconnaissons que le statu quo doit changer et que les CMC doivent évoluer pour s'attaquer aux causes profondes des problèmes culturels et systémiques (comme l'inconduite sexuelle, la discrimination et les suicides) et améliorer l'expérience des élèves-officiers. L'Association des ancien(nes) a publié une déclaration à cet effet le 30 juin 2022.¹

Le 8 mai 2023, l'Association des ancien(nes) a publié une demande de proposition afin d'obtenir l'aide d'un partenaire de recherche et de services-conseils pour élaborer une présentation fondée sur des données à l'intention de la CECMC (voir l'annexe A, énoncé des travaux). Le 30 août 2023, nous avons choisi Boston Consulting Group comme partenaire de recherche et de services-conseils. Ajoutant à sa crédibilité au sein de notre communauté, l'équipe de conseillers du BCG est dirigée par une ancienne étudiante ayant une vaste expérience internationale et une expertise en ressources humaines dans le domaine de la défense, ce qui constitue un atout considérable pour le projet.

En collaboration avec BCG, l'Association des ancien(nes) a choisi les membres d'un comité directeur externe pour conseiller, orienter et remettre en question les propositions présentées. Les membres du comité directeur proviennent d'un large éventail d'horizons : féminisme critique (milieu universitaire), recherches en sciences sociales et en sciences de la santé, officiers généraux ayant une expertise dans le développement du leadership et qui n'ont pas fait leurs études dans les CMC, leadership dans le domaine de l'équité, de la diversité et de l'inclusion, expérience de l'Académie militaire américaine, expertise en santé mentale des jeunes et expérience en politique.

Les membres du comité directeur sont les suivants (leurs biographies sont disponibles à l'annexe B) :

- **Michèle Mullen**, présidente du comité directeur. Actuellement directrice générale civile au MDN, membre du conseil d'administration de l'Association des ancien(nes) et capitaine (à la retraite);
- **D^{re} Alice Aiken**, vice-présidente, recherche et innovation, Université Dalhousie, et lieutenant (marine) (à la retraite);
- **D^{re} Wanda Costen**, doyenne, Smith School of Business, Université Queen's, et diplômée de West Point;
- **D^{re} Nancy Taber**, professeure et directrice du programme d'enseignement aux adultes, Université Brock, et capitaine (à la retraite);
- **L'honorable Erin O'Toole**, président et directeur général d'ADIT, ancien député de Durham et ancien chef du Parti conservateur, et capitaine (à la retraite);
- **L'honorable Rebecca Patterson**, ancienne directrice générale, responsable de la conduite professionnelle et de la culture, et contre-amirale (à la retraite);
- **Christine Whitecross**, ancienne commandante du Collège de défense de l'OTAN, et lieutenant-générale (à la retraite);
- **Eric Windeler**, fondateur de Jack.org, doctorat honorifique (LLD), Université Queen's, expert en santé mentale.

¹ La déclaration est disponible à l'adresse : <https://www.rmcalumni.ca/fr/statement-by-the-rmc-alumni-association-inc-on-the-report-of-the-independent-external-comprehensive-review-arbour-report/>.

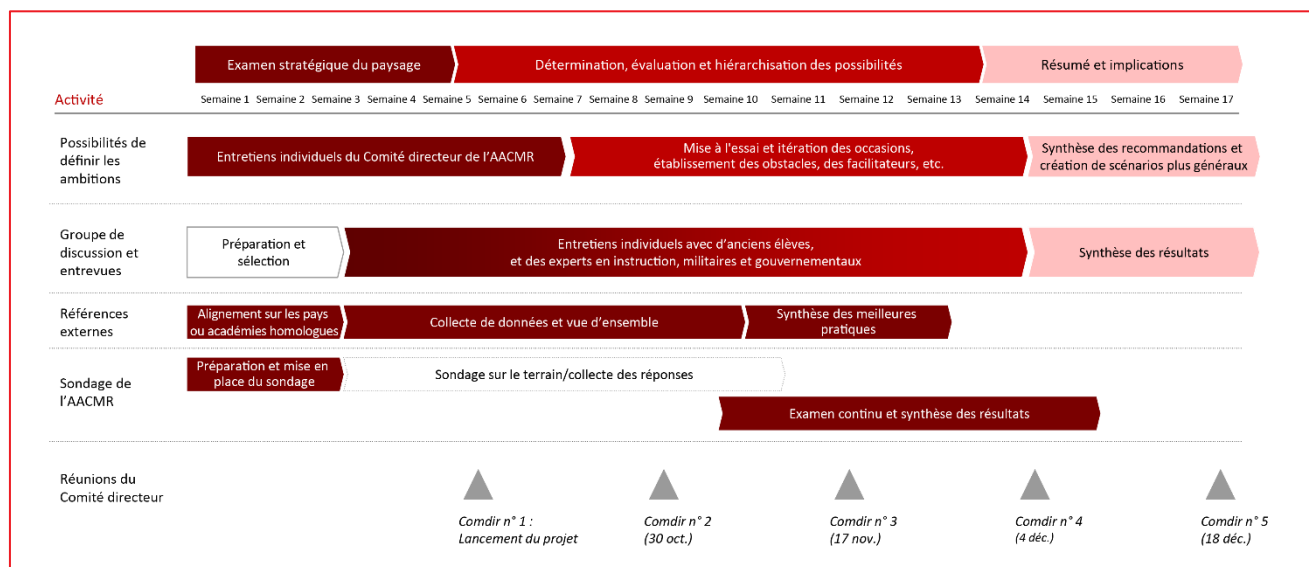


Figure 1 : Calendrier de l'achèvement du cadre de renouvellement en collaboration avec le comité directeur à l'automne 2023
Source : analyse du BCG

Un processus en quatre étapes a été suivi pour élaborer la stratégie de renouvellement.

Étape 1. Examen stratégique du contexte et acquisition de données

Cette étape a permis d'évaluer l'état actuel des CMC grâce à un examen des rapports existants, y compris le rapport de la visite d'aide d'état-major (VAEM) spéciale de 2017, le rapport du Bureau du vérificateur général du Canada de 2017, les statistiques pertinentes fournies par Statistique Canada et le rapport de l'EEIC de 2022. L'examen de ces rapports a permis d'obtenir une compréhension de base des faits entourant l'état actuel des CMC, ce qui a ensuite permis de déterminer les domaines à approfondir dans le cadre de l'enquête, des entrevues, des groupes de discussion et des analyses comparatives (voir l'annexe X, Acquisition de données).

Étape 2. Identification, évaluation et hiérarchisation des occasions

Cette étape comprenait la formulation d'un cadre global pour évaluer l'expérience des élèves-officiers aux CMC (figure 2) et comprenait la synthèse des points de vue tirés des réponses à l'enquête menée auprès de plus de 1 400 anciens étudiants et anciennes étudiantes, de plus de 40 entrevues avec des experts et individuelles, de plus de 4 soumissions de classes et de plus de 200 soumissions par courriel. Nous avons également mené un vaste exercice d'analyse comparative avec les académies militaires des États-Unis, du Royaume-Uni et de l'Australie, portant sur l'escadre des élèves-officiers, la conception des programmes, la qualité des instructeurs, l'équité, la diversité et l'inclusion, les griefs et la santé mentale. Nous avons également intégré les pratiques exemplaires des établissements universitaires (comme, l'Université Western, l'Université McGill et l'Université Queen's) en matière d'initiatives d'équité, de diversité et d'inclusion, de griefs et de soutien en santé mentale et d'offre universitaire, ainsi que les pratiques exemplaires du secteur privé en matière d'initiatives d'équité, de diversité et d'inclusion. Les problèmes recensés dans l'enquête, les soumissions, les entrevues et les analyses comparatives ont permis d'identifier, d'évaluer et de hiérarchiser une série de possibilités de renouvellement. Ces possibilités ont ensuite été examinées lors d'une série de cinq réunions du comité directeur, au cours desquelles divers plans d'action potentiels ont été vivement débattus, jusqu'à ce qu'un consensus soit atteint à l'égard de chaque proposition par les membres du comité, qui représentaient tous des points de vue différents afin de garantir qu'un ensemble complet de considérations soit inclus dans chaque proposition. Nous avons ensuite consolidé l'analyse détaillée et les données issues de chaque réunion dans un abrégé (voir la section Abrégé) pour référence ultérieure.

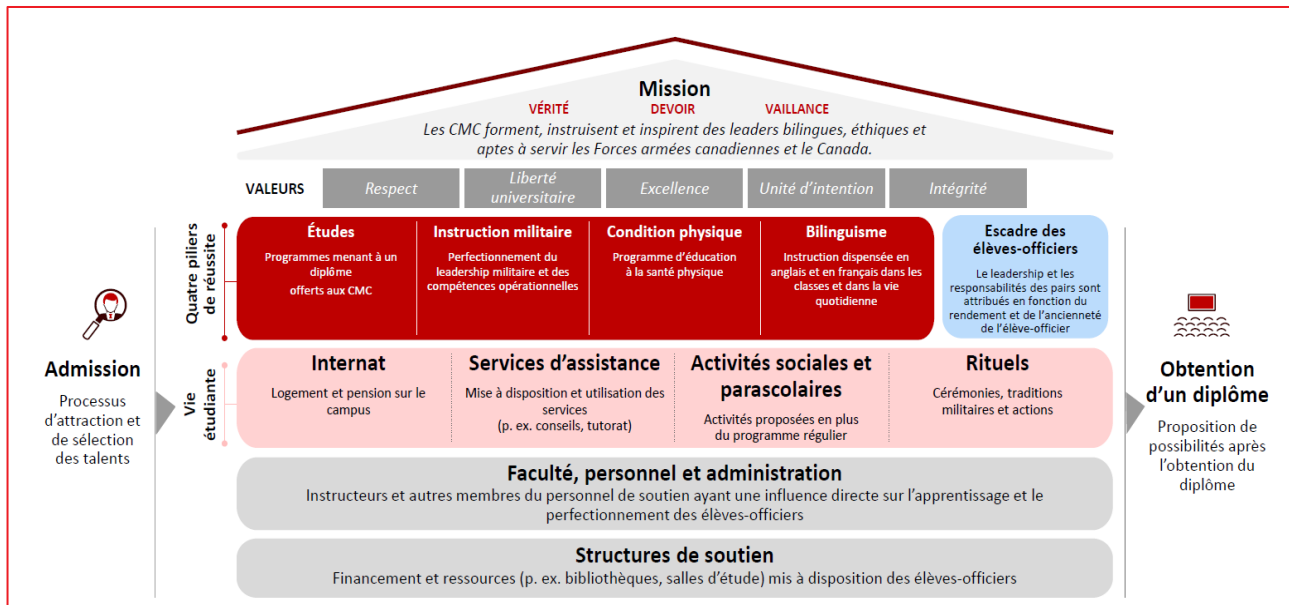


Figure 2 : Vision globale de l'expérience complète des élèves-officiers des CMC, des piliers à la mission, en passant par la vie étudiante et le personnel
Source : analyse du BCG

La figure 2 est un aperçu détaillé des offres aux élèves-officiers des CMC et de l'expérience de ceux-ci, mettant l'accent sur le cadre global suivant les élèves-officiers du point d'entrée jusqu'à l'obtention du diplôme. Il détaille les principaux aspects du parcours des élèves-officiers, y compris les programmes scolaires, l'entraînement militaire, la condition physique, le bilinguisme et les rôles de leadership de l'escadre des élèves-officiers, ainsi que les éléments clés de la vie étudiante et les rituels. Le cadre détaille les valeurs des CMC que les élèves-officiers devraient acquérir selon la devise « Vérité, Devoir, Vaillance » et englobe le respect, la liberté universitaire, l'excellence, l'unité d'intention et l'intégrité. Il énonce le résultat souhaité : des dirigeants compétents, bilingues, en bonne forme physique et respectueux de l'éthique pour les FAC et le pays.

Étape 3. Résumé et répercussions

Cette étape a permis de résumer les diverses sources de données et l'analyse du comité directeur en sept propositions réalisables pour le renouvellement des CMC. À cette étape, le processus, les recherches et les résultats ont été présentés aux principales parties prenantes (conseil d'administration de l'Association des ancien(nes) des collèges militaires royaux du Canada et membres de l'Association des ancien[nes] des collèges militaires royaux du Canada) pour s'assurer qu'ils reflétaient les croyances dominantes de la communauté des anciens étudiants et anciennes étudiantes, même si certains continuaient à exprimer des points de vue divergents, dans un sens ou dans l'autre, par rapport à la perspective médiane.

Étape 4. Interaction avec la CECMC

Cette dernière étape a consisté à présenter le cadre de renouvellement à la CECMC, à veiller à ce que les points de vue de l'Association des ancien(nes) et de ses membres soient entendus, et à plaider en faveur du renouvellement et de la modernisation des CMC et de la structure de l'escadre des élèves-officiers, afin de s'attaquer aux causes profondes de l'inconduite sexuelle, du harcèlement et de la discrimination dans les collèges.

LES SEPT PROPOSITIONS DE RENOUVELLEMENT ET COMMENT NOUS Y SOMMES ARRIVÉS

Pour aider à éclairer le travail en cours de la CECMC, dont le mandat est d'examiner l'avenir des CMC, l'Association des ancien(nes) a compilé les recherches provenant de plusieurs sources (y compris l'analyse comparative avec les universités civiles et les académies militaires alliées aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Australie) entreprises par Boston Consulting Group (BCG). Elle les a regroupées avec l'analyse et les recommandations émises par le comité directeur, qui est composé d'experts universitaires, d'ex-militaires, de fonctionnaires et de défenseurs de la santé mentale des jeunes, afin de constituer une étude approfondie.

Cette étude a permis de formuler sept propositions de renouvellement qui visent à apporter des améliorations systémiques grâce à de meilleures dispositions de protection et d'un soutien à la progression de la culture. Chaque proposition comprend plusieurs mesures précises.

Les propositions sont fondées sur les quatre convictions fondamentales suivantes :

- Les CMC ont un rôle à jouer dans le contexte élargi des FAC, à savoir être un centre d'excellence en leadership et une institution de recherche spécialisée sur la sécurité nationale dans un environnement sécuritaire en évolution rapide.
- Une transformation culturelle est nécessaire au sein des CMC. Nous appuyons les changements globaux nécessaires pour former la prochaine génération de dirigeants des FAC.
- Les CMC ont la responsabilité institutionnelle du bien-être et du perfectionnement des élèves-officiers et les aspirants de marine.
- Le soutien du gouvernement du Canada et des FAC est nécessaire pour prioriser les investissements pertinents. Les CMC sont l'endroit où les bases peuvent être jetées pour concrétiser des changements plus vastes au sein des FAC.

Les **sept propositions pour favoriser le renouvellement des collèges militaires du Canada** sont résumées ci-dessous. Les recherches et les analyses qui sous-tendent chacune des propositions sont présentées en détail dans le rapport complet.

1. **Objectif des CMC** : recentrer les CMC autour de leur vocation originale (former les futurs leaders des FAC) et moderniser les quatre piliers pour qu'ils fassent mieux état de l'évolution de la doctrine de leadership des FAC.
 - 1A. Ajouter un pilier fondamental sur le caractère et le professionnalisme.
 - 1B. Moderniser le pilier sur l'art militaire pour le recentrer sur les compétences de leadership adaptatif.
 - 1C. Élargir le pilier sur la condition physique pour inclure la santé mentale et la condition physique.
2. **Structure des programmes** : maintenir le statut d'établissement conférant des grades universitaires des CMC dans leurs programmes signatures du Programme de formation des officiers de la force régulière (PFOR) et envisager l'ajout d'un programme d'un an comme autre parcours de formation des officiers.
 - 2A. Préserver le statut d'établissement conférant un diplôme de premier cycle des CMC.
 - 2B. Maintenir les programmes d'études de quatre et cinq ans comme signature du PFOR offert aux collèges.
 - 2C. Envisager l'ajout de programmes militaires dans le cadre du PFOR et pour les officiers ayant étudié dans une université civile.
3. **Escadre des élèves-officiers** : réorienter la vocation, la portée et la structure de l'escadre des élèves-officiers pour en faire un vecteur de leadership entre pairs tout en limitant le potentiel d'abus de pouvoir.
 - 3A. Renouveler le fonctionnement et les fondements de l'escadre des élèves-officiers pour y intégrer les principes du leadership adaptatif.
 - 3B. Conserver la structure globale de l'escadre, mais intensifier le roulement pour élargir l'éventail d'expériences.

- 3C. Ajouter des évaluations sur les capacités de leadership aux échelons inférieurs comme critères de sélection pour les postes des échelons supérieurs.
- 3D. Transférer le pouvoir disciplinaire aux instructeurs et offrir de l'encadrement aux élèves-officiers supérieurs sur le processus et ses résultats.
- 3E. Adopter une approche de « réhabilitation sans punition » pour corriger et appuyer le rendement de chacun.
- 3F. Améliorer et formaliser les mécanismes de rétroaction destinés aux élèves-officiers en charge, ce qui leur permettra d'adapter leur style de leadership.
4. **Instructeurs et membres du personnel** : augmenter la qualité et l'efficacité du personnel de l'escadre d'instruction par le recrutement, la sélection et la formation de mentors et de dirigeants chevronnés, en plus d'offrir des mesures incitatives.
- 4A. Augmenter le rapport élèves-officiers/membres du personnel en élargissant le bassin de recrutement aux réservistes et aux employés détachés d'autres écoles militaires.
- 4B. Rehausser la qualité des instructeurs en resserrant les critères de sélection et en offrant des mesures incitatives pour attirer les talents.
- 4C. Former et encadrer les instructeurs dans le cadre d'un programme sur le leadership non limité à l'expérience militaire, qui comprend la formation efficace des adultes.
5. **Respect de la dignité de toutes les personnes** : renforcer la responsabilisation, les initiatives et les mesures de soutien pour recruter, sélectionner, inclure et retenir des élèves-officiers, des aspirants de marine, du personnel et des instructeurs issus de la diversité.
- 5A. Élaborer et communiquer au public les engagements clairs de la direction des CMC et sa stratégie unificatrice pour améliorer l'équité, la diversité et l'inclusion au sein des CMC.
- 5B. Élargir le bassin de recrutement grâce à une proposition de valeur ciblée et une présence accrue auprès de communautés diverses.
- 5C. Améliorer la rétention des élèves-officiers et des aspirants de marine issus de la diversité au moyen d'interventions personnalisées et ciblées.
- 5D. Créer des systèmes de mesures solides et responsabiliser les instructeurs et les escadrons.
6. **Griefs et santé mentale** : s'assurer que le cadre de travail et les politiques des FAC sur la gestion des griefs et la santé mentale tiennent compte du contexte particulier des CMC (y compris les populations vulnérables et minoritaires).
- 6A. Sensibiliser les élèves-officiers et dissuader les mauvais comportements par la création et la mise en œuvre d'un programme de prévention globale.
- 6B. Élaborer une politique d'enquête conforme au cadre de travail révisé des FAC sur la gestion des griefs, tout en tenant compte du contexte unique et des caractéristiques démographiques des CMC.
- 6C. Renforcer les ressources de soutien et les programmes d'aide en santé mentale.
7. **Qualité de vie des étudiants** : étudier tous les aspects d'une vie étudiante saine pour favoriser l'épanouissement des élèves-officiers et des aspirants de marine pendant leurs études aux CMC.
- 7A. Passer en revue les programmes d'études pour mieux concilier les capacités des CMC avec les besoins généraux des FAC et des futurs élèves-officiers et aspirants de marine.
- 7B. Investir dans une modernisation majeure des infrastructures.
- 7C. Élaborer une politique sur la consommation d'alcool et de drogues sur le campus et des programmes d'intervention favorisant la santé et le bien-être étudiants.
- 7D. Examiner et adapter les traditions, les politiques et les procédures générales des CMC pour améliorer le bien-être physique et mental des élèves-officiers et des aspirants de marine.

Ces propositions sont harmonisées et s'ancrent dans l'éthos militaire décrit dans le document de 2024 intitulé *Esprit combatif : La profession des armes au Canada*. Le respect de la dignité de toutes les personnes doit orienter la conduite des professionnels militaires. Qui nous sommes et comment nous remplissons notre mission est tout aussi important que sa réalisation. Ces propositions reflètent notre engagement à soutenir le changement culturel et systémique dans les CMC afin de s'attaquer aux causes profondes des agressions sexuelles, du harcèlement et de la discrimination, et d'incarner sincèrement la devise des CMC. Vérité, Devoir, Vaillance.

ABRÉGÉ

Cette section fournit une présentation complète des travaux qui ont servi à l'élaboration de nos sept propositions de renouvellement. Elle contient toutes les données probantes et les analyses qui ont orienté notre travail, y compris un aperçu des principaux rapports, des analyses approfondies des résultats de l'enquête, des entrevues avec des experts, des analyses comparatives, des délibérations du comité directeur et plus encore.

APERÇU DES PRINCIPAUX RAPPORTS

En réponse à des allégations d'inconduite au sein des FAC, une série de rapports a été commandée pour enquêter sur les problèmes culturels et systémiques et pour y remédier, comme abordé ci-dessous. Par conséquent, des efforts ont été déployés pour créer un environnement plus inclusif et diversifié, y compris la création du groupe du Chef – Conduite professionnelle et culture (CCPC)² pour coordonner toutes les initiatives relatives à la culture au sein des FAC. Des problèmes similaires ont été identifiés au sein des CMC, ce qui a mené à des études et des rapports indépendants sur leurs cultures respectives et à un plaidoyer en faveur du changement.

Au fil des ans, de nombreuses évaluations des CMC ont été réalisées :

1. **Rapport de la VAEM de 2017** : une équipe interne des FAC a examiné l'environnement d'entraînement, la culture et le PFOR du CMR Kingston, ce qui a mené à 79 propositions. Les principales conclusions comprenaient des sous-cultures nuisibles dans la gouvernance et au sein de l'escadre des élèves-officiers, ainsi que des lacunes dans la sélection du personnel et une infrastructure inadéquate.
2. **Rapport du Bureau du vérificateur général du Canada de 2017** : cette évaluation a remis en question le rapport coût-efficacité des CMC relativement à la formation d'officiers de qualité. Principalement fondé sur la VAEM, le rapport, comme le note le rapport de l'EEIC, pourrait avoir minimisé l'ampleur de l'intimidation et de l'inconduite sexuelle, tout en critiquant la structure de gouvernance ambiguë qui privilégie la formation générale plutôt que l'efficacité de l'entraînement militaire.
3. **Enquête de Statistique Canada de 2019** : cette étude présentait des données provenant d'une enquête menée auprès de 512 étudiants des CMR, mettant l'accent sur l'impact généralisé et préjudiciable de l'inconduite sexuelle sur les perceptions des étudiants et l'utilisation du soutien institutionnel.
4. **Rapport de l'EEIC de 2022** : cet examen indépendant des politiques, des programmes et de la culture des FAC et du MDN s'est appuyé sur des rapports précédents et a donné lieu à 48 nouvelles propositions. Il a notamment suggéré d'éliminer l'escadre des élèves-officiers et de créer un groupe d'experts externes et de membres de l'Équipe de la Défense pour réévaluer les CMC.

Ces rapports soulignent collectivement les problèmes actuels et les mesures prises pour les régler au sein des CMC. Jetons un coup d'œil à chacun des rapports plus en détail.

Rapport de la VAEM de 2017

Le rapport de la VAEM de 2017 a mis en évidence quatre questions principales :

1. **Préoccupations en matière de dotation** : la nature transitoire du personnel militaire entrave le développement à long terme des programmes militaires. De nombreux postes n'ont pas de processus pour vérifier que le personnel possède les compétences et l'expérience nécessaires pour orienter efficacement les élèves-officiers. En outre, certains membres du personnel d'instruction militaire n'étaient pas en mesure de fournir des directives et des conseils adéquats. Les principales recommandations comprenaient :
 - **Recommandations 2c à 2f** : établir des critères clairs pour la sélection du personnel militaire et augmenter la représentation des femmes.

² <https://www.cbc.ca/news/politics/military-racism-sexual-misconduct-vance-mcdonald-1.5998754>

- **Recommandation 2j** : nommer le commandant pour une période d'au moins trois ans afin d'optimiser la continuité.
 - **Recommandation 2i** : mettre en œuvre un programme de formation complet pour le personnel de l'escadre d'instruction, couvrant les sujets comme l'encadrement, l'intelligence culturelle, l'inconduite et la sensibilisation au suicide.
2. **Structure de gouvernance** : les CMC ont la structure de gouvernance la plus complexe des FAC. Le commandant et son état-major font partie de la chaîne de commandement des FAC, tandis que le recteur qui supervise l'escadre des études relève du commandant, mais agit au sein d'une structure de gouvernance à l'extérieur de la chaîne de commandement militaire, axée sur l'excellence académique. Cela a permis à l'enseignement de prendre la priorité sur la formation militaire, ce qui a entraîné des incohérences dans les programmes d'études. Les principales recommandations étaient les suivantes :
- **Recommandation 2k** : établir un poste officiel de commandant adjoint pour intégrer les quatre piliers de formation.
 - **Recommandation 4n** : réviser la formation militaire pour qu'elle soit plus pertinente, pratique et utile.
3. **Services de soutien** : les problèmes relevés comprenaient une bibliothèque surpeuplée, des préoccupations en matière de santé et de sécurité dans les dortoirs et autres installations, des interruptions fréquentes de la formation en langue seconde en raison d'un manque de personnel et un emplacement pour les services de santé mentale qui perpétue la stigmatisation. Recommandations clés suggérées :
- **Recommandation 3c** : accélérer le remplacement de la bibliothèque, et potentiellement y intégrer un centre de services aux étudiants.
 - **Recommandation 3f** : s'assurer que le centre linguistique est adéquatement fourni en personnel.
 - **Recommandation 3j** : relocaliser les services de santé mentale dans un cadre plus privé pour en faciliter l'accès.
4. **Expérience cadet** : les problèmes relevés comprenaient un manque de transparence et d'équité dans le processus de nomination de l'Escadre des élèves-officiers, l'influence de divers sous-groupes sur l'expérience cadet, et une mauvaise compréhension des règles par les élèves-officiers, ayant entraîné de fréquentes violations des règles. Recommandations clés suggérées :
- **Recommandation 4bb** : expliquer clairement les justifications derrière les normes et les exigences qui s'appliquent aux élèves-officiers.
 - **Recommandation 4z** : organiser une séance d'orientation annuelle pour renforcer la mission, le but et les priorités du CMC auprès de tout le personnel, du corps professoral et des élèves-officiers.

Rapport 2017 du BVG

Le rapport 2017 du BVG a synthétisé les constatations de la VAEMS avec de nouvelles entrevues visant à évaluer la rentabilité et la qualité de l'instruction des officiers des FAC dans les CMC, ce qui a mené à six propositions visant à améliorer la gouvernance, la formation en leadership militaire et la rentabilité globale.

Les principales constatations relatives aux CMC identifiées par le rapport du BVG sont les suivantes :

1. **Inefficacités au niveau de la gouvernance** : il existe des conflits entre les objectifs académiques et militaires, dus à la nature à court terme des nominations du personnel militaire, y compris celles au titre de commandant, le personnel militaire effectuant une rotation tous les 2 à 3 ans. Cela entrave le développement d'une instruction militaire cohérente, de même que son intégration avec les programmes académiques.
2. **Suraccentuation académique** : les programmes académiques éclipsent souvent l'entraînement militaire, les enseignants n'étant pas tenus d'inculquer des attributs militaires aux élèves-officiers, ce qui fait que ces derniers consacrent beaucoup plus de temps au volet académique qu'à l'entraînement militaire.

3. **Lacunes au niveau de la formation en leadership militaire** : il manque une norme claire et mesurable en ce qui concerne le leadership et le comportement éthique requis, avec un programme plus théorique que pratique en compétences militaires.
4. **Coûts opérationnels élevés** : l'exploitation des CMC est particulièrement onéreuse, coûtant annuellement 40 000 \$ de plus par cadet comparativement au programme PFOR-Civil, sans différence perceptible dans la qualité des officiers qui en sortent. Cela est dû à un nombre élevé de programmes d'études et un faible ratio étudiant-institution.

Ces résultats clés ont mené à six propositions de changement, dont trois sur six appellent à travailler à une amélioration culturelle au sein des CMC. Voici les trois propositions en question :

1. S'assurer que le personnel d'instruction militaire des CMC est bien formé et équipé pour développer les compétences en leadership chez les élèves-officiers.
2. Nommer le commandant comme autorité exécutive dans les CMC, où il sera responsable des opérations et de l'intégration de l'instruction militaire et académique.
3. Vérifier que les cadets seniors occupant des rôles de leadership respectent des normes élevées de conduite et d'éthique.

Rapport 2022 de l'EEIC : Améliorer le programme en intégrant efficacement l'instruction militaire pratique à l'enseignement académique.

Le rapport 2022 de l'EEIC, qui est une évaluation indépendante des politiques, des programmes et de la culture des FAC et du MDN, contenait d'importantes recommandations, notamment les recommandations 28 et 29, qui portaient sur l'élimination de l'Escadre des élèves-officiers, et sur la formation d'un comité composé d'experts externes ainsi que de membres de l'équipe de la Défense pour réévaluer les CMC. Le rapport a identifié plusieurs enjeux clés :

1. **Structure du programme** : le rapport a mis en évidence un déséquilibre entre les quatre piliers du programme, où les piliers académiques éclipsent les autres, entraînant des conflits d'affectation des ressources et une pression intense sur les cadets pour ce qui est de répondre aux attentes de tous les piliers.
2. **Escadre des élèves-officiers** : le rapport critiquait la nomination de cadets à des postes de leadership sans surveillance adéquate, entraînant de ce fait une culture où la loyauté des pairs entraine souvent en conflit avec la responsabilité de signaler les inconduites.
3. **Qualité des instructeurs** : le rapport a mis en lumière le bassin limité d'instructeurs dans les CMC, la perception selon laquelle les affectations à titre d'instructeurs constituaient un revers de carrière, ainsi que le besoin de former les instructeurs en résolution de conflits et en dynamiques interpersonnelles.
4. **Diversité et éthique** : le rapport a noté que, en dépit des formations en matière d'éthique et de diversité, il arrivait souvent que des CMC ne récompensent pas adéquatement les comportements éthiques, ce qui permettait à une culture toxique de se développer.
5. **Gouvernance à l'égard des plaintes en matière d'équité** : le rapport s'est penché en détail sur la façon dont la gestion des plaintes pour inconduites sexuelles avait détérioré la confiance et le moral, expliquant que les victimes se sentaient hésitantes à signaler les incidents en raison des insuffisances perçues dans le traitement des plaintes et les mesures prises à l'encontre des agresseurs.

L'augmentation importante des signalements d'agressions sexuelles au sein des FAC fait prendre la mesure de la gravité de la crise, les incidents signalés ayant plus que doublé entre 2018 et 2022³. En réponse, le ministre Blair a annoncé son intention de déposer en 2024 un projet de loi qui retirera aux Forces canadiennes la compétence en matière d'infractions

³ Enquête de StatCan mise en avant par CBC News le 5 décembre 2023

sexuelles et la transférera au système de justice pénale civile⁴. Reconnaissant que s'il est peu probable que l'alcool puisse être interdit dans l'armée, le ministre affirme que son utilisation doit au moins être gérée de manière responsable⁵. Cette mesure législative reflète une approche proactive pour traiter et atténuer les facteurs qui contribuent à la crise. Toutefois, en réponse aux propositions n° 28⁶ et n° 29⁷ du rapport de l'EEIC, le gouvernement a constitué une CECMC pour évaluer la viabilité de continuer à former les élèves-officiers dans les collèges militaires, remettant ainsi en question l'avenir des CMC.

Composition de la CECMC

Les défis culturels persistants dans les CMC soulignent le besoin urgent de changements transformateurs. Le 6 décembre 2023, le ministre de la Défense, Bill Blair, a nommé un éminent conseil pour superviser un examen complet de ces institutions dans un contexte de crise d'inconduites sexuelles⁸. Ce conseil est composé de sept membres, dont la majorité n'a jamais fréquenté les CMC ni exprimé auparavant des opinions fortes quant à l'avenir de ces institutions. Le conseil est composé de :

- **D^{re} Kathy Hogarth**, présidente et vice-présidente associée, stratégie mondiale à l'Université Wilfrid Laurier.
- **D^{re} Chantal Beauvais**, rectrice de l'Université Saint-Paul.
- **M. Michael Goldbloom**, président du conseil d'administration de CBC/Radio-Canada, et ancien principal et vice-chancelier de l'Université Bishop.
- **D^{re} Renée Légaré**, vice-présidente exécutive et chef des ressources humaines de l'Hôpital d'Ottawa, et professeure détachée en développement du leadership à l'École Telfer de gestion.
- **D^r Martin Maltais**, professeur à l'Université du Québec à Rimouski.
- **M^{me} Suneeta Millington**, directrice générale intérimaire exécutive de la politique de sécurité internationale au MDN.
- **Colonel Kyle Solomon**, représentant militaire et directeur de l'intégration des capacités à Ottawa.

ARGUMENTS EN FAVEUR D'UN RENOUVELLEMENT ET PROPOSITIONS

Pour aider la CECMC à accomplir son mandat, nous avons synthétisé toutes les données recueillies dans le cadre de nos recherches approfondies et avons trouvé cinq domaines critiques à aborder dans l'espoir de résoudre les causes profondes des problèmes culturels sous-jacents aux CMC, et de manière à assurer une réforme globale dans les diverses facettes de l'institution :

1. **Conception et activités du programme** : en ce qui concerne la proposition 29, nous constatons que même si la plupart des anciens étudiants et anciennes étudiantes croient que les CMC les ont bien préparés pour des carrières dans les FAC et au-delà, il reste que les diplômés récents souhaitent quant à eux que des améliorations importantes soient apportées aux structures actuelles. Ils préconisent en particulier une révision substantielle du programme de quatre ans, qu'ils considèrent toutefois devoir être maintenu (voir la proposition n° 2 : Structure du programme, et proposition n° 7 : Qualité de vie des étudiants). En ce qui concerne le programme, il y a consensus à l'effet que le pilier de la forme physique devrait être étendu au-delà des aspects physiques, de manière à inclure la forme mentale. De plus, le pilier

⁴ <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/nouvelles/2024/05/declaration-du-ministre-blair-concernant-le-troisieme-rapport-detape-de-la-contrôleuse-externe-jocelyne-therrien.html>

⁵ Rapport de Global News du 13 décembre 2023

⁶ Proposition n° 28 : La structure de responsabilité et d'autorité de commandement de l'Escadre des élèves-officiers devrait être éliminée.

⁷ Proposition n° 29 : Un groupe d'experts devrait examiner les avantages, les inconvénients et les coûts de continuer à former les élèves-officiers dans les CMC.

⁸ Global News

militaire suscite un mécontentement appelant à mettre un accent renouvelé sur le professionnalisme et le caractère, voire à les ériger en un nouveau pilier horizontal à part entière (voir la proposition n° 1 : Objectif des CMC).

2. **Escadre des élèves-officiers** : ce domaine constitue une réponse à la proposition 28. Nous avons constaté que, si les anciens étudiants et anciennes étudiantes chérissent leurs expériences dans l'Escadre des élèves-officiers, les diplômés récents ont quant à eux exprimé du mécontentement vis-à-vis des leurs. La plupart reconnaissent la valeur de l'Escadre, mais insistent sur le fait que des améliorations substantielles doivent être apportées. Parmi les problèmes mis en évidence, mentionnons un style de leadership de commandement et de contrôle dépassé, des critères vagues et insuffisants pour la sélection des leaders parmi les cadets, des niveaux d'autorité excessifs accordés sans surveillance adéquate, et un manque de supervision et de mentorat efficaces par les instructeurs (voir la proposition n° 3 : Escadre des élèves-officiers).
3. **Qualité des instructeurs (escadre d'instruction)** : le manque d'uniformité dans les qualifications des instructeurs, due à une absence de critères de sélection rigoureux associée à un engagement limité auprès des cadets, a fait que les diplômés récents, en particulier les femmes et les personnes non binaires, les perçoivent comme de mauvais modèles. De plus, il arrive rarement que les affectations au sein des CMC mènent à une progression de carrière favorable dans les FAC. Ces affectations n'offrent pas non plus d'incitatifs supplémentaires comme des programmes de perfectionnement professionnel (voir la proposition n° 4 : Instructeurs et personnel).
4. **Diversité des élèves-officiers** : nos stratégies de recrutement ont été inefficaces, ce qui a entraîné un déficit en diversité d'environ 24 % de minorités visibles dans les CMC contre 40 % environ dans les universités canadiennes, et 23 % de femmes au CMR contre 40 %, voire 50 % et plus, dans les autres universités⁹. Bien que des progrès importants aient été accomplis pour que les femmes et les groupes minoritaires se sentent inclus, davantage d'efforts sont nécessaires pour assurer leur sécurité et leur bien-être général (voir la proposition n° 5 : Respect de la dignité de toutes les personnes).
5. **Gouvernance en matière de gestion des plaintes relatives à l'équité et de soutien en santé mentale** : environ 70 % des élèves-officiers féminins et non binaires ont déclaré avoir fait l'objet de comportements discriminatoires, la majorité des incidents étant probablement sous-déclarés en raison de la méfiance envers le système et de la crainte de représailles (voir la proposition n° 6 : Griefs et santé mentale). Les plaintes relatives à l'équité sont actuellement gérées par l'intermédiaire de la chaîne de commandement, ce qui entraîne des conflits d'intérêts et un manque de formation adéquate. De plus, les services de soutien existants pour les victimes et les répondants demandent à être grandement améliorés (voir la proposition n° 6 : Griefs et santé mentale).

Ces domaines identifiés sont cruciaux pour initier un changement significatif aux CMC, visant à cultiver un environnement inclusif, favorable et progressiste pour tous les élèves-officiers.

Sept propositions pour un renouvellement

L'Association des ancien(nes) a défini sept propositions stratégiques pour favoriser la transformation culturelle des CMC. Ces propositions sont conçues pour réaligner les CMC en s'adaptant aux exigences contemporaines en matière de leadership militaire, tout en restant fidèles à leurs objectifs fondamentaux.

PROPOSITION N° 1 : OBJECTIF DES CMC

Recentrer l'accent des CMC sur leur objectif de départ, qui est de former les futurs leaders des FAC, et moderniser les quatre piliers de manière qu'ils reflètent mieux l'évolution de la doctrine du leadership des FAC.

1A. Ajouter un pilier fondamental transversal « caractère et professionnalisme » : intégrer explicitement le fait d'agir avec force de caractère et professionnalisme, en conformité avec les valeurs de la charte, dans le cadre

⁹ Rapport de l'EEIC (2022)

global du programme des CMC, en tant que fondement recoupant les quatre piliers originaux. Ce pilier fondamental serait fondé sur une analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) et comprendrait une compréhension et un respect clairs de la diversité du Canada.

1B. Actualiser le positionnement du pilier militaire : moderniser le pilier « militaire » de façon à mettre l'accent sur les compétences en leadership adaptatif et sur la capacité à diriger dans différents contextes, plutôt que strictement sur le commandement et le contrôle.

1C. Étendre le pilier de la forme physique de façon à ce qu'il devienne « santé, et forme physique et mentale » : élargir le pilier « condition physique » de manière à ce qu'il ne se concentre pas uniquement sur la condition physique, mais englobe également la santé mentale et émotionnelle ainsi que le bien-être.

Sujet	Préoccupations	Occasion	Source principale
Pilier fondamental « caractère et professionnalisme »	Les normes élevées de conduite et de rendement personnels (c.-à-d. le professionnalisme) et les qualités personnelles, les traits de caractère et les normes éthiques (c.-à-d. le caractère) ne sont pas directement abordés dans le programme actuel (figure 4), bien que les anciens étudiants et anciennes étudiantes leur accordent de la valeur (figure 8).	Intégrer la force de caractère, le professionnalisme et les valeurs fondamentales dans le cadre CMC, en mettant l'accent sur la diversité et le respect grâce à une approche ACS+ (figure 4).	Piliers CMC
Repenser le pilier « militaire »	50 % des anciens étudiants et anciennes étudiantes préféreraient des styles de leadership qui allaient au-delà du commandement et du contrôle traditionnels (figure 5). Un grand nombre de diplômés récents ont affirmé avoir été insatisfaits du pilier militaire (32 % à 51 %, figures 6 et 7).	Mettre à jour le pilier « militaire » de manière à mettre l'accent sur les compétences en leadership adaptatif dans divers contextes, allant au-delà du commandement et du contrôle.	Enquête menée auprès des anciens étudiants et anciennes étudiantes
Élargir le pilier « condition physique »	Un nombre croissant d'anciens étudiants et anciennes étudiantes signalent avoir lutté avec des problèmes de santé mentale (61 % des diplômés récents, figure 33) au cours de leurs études aux CMC (voir la proposition n° 6 : Griefs et santé mentale).	Élargir le pilier « condition physique », de manière à inclure la santé ainsi que le bien-être physique, mental et émotionnel.	Enquête menée auprès des anciens étudiants et anciennes étudiantes

Ces propositions visent à aborder les questions liées à l'objectif des CMC, qui est structuré de façon unique autour de quatre piliers principaux – académique, militaire, condition physique et bilinguisme. Il y a des préoccupations émergentes concernant l'exhaustivité, le contenu, la prestation et la charge de travail associés à chaque pilier. Les questions fondamentales abordées sont de savoir si les piliers existants préparent suffisamment les étudiants à un futur leadership militaire, et s'ils comportent des lacunes exigeant des modifications ou des éléments supplémentaires.

Le travail accompli pour élaborer des propositions autour de l'objectif des CMC comprend ce qui suit :

- une proposition visant à incorporer une structure révisée du système des quatre piliers, y compris l'ajout d'un nouveau pilier horizontal axé sur le professionnalisme et le caractère;
- un examen complet des résultats de l'enquête menée auprès des anciens étudiants et anciennes étudiantes, qui a révélé une insatisfaction générale des anciens étudiants et anciennes étudiantes à l'égard du pilier militaire, et la possibilité d'ajouter des exigences pour un nouveau pilier axé sur le professionnalisme et le caractère;
- des citations tirées d'entrevues avec d'anciens étudiants et anciennes étudiantes, lesquels ont exprimé un mécontentement à l'égard du pilier militaire et fourni des perspectives quant à l'ajout d'un nouveau pilier axé sur le professionnalisme et le caractère; et
- des entrevues avec des experts, qui ont approuvé l'idée d'ajouter le caractère et le professionnalisme comme pilier autonome, de même que l'inclusion du leadership adaptatif et de la prise en compte du bien-être physique, mental et émotionnel dans le programme.

Structure proposée pour les quatre piliers, et pour le nouveau pilier horizontal axé sur le professionnalisme et le caractère

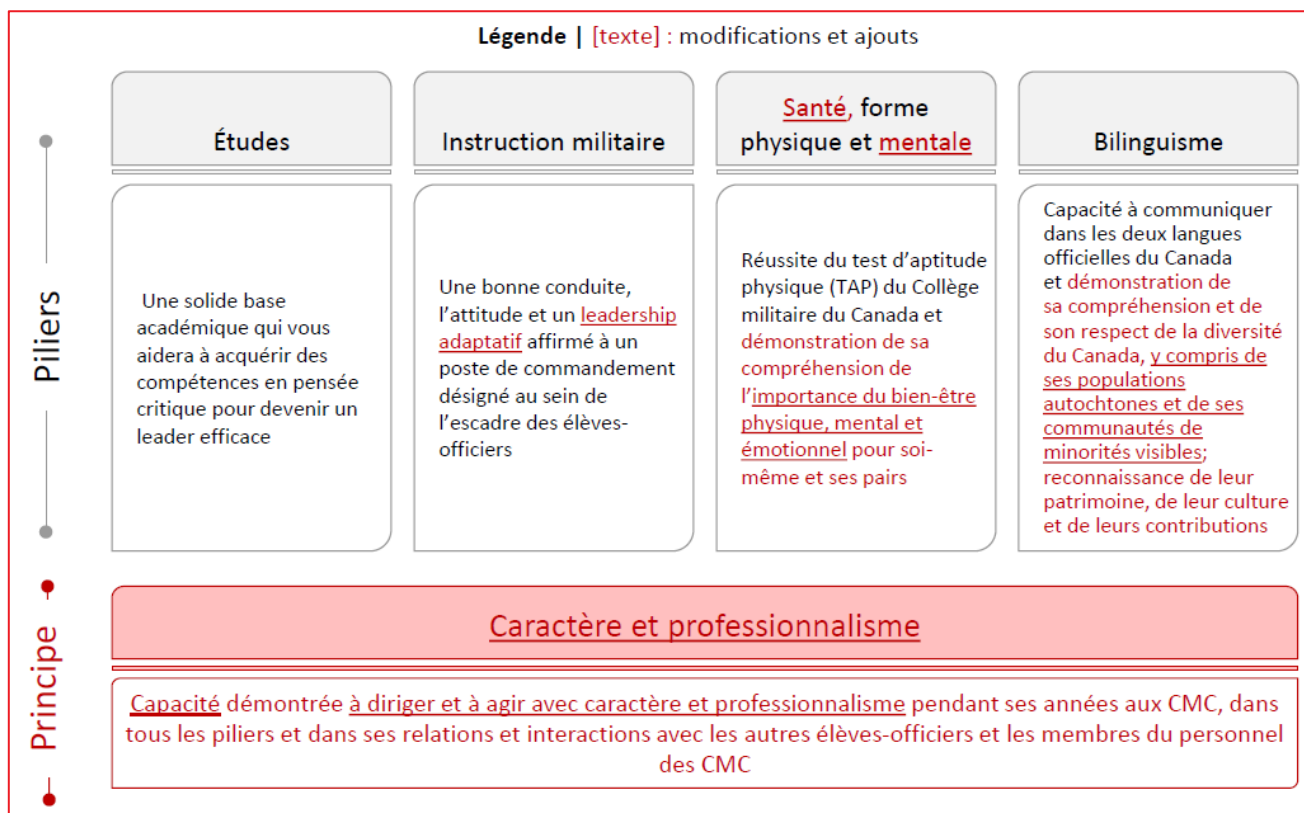


Figure 3 : Leadership adaptatif, bien-être mental et émotionnel, sensibilités culturelles, caractère et professionnalisme ajoutés aux piliers CMC

Selon les changements recommandés par le comité directeur, les piliers CMC devraient couvrir les quatre piliers actuels, avec des modifications concernant le style de leadership; la condition physique (à laquelle joindre les aspects du bien-être mental et émotionnel); et la sensibilisation à l'EDI (figure 4). Il a également été recommandé de créer un pilier supplémentaire axé sur le caractère et le professionnalisme, qui agirait comme principe transversal ou horizontal (figure 4). Cette nouvelle composante mettrait l'accent sur la capacité d'un élève-officier de démontrer son aptitude à agir en leader avec caractère et professionnalisme tout au long de ses études au CMC, ce qui aurait une incidence sur tous les piliers et influencerait les relations et les interactions avec les autres élèves-officiers et le personnel.

Ces changements proposés visent à améliorer les piliers fondamentaux afin de mieux équiper les cadets – élèves-officiers et aspirants de marine – pour des rôles de leadership dans le milieu militaire. Ces propositions ont été faites sur la base de recherches détaillées dont la documentation à l'appui est présentée ci-dessous, en commençant par le style de leadership, et suivies par l'insatisfaction à l'égard du pilier militaire, et enfin, l'ajout d'un nouveau pilier.

Définitions des différents types de leadership : commandement et contrôle, adaptatif, et génératif

Différents styles de leadership font partie intégrante de l'instruction dans les CMC, où il s'observe depuis peu un changement s'éloignant des modèles traditionnels pour adopter des approches plus dynamiques. Des études récentes du CPCC soulignent la nécessité pour les FAC (et les CMC) de passer d'un style de leadership de type « commandement et contrôle » à un style de leadership de type « adaptatif »¹⁰. Ce changement est appuyé par les anciens étudiants et anciennes étudiantes (figure 5) et implique de passer d'une philosophie « tout service exige le sacrifice de soi » à une philosophie « le meilleur service exige le meilleur soi », et de redéfinir le concept de guerrier bâti autour d'un unique idéal de héros de manière à ce qu'il englobe un groupe diversifié de guerriers contemporains ayant participé aux guerres modernes. En outre, il préconise de transformer la dynamique du leadership de façon à la faire passer d'un simple leadership de commandement et de direction à un leadership qui habilite et soutient les équipes, de même qu'à faire évoluer la dynamique d'équipe de manière à la faire passer de la conformité et de la loyauté à la confiance et à l'authenticité. Les différents styles de leadership sont les suivants :

- **Leadership de commandement et de contrôle** : traditionnellement favorisé dans les institutions militaires et hiérarchiques, ce style est basé sur l'idée que les leaders détiennent une autorité totale et implique que ceux-ci prennent des décisions vers le bas, dans le cadre de structures rigides et de procédures strictes. Toutefois, les FAC sont en train de s'éloigner de ce modèle pour adopter des styles de leadership plus progressistes.
- **Leadership adaptatif** : cette approche est conçue pour gérer des environnements complexes et évolutifs dans lesquels les menaces et les défis évoluent rapidement. Le leadership adaptatif se caractérise par sa flexibilité, et utilise une méthode fondée sur des preuves pour évaluer les situations et modifier les tactiques sur une base continue. Il implique un processus itératif en trois étapes : observer l'environnement, interpréter les résultats, et concevoir des interventions appropriées sur la base de ces connaissances.
- **Leadership génératif** : un style de leadership holistique dans lequel l'intellect (la tête), les émotions (le cœur) et les actes (les mains) du leader entrent tous en jeu. Les leaders qui pratiquent ce style sont visionnaires et transparents, et favorisent l'innovation. Ils sont inspirants et empathiques, dirigent leurs équipes avec un sens aigu de la mission et de la reconnaissance, et ils se concentrent sur l'exécution et l'innovation, formant des équipes résilientes qui mettent un accent sur l'apprentissage.

Le leadership militaire nécessite des techniques adaptatives en raison de la complexité de l'environnement et de la variabilité des situations. Le leadership de type « commandement et contrôle » a sa place sur le terrain lorsque des vies sont en jeu, mais les élèves-officiers doivent apprendre à utiliser des styles de leadership plus génératifs dans des situations non liées au combat. Le comité directeur a convenu d'ajouter le leadership adaptatif au programme afin d'améliorer la formation des

¹⁰ <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/feuille-derable/defense/2022/12/evolution-culture-nouvelles-cpc.html>

futurs leaders des FAC et des dirigeants pour le pays. Cela leur permettrait de contribuer plus directement aux changements de culture positifs dans les FAC en modélisant des comportements plus inclusifs et des attributs « adaptés à l'objectif ». En outre, les équipes des FAC deviennent plus diversifiées, et le fait d'avoir une source fondamentale d'exemples de leadership positif peut avoir un effet boule de neige, car les jeunes marchent souvent sur les traces de ceux qui les ont précédés. Cette proposition est également appuyée par un changement de perspective provenant des anciens étudiants et anciennes étudiantes, 50 % de ceux-ci estimant que les leaders empathiques et arrangeants sont les plus efficaces, ce qui met en lumière la nécessité d'un style de leadership plus adaptatif dans l'armée (figure 5).

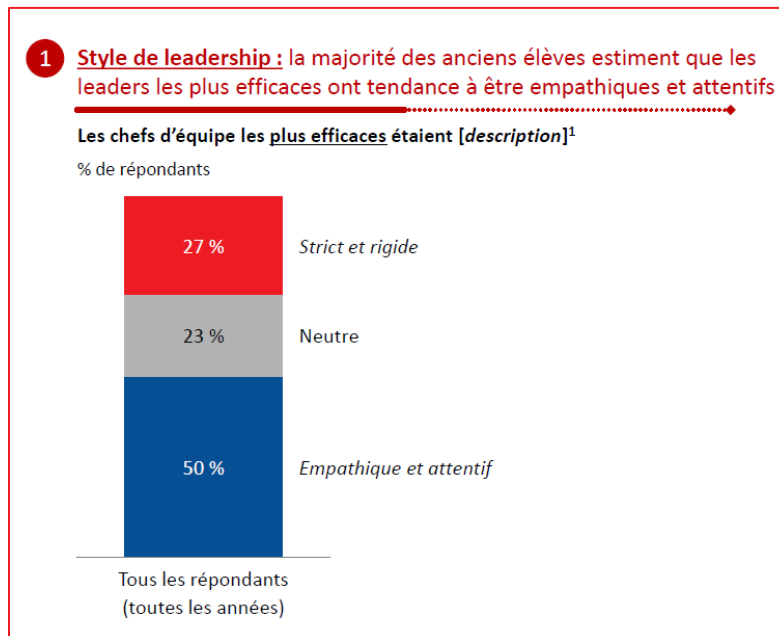


Figure 4 : 50 % des anciens étudiants et anciennes étudiantes croient que les leaders empathiques et arrangeants sont les plus efficaces 1. Réponses sur une échelle de 1 à 7, où 1 = Strict et rigide; 7 = Empathique et arrangeant | Pour le graphique, les réponses 1 à 3 sont combinées sous « Strict et rigide », 4 signifie « Aucune préférence », et 5 à 7 sont combinées sous « Empathique et arrangeant »

Les anciens étudiants et anciennes étudiantes sont insatisfaits du pilier militaire et sont favorables à l'ajout d'un nouveau pilier axé sur le professionnalisme et le caractère

La majorité des anciens étudiants et anciennes étudiantes (67 % à 91 % pour la promotion pré-2010, et 49 % à 77 % pour la promotion 2010-2023) ont convenu que les quatre piliers actuels leur ont donné une base solide pour réussir dans une carrière militaire (figure 6) et, en général, qu'une quantité appropriée de temps et d'instruction avait été consacrée à chaque pilier (59 % à 91 % pour la promotion pré-2010, et 25 % à 65 % pour la promotion 2010-2023, figure 7). Toutefois, l'insatisfaction à l'égard de l'efficacité du pilier militaire était élevée chez les diplômés(es) récent(e)s, tant en ce qui a trait aux fondements de la réussite (32 %, figure 6) qu'au temps et à l'instruction consacrés (51 %, figure 7), ce qui laisse entendre qu'un renouvellement en ce qui concerne le pilier militaire est crucial pour maintenir la satisfaction et l'excellence.

En ce qui concerne l'ajout de nouveaux piliers, la majorité des anciens étudiants et anciennes étudiantes appuient l'intégration de nouveaux éléments aux piliers existants (figure 8), 78 % se montrant favorables à l'idée d'ajouter un pilier « professionnalisme » et 68 % à celle d'ajouter un pilier « caractère ». Ces résultats, combinés aux entrevues et aux citations d'anciens étudiants et anciennes étudiantes et d'experts détaillés ci-dessous, ont établi le bien-fondé d'une revisite de la structure actuelle des piliers, de même que l'ajout d'un nouveau pilier transversal axé sur le professionnalisme et le caractère.

Le pilier [] vous a donné une base solide pour réussir dans une carrière militaire (%)

■ En désaccord/Fortement en désaccord □ Neutre

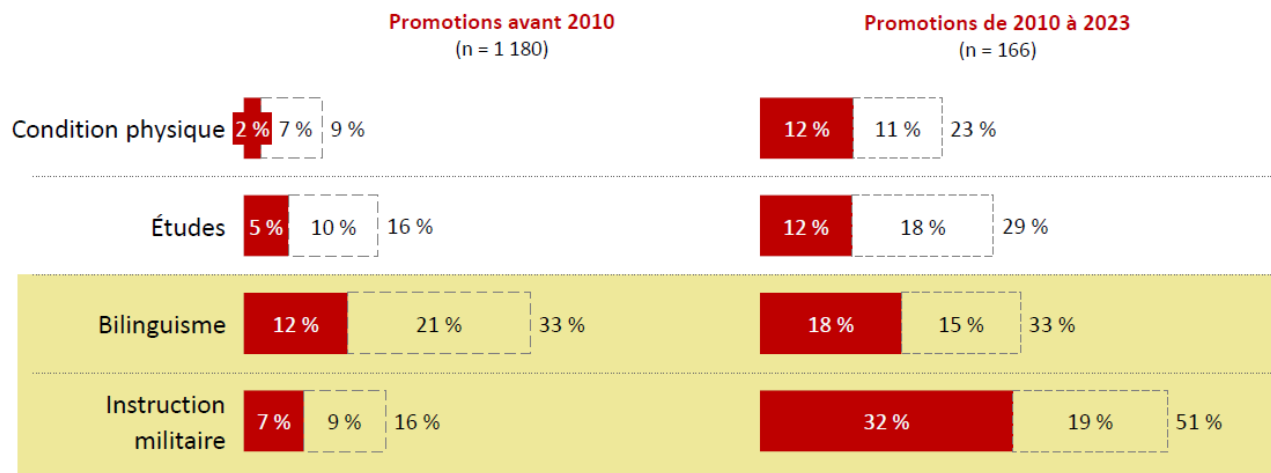


Figure 5 : 32 % des diplômés récents ne sont pas d'accord pour dire que le pilier militaire des CMC leur a donné des bases solides pour réussir dans une carrière militaire

Le temps et la formation consacrés à chaque pilier (%) étaient appropriés

■ En désaccord/Fortement en désaccord □ Neutre

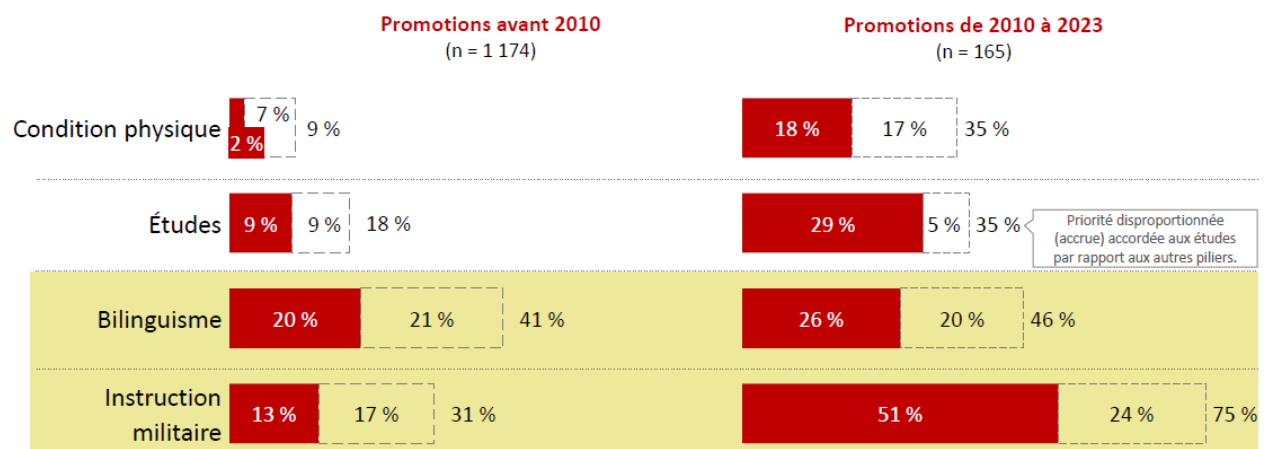


Figure 6 : 51 % des diplômés récents disent avoir un grief par rapport au temps et à l'instruction consacrés au pilier militaire

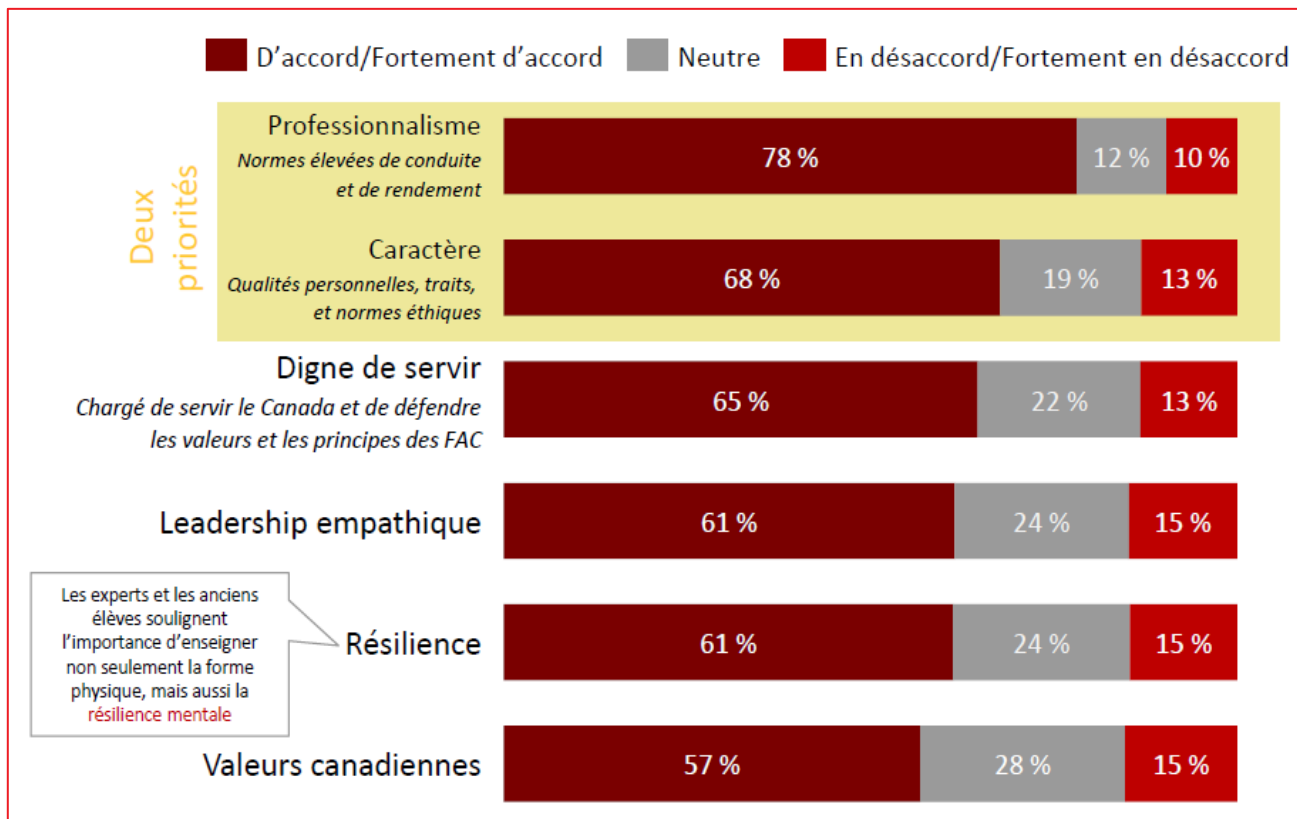


Figure 7 : Les diplômés sont favorables à l'idée d'ajouter le professionnalisme et le caractère en tant que nouveaux piliers

Citations d'anciens étudiants et anciennes étudiantes et d'experts à propos des styles de leadership, illustrant l'insatisfaction à l'égard du pilier militaire, et communiquant des perspectives concernant un nouveau pilier axé sur le professionnalisme et le caractère

Les citations suivantes ne représentent qu'un petit échantillon des commentaires recueillis lors de l'enquête menée auprès des anciens étudiants et anciennes étudiantes. Cela dit, ils représentent l'opinion majoritaire en ce qui concerne la portée et la mise en œuvre des piliers au sein des CMC (c.-à-d. l'insatisfaction à l'égard du pilier militaire) et les perspectives concernant l'inclusion d'un pilier supplémentaire (c.-à-d. un pilier axé sur le professionnalisme et le caractère).

« Nous avons fait toute une série de recherches sur les comportements de la nouvelle génération et sur ce qui motive ces comportements. S'il fallait que nous dirigions la nouvelle génération de la même façon dont nous avons été dirigés, nous manquerions le coche. La nouvelle façon de diriger est beaucoup plus inclusive, met beaucoup plus l'accent sur le développement et implique beaucoup moins de criage. »

– Ancien leader à Sandhurst

« Le pilier militaire aurait pu être mieux développé et aurait gagné à avoir une plus grande supervision de la chaîne de commandement. »

– Répondant à l'enquête, 2000-2009

« J'ai trouvé que la composante militaire était très mal structurée. »

– Répondant à l'enquête, 2010-2019

« Le professionnalisme [...] montrerait sa valeur [...], surtout en ce qui concerne les différents besoins et expériences des membres. »

– Répondante à l'enquête, 2000-2009

« Le caractère est tout aussi important que le sport, les études académiques, etc. »

– Répondant à l'enquête, 2000-2009

Les personnes interrogées sont favorables à l'idée d'ajouter le caractère, le professionnalisme, le leadership adaptatif et le bien-être physique, mental et émotionnel comme parties intégrantes du programme

L'objectif des CMC dans le développement de la prochaine génération d'élèves-officiers a été abordé lors de discussions avec des experts et est détaillé ci-dessous :

Caractère et professionnalisme

Les experts estiment qu'il faut absolument mettre l'accent sur le caractère et le professionnalisme militaires pour favoriser un comportement éthique ainsi que les valeurs de vérité, de devoir et de vaillance. Ils ont discuté de la façon dont le développement du caractère et l'adhésion à un code d'honneur devraient faire partie intégrante du programme des CMC.

Pilier « militaire » et leadership adaptatif

Les experts interrogés reconnaissent qu'un environnement militaire moderne doit privilégier le travail d'équipe, la confiance et la responsabilité, et s'éloigner de l'approche traditionnelle de commandement et de contrôle. Ils ont souligné que les compétences en leadership adaptatif sont importantes pour diriger dans divers contextes, ajoutant aussi que ces compétences pourraient être enseignées par l'intermédiaire d'exercices sur le terrain et une rétroaction structurée par les pairs. Ces compétences exigent également de comprendre et de respecter la diversité.

Pilier « condition physique »

Les experts conviennent que la condition physique et la résilience demeurent cruciales, mais que l'intégration du bien-être mental et émotionnel dans l'instruction des élèves-officiers est tout aussi importante. Ils estiment que le soutien des pairs et des ressources de santé mentale devrait être inclus dans l'instruction pour que les élèves-officiers soient capables de gérer efficacement les problèmes intrapersonnels.

Conclusion

Les experts interrogés conviennent que l'amélioration des programmes des CMC exige d'intégrer le caractère et le professionnalisme, notamment le leadership adaptatif, dans le pilier « militaire », et d'étendre le pilier « condition physique » de manière à inclure le bien-être mental et émotionnel.

PROPOSITION N° 2 : STRUCTURE DU PROGRAMME

Maintenir la vocation des CMC d'être des institutions délivrant de diplômes, avec le programme PFOR de quatre ou cinq ans comme moyen le plus robuste de former les jeunes leaders, et potentiellement en plus un programme d'un an pour les officiers issus d'autres parcours afin d'assurer la cohérence de l'instruction.

2A. Conserver les CMC en tant qu'institutions délivrant des diplômes : souligner l'importance cruciale d'une institution capable d'offrir des programmes académiques et de recherche uniques avec un accent militaire comme un atout précieux pour un environnement de défense et de sécurité en évolution rapide.

2B. Maintenir la structure de programme de quatre ou cinq ans dans les CMC comme emblème de l'expérience PFOR : reconnaître les avantages qu'un parcours de quatre ou cinq ans procure à la plupart des

élèves-officiers en leur permettant d'acquérir des compétences étoffées et de l'expérience, et d'approfondir les relations entre pairs pour une future carrière dans les FAC, de même que la possibilité d'examiner quels diplômes sont offerts pour s'assurer que le programme reflète de la meilleure façon possible les besoins futurs des FAC et des leaders que les FAC tentent de développer.

2C. Envisager d'ajouter des programmes militaires préalables pour les officiers du PFOR et les autres issus des universités civiles : faire évoluer les CMC de manière qu'ils deviennent de véritables centres d'excellence en leadership des FAC et constituent une pierre angulaire du programme de formation des officiers, qui favorisera l'uniformité dans le développement du leadership et l'expérience à l'échelle de toutes les cohortes. Cela comprend la possibilité d'introduire une population étudiante plus diversifiée autant dans les salles de classe qu'en dehors pour servir de modèles aux élèves-officiers juniors.

Sujet	Préoccupations	Occasion	Source principale
Conserver les CMC en tant qu'institutions délivrant des diplômes	Une question critique soulignée dans la proposition n° 29 du rapport de l'EEIC est de savoir si les CMC devraient maintenir leur statut d'établissement de premier cycle ou exiger des élèves-officiers qu'ils s'inscrivent plutôt dans des programmes PFOR d'universités civiles.	Souligner l'importance des CMC en termes de prestation de programmes académiques et de recherches uniques axés sur l'armée pour soutenir l'évolution du milieu de la défense et de la sécurité.	Entrevues avec des experts, enquête menée auprès des anciens étudiants et anciennes étudiantes et évaluations comparatives avec les pairs
Maintenir la structure sur quatre ou cinq ans du programme	Compte tenu de la proposition n° 29 du rapport de l'EEIC, il y a lieu de se demander si la structure actuelle du programme est avantageuse ou non pour l'instruction des élèves-officiers et des aspirants de marine.	Souligner les avantages d'un programme exhaustif qui développe des compétences approfondies et de solides relations avec les pairs, tout en examinant potentiellement les offres de diplômes pour répondre aux besoins futurs des FAC.	Entrevues avec des experts, enquête menée auprès des anciens étudiants et anciennes étudiantes et évaluations comparatives avec les pairs
Ajouter des programmes militaires prérequis	Uniformiser la formation des officiers, considérant que certains sont issus des PFOR, et d'autres, d'universités civiles.	Envisager d'introduire des programmes militaires uniformes préalables en matière de leadership pour les officiers issus des PFOR (environ 30 % des nouveaux officiers des FAC aujourd'hui) et les officiers issus d'autres parcours, afin de faire des CMC de véritables centres d'excellence en leadership, favorisant l'uniformité dans le développement du leadership et apportant des modèles diversifiés pour les élèves-officiers juniors. Cela pourrait permettre un développement positif du leadership qui favoriserait un changement de culture en cascade à l'échelle des FAC.	Entrevues avec des experts

Ces solutions ont été développées après avoir intégré les commentaires de notre comité directeur et :

- évalué quatre options de structure de programme, y compris celles d'écoles de service militaire de nations alliées;
- pris en compte les réponses aux enquêtes menées auprès des anciens étudiants et anciennes étudiantes, lesquels conviennent des avantages d'un programme de quatre ou cinq ans dans les CMC; et
- pris en compte les commentaires recueillis lors des entrevues avec des experts, lesquels conviennent des avantages d'un modèle de délivrance de diplômes de quatre ou cinq ans dans les CMC.

Évaluation de quatre options de structure de programme, y compris celles d'écoles de service militaire de nations alliées

La structure du programme des CMC et le programme lui-même sont passés à la loupe et font l'objet d'un examen minutieux en raison des défis culturels et des préoccupations du public quant à leur efficacité. Le rapport de l'EEIC souligne la nécessité d'une évaluation approfondie de divers modèles de prestation d'enseignement de niveau universitaire et d'instruction en leadership militaire. À ce titre, nous avons examiné quatre modèles de restructuration possibles pour relever les défis actuels, allant de changements minimes à importants :

Option 1 : maintenir le statu quo tout en permettant un renouvellement

- **Structure** : les candidats au PFOR fréquentent soit les CMC, soit les universités civiles, avec une instruction militaire dispensée pendant l'été. Un modèle semblable est utilisé par les écoles de service militaire des États-Unis.
- **Avantages** : offre des occasions de perfectionnement uniques, favorise un solide réseautage entre les élèves-officiers, et entretient une profonde connaissance des FAC; ne nécessite par ailleurs aucun effort de nouvelle mise en œuvre, autre que des améliorations.
- **Inconvénients** : n'offre qu'une exposition limitée aux normes de la vie civile, et le programme actuel manque d'inclusivité, comme le démontre la diversité au niveau des majeures universitaires.

Option 2 : Partenariat avec les universités civiles

- **Structure** : les candidats au PFOR s'engageraient dans un programme conjoint où les CMC s'occuperaient de l'instruction physique et militaire, tandis qu'une université civile couvrirait les aspects académiques et bilingues. Ce modèle reflète celui de l'ADFA australienne (Australian Defence Force Academy), associée à l'Université de New South Wales.
- **Avantages** : ce modèle concentre et centralise les ressources sur le renforcement du pilier militaire, tout en accroissant l'exposition aux normes civiles.
- **Inconvénients** : ce modèle est complexe et difficile à mettre en œuvre, en particulier compte tenu des différents emplacements géographiques des installations d'instruction militaire et de formation civile.

Option 3 : Programme militaire post-diplôme d'un an

- **Structure** : les candidats commencent par obtenir leurs diplômes de premier cycle dans des universités civiles, après quoi ils suivent une année d'instruction militaire dans des CMC, dans le cadre d'un programme basé sur le modèle de Sandhurst du Royaume-Uni.
- **Avantages** : les élèves-officiers acquièrent une expérience civile, et les candidats étant d'emblée plus matures, le programme nécessite moins de ressources pour les superviser.
- **Inconvénients** : ce modèle retarde le début des carrières militaires et prive les CMC de l'occasion d'influencer le développement des élèves-officiers au cours de leurs années les plus formatrices.

Option 4 : Fermeture des CMC et expansion des programmes universitaires civils

- **Structure** : toute l'instruction PFOR serait transférée aux universités civiles, où serait dispensée une instruction militaire saisonnière. Cette option n'a pas de contrepartie internationale directe, car aucun pays parmi les pairs ne se fonde uniquement sur ce modèle.
- **Avantages** : maximise l'exposition aux normes civiles.
- **Inconvénients** : pourrait entraîner une familiarisation moins cohérente avec les FAC, une réduction des possibilités de réseautage entre les élèves-officiers, et la perte d'avantages uniques comme les recherches menées par le CMC et les programmes d'études supérieures spécialisés.

Dans le contexte canadien, le programme PFOR d'intégration d'une durée de quatre ou cinq ans offre aux cadets (élèves-officiers et aspirants de marine) des occasions de perfectionnement uniques, y compris au niveau du leadership expérimental, ainsi que de formation de liens solides entre pairs; une connaissance approfondie des FAC; et le développement précoce des compétences militaires. Le programme offre également une solide instruction au niveau des compétences spécialisées requises par le MDN et les FAC, comme la cybersécurité, le génie nucléaire et les études militaires. Ces compétences deviennent de plus en plus pertinentes à mesure que le Canada, le NORAD et l'OTAN entrent dans une période de menaces adverses accrues.

En outre, le programme PFOR est un moyen important de s'assurer que les bons élèves issus de communautés à faible revenu puissent aller à l'université grâce à une bourse complète. Les étudiants canadiens dont les moyennes académiques sont suffisamment élevées, et qui ont des intérêts et des accomplissements bien équilibrés, peuvent compter sur le programme PFOR comme un moyen de s'autopropulser dans la vie sans avoir à s'endetter, et avec la garantie d'un bon cheminement de carrière après l'obtention de leur diplôme.

Comme comparaison, West Point offre de même un programme de premier cycle conférant des diplômes, souvent appelé « fabrique de PDG » pour avoir formé de nombreux chefs d'entreprise, fonctionnaires et chefs militaires. West Point est également confrontée à des problèmes similaires d'inconduites sexuelles et de harcèlement, mais elle a mis en place des garde-fous plus robustes qui seront détaillés dans des propositions ultérieures.

D'un point de vue international, fermer les CMC pourrait potentiellement entraîner des risques réputationnels et une perception négative des capacités du Canada parmi ses principaux alliés. À l'heure actuelle, des rapports ont été publiés qui font état d'une pénurie de personnel militaire au Canada. Selon le ministère de la Défense nationale, il faudrait environ 16 000 personnes supplémentaires pour combler les postes actuellement en sous-effectif¹¹. De plus, le Canada n'a pas non plus atteint son objectif de dépenses de défense de 2 % du PIB, ce que des alliés clés au sein de l'Alliance de l'OTAN ont critiqué¹². À ce titre, l'optique négative et les implications pratiques en matière de ressources associées à la fermeture de l'une des plus grandes avenues du Canada pour recruter des officiers militaires professionnels (le programme PFOR représente environ 30 % de l'admission dans le corps des officiers), à un moment où le pays n'atteint pas ses objectifs de dépenses de défense et connaît une grave pénurie de personnel militaire, sont des points qui doivent également être pris en considération.

Par conséquent, maintenir le programme PFOR d'intégration de quatre ou cinq ans est l'option qui a été retenue au terme de notre analyse de la perspective des anciens étudiants et anciennes étudiantes, notamment, comme le montreront les sections suivantes.

¹¹ CTV News : Canadian Armed Forces facing member shortage 'crisis' (5 avril 2023)

¹² CTV News : U.S. senators write to Trudeau asking him to meet 2% GDP defence spending commitment (23 mai 2024)

L'enquête menée auprès des anciens étudiants et anciennes étudiantes laisse entendre que la majorité d'entre eux conviennent de l'intérêt qu'aurait un programme de quatre ou cinq ans dans les CMC

Nos recherches ont montré que la majorité des anciens étudiants et anciennes étudiantes conviennent que les CMC ont joué un rôle essentiel dans le développement de leaders pour les FAC. Une grande majorité des anciens élèves, soit 86 %, sont d'accord pour dire que les CMC les ont bien préparés à des carrières dans les FAC et au-delà, et 92 % estiment que la structure du programme les a outillés pour faire face à des situations difficiles (figure 19). De plus, une majorité perçoit positivement son expérience dans les CMC, reconnaissant la contribution de leur établissement au développement des compétences en leadership (figure 10). Parmi les nombreuses compétences clés développées au cours de leur dans les CMC, les diplômés ont indiqué les capacités à faire face au stress (82 %), à résoudre des problèmes (79 %) et à prendre des décisions (77 %) comme étant les plus importantes à leurs yeux (figure 11). Ces perspectives soulignent la valeur des CMC pour le perfectionnement des cadets, élèves-officiers et aspirants de marine, dans leur carrière future. De plus, 81 % des anciens étudiants et anciennes étudiantes estiment que les CMC ont jeté les bases pour opérer des changements de culture au sein des FAC, soulignant l'occasion pour les CMC de remédier aux problèmes actuels (figure 12). Dans l'ensemble, bien que l'éventail des points de vue soit très large, la plupart des anciens étudiants et anciennes étudiantes se disent très reconnaissants envers les CMC et le véritable rôle de ces établissements. 88 % d'entre eux s'opposent à la fermeture des CMC (figure 12), ce qui donne une base solide pour maintenir les programmes de quatre ou cinq ans aux CMC.

De manière anecdotique, nombreux sont les anciens étudiants et anciennes étudiantes qui ont été déployés pour des opérations (c.-à-d. crise d'Oka, Somalie, Bosnie, Afghanistan) immédiatement après la fin de leurs études ont rapporté à quel point les CMC avaient été essentiels pour leur donner confiance dans leurs capacités à diriger des soldats, des matelots et des pilotes plus âgés qu'eux et ayant beaucoup plus d'expérience qu'eux. Ils rapportent comment l'expérience prolongée qu'ils ont eue dans l'escadre des élèves-officiers des CMC les a préparés à diriger malgré la résistance et à avoir confiance en leurs capacités. '

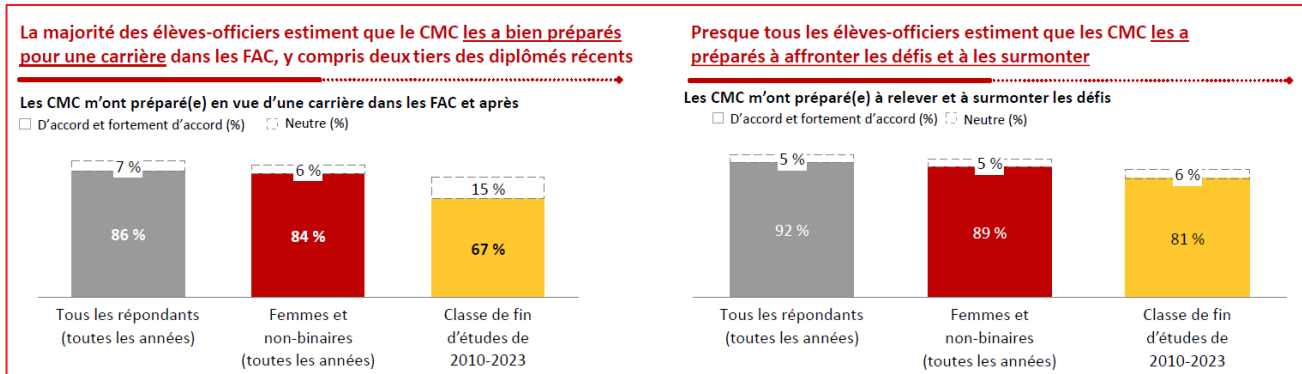


Figure 8 : Les anciens étudiants et anciennes étudiantes croient que les CMC les ont préparés à faire une carrière au sein des FAC et à surmonter les difficultés

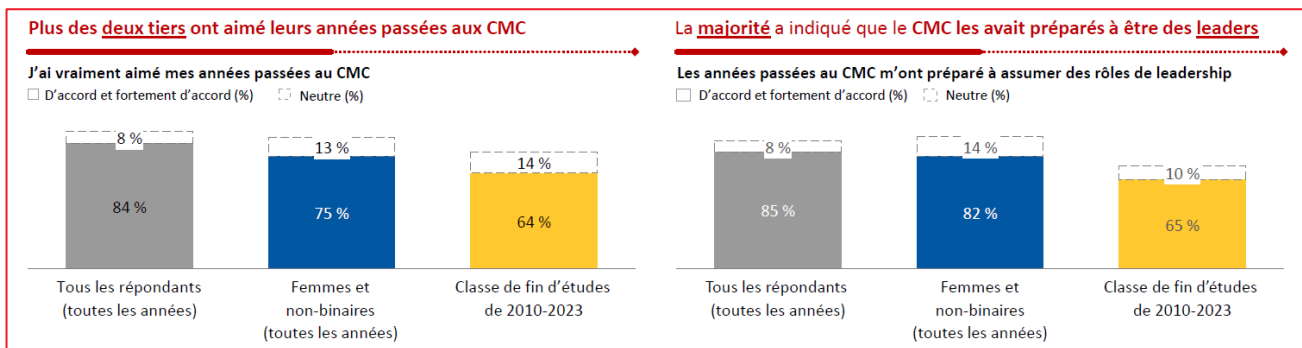


Figure 9 : Les anciens étudiants et anciennes étudiantes sont satisfaits de leurs années passées au sein des CMC, lesquels les ont préparés à assumer des rôles de leadership

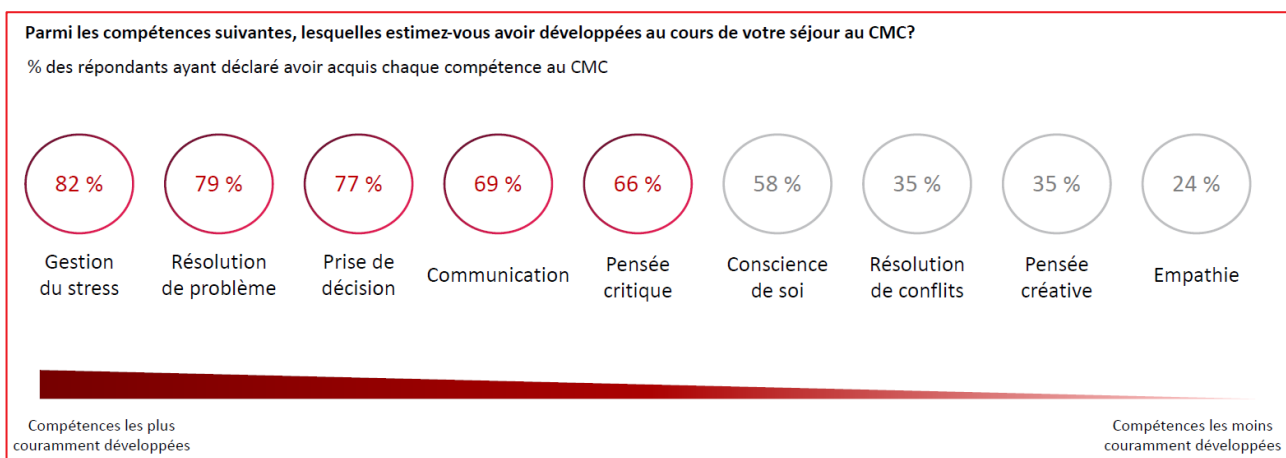


Figure 10 : La capacité de gérer le stress et la résolution de problèmes parmi les compétences les plus importantes développées dans les CMC

Plus de 70 % des anciens élèves sont convaincus que les CMC peuvent former des leaders de qualité et qu'ils contribueront à instaurer un changement culturel positif au sein des Forces armées canadiennes

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou en désaccord avec les énoncés suivants?

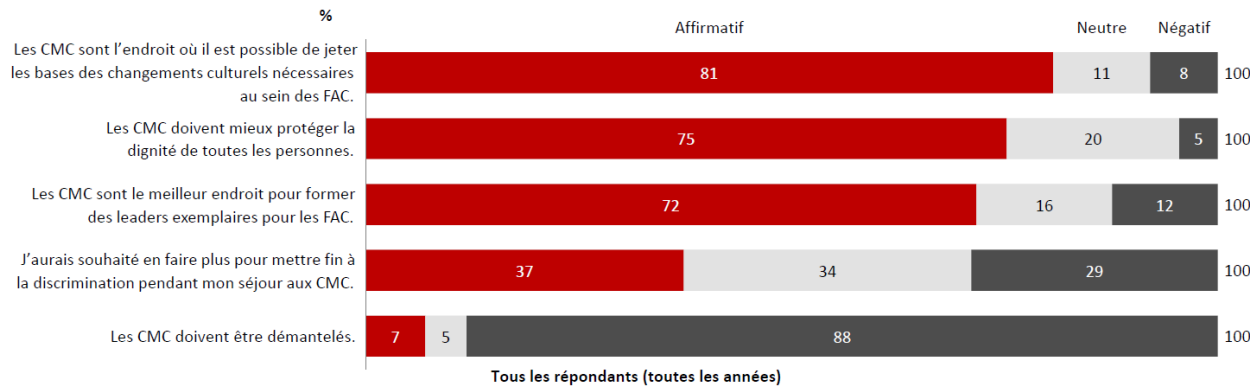


Figure 11 : Les anciens étudiants et anciennes étudiantes croient que les CMC sont un endroit où l'on peut jeter les bases des changements fondamentaux qui doivent être apportés au sein des FAC

Les experts conviennent que les CMC en tant qu'établissements conférant un diplôme de quatre ou cinq ans sont bénéfiques pour les élèves-officiers

Les personnes interrogées ont parlé des avantages de la structure des programmes des CMC, dont les détails sont décrits ci-dessous.

Les CMC en tant qu'établissements conférant des diplômes

Les experts ont mentionné que les CMC devaient demeurer des établissements conférant des diplômes pour fournir des officiers professionnels aux FAC, mais que cela devait se faire à travers une optique d'Analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus). Les personnes interrogées étaient fermes quant à la nécessité d'une formation militaire professionnelle à cette fin. Les experts ont également souligné l'importance des CMC pour offrir d'importantes possibilités de mobilité sociale aux jeunes Canadiens qui souhaitent obtenir un diplôme, en partie grâce à des programmes d'études subventionnés.

Programme de quatre ou cinq ans

La structure traditionnelle des programmes des CMC offre un programme d'études et une formation complète aux élèves-officiers, y compris une formation militaire professionnelle, des périodes de formation générale et des activités parascolaires. Les experts soulignent que dans le cadre d'un programme de quatre à cinq ans, les élèves-officiers vivent des expériences communes qui favorisent l'établissement de liens étroits et la camaraderie.

Programme militaire préalable

Les experts s'accordent à dire qu'il est essentiel d'intégrer la préparation militaire et les compétences en matière de leadership adaptatif. Ils préconisent donc une formation et un perfectionnement supplémentaires pour les officiers issus d'universités civiles afin d'assurer l'uniformité de la formation. À l'heure actuelle, le PFOR représente environ 30 % des officiers recrutés au sein des FAC. L'uniformité de la formation des officiers dans toutes les cohortes d'enrôlement (p. ex. PFOR, Programme de formation des officiers de la Force régulière dans les universités civiles, Programme d'enrôlement direct en qualité d'officier) pourrait favoriser les occasions positives de développement du leadership parmi les futurs dirigeants des FAC, ce qui pourrait ensuite se répercuter dans l'ensemble des FAC pour favoriser le changement de culture.

Conclusion

Le maintien des CMC en tant qu'établissements conférant des diplômes pour les FAC offrira de précieuses occasions aux Canadiens qui cherchent à entreprendre une carrière militaire ou à accéder à des études supérieures. Les experts appuient le maintien des CMC dans son format actuel de quatre ou cinq ans, avec des modifications du programme d'études. Pour les officiers issus des universités civiles, les experts s'accordent pour dire qu'une formation militaire est nécessaire pour assurer l'uniformité.

PROPOSITION N° 3 : ESCADRE DES ÉLÈVES-OFFICIERS

Réorienter la vocation, la portée et la structure de l'escadre des élèves-officiers pour en faire un vecteur de leadership entre pairs tout en limitant le potentiel d'abus de pouvoir.

3A. Renouveler le fonctionnement et les fondements de l'escadre des élèves-officiers pour y intégrer les principes du leadership adaptatif : moderniser les principes de leadership, la formation et les mécanismes de rétroaction, y compris en misant sur l'équité, la diversité et l'inclusion; mieux comprendre et classer les types de rôles de leadership au sein de l'escadre (p. ex. les rôles de commandement et de contrôle et les rôles qui nécessitent de l'encadrement).

3B. Conserver la structure globale de l'escadre, mais intensifier le roulement pour élargir l'éventail d'expériences : vérifier la pertinence des plus de 200 postes de leadership (p. ex. ajouter des responsables issus de la diversité, réduire les tâches administratives des élèves-officiers qui devraient être assumés par le personnel administratif); intensifier le roulement des effectifs pour que les élèves-officiers occupent un vaste éventail de postes de leadership dans divers contextes (p. ex. soutien entre pairs, exercices d'entraînement, rôles de coordination).

3C. Ajouter des évaluations sur les capacités de leadership aux échelons inférieurs comme critères de sélection pour les postes des échelons supérieurs : au-delà d'un rendement solide dans chacun des quatre piliers, qui constitue actuellement le principal critère examiné pour choisir les élèves-officiers qui occupent les postes des échelons supérieurs de l'escadre, ajouter les capacités de leadership comme critère pour sélectionner les élèves-officiers qui ont fait leurs preuves dans des rôles d'échelons inférieurs.

3D. Transférer le pouvoir disciplinaire aux instructeurs et offrir de l'encadrement aux élèves-officiers supérieurs sur le processus et ses résultats : retirer de l'escadre les pouvoirs d'imposer des sanctions pour les infractions et les transférer au personnel enseignant afin de prévenir les abus de pouvoir; revoir le cadre des sanctions afin d'ajouter des lignes directrices proportionnelles aux infractions et de créer des liens plus étroits avec les comportements souhaités qu'avec les comportements qui doivent être punis; continuer de faire participer les élèves-officiers des échelons supérieurs au processus d'encadrement et de formation (p. ex. propositions, explications sur la justification et les résultats).

3E. Adopter une approche de « réhabilitation sans punition » pour corriger et appuyer le rendement de chacun : transformer les responsabilités disciplinaires des élèves-officiers qui occupent des postes d'échelons supérieurs pour qu'ils deviennent des mentors pour leurs pairs des échelons inférieurs (p. ex. tutorat, séances d'entraînement dirigées par les pairs).

3F. Améliorer et formaliser les mécanismes de rétroaction destinés aux élèves-officiers des échelons supérieurs, ce qui leur permettra d'adapter leur style de leadership : intégrer une rétroaction à 360 degrés, y compris des évaluations par les instructeurs et les pairs, pour élargir le perfectionnement du leadership (style et capacité).

Sujet	Préoccupations	Occasions	Source principale
<p>Adapter la méthodologie de formation en leadership de l'escadre des élèves-officiers</p>	<p>Il existe de nombreuses préoccupations concernant l'influence de l'escadre des élèves-officiers sur la culture aux CMC. Par exemple, les femmes et les personnes non binaires sont 1,5 fois plus susceptibles de ressentir un déséquilibre des pouvoirs dans l'escadre des élèves-officiers (figure 16), et seulement 18 % des diplômés récents estiment que le personnel exerçait une supervision adéquate des chefs de l'escadre des élèves-officiers (figure 17). Cependant, l'escadre des élèves-officiers, qui incarne le pilier militaire, est au cœur de la formation en leadership aux CMC.</p>	<p>Passer à des principes de leadership adaptatif en incorporant des techniques dans la formation et la pratique régulières. Cette initiative vise à bâtir une culture de leadership contemporaine et inclusive qui interdit strictement les comportements racistes et sexistes, les violations entraînant la destitution.</p>	<p>Entrevues avec des experts et enquête menée auprès des anciens étudiants et anciennes étudiantes</p>
<p>Intensifier le roulement des effectifs</p>	<p>Les pratiques exemplaires du modèle Sandhurst du Royaume-Uni suggèrent que la structure de l'escadre des élèves-officiers devrait inclure diverses expériences de leadership.</p>	<p>Maintenir la structure de l'escadre des élèves-officiers, mais revoir et mettre à jour les rôles de leadership pour en vérifier la pertinence et augmenter la fréquence de roulement afin d'offrir des expériences de leadership diversifiées. Cette approche des rôles de leadership est dynamique, avec une réduction significative des postes fixes vers un système plus fluide où le roulement est plus fréquent, afin d'élargir les perspectives de leadership.</p>	<p>Analyses comparatives</p>
<p>Évaluations des capacités de leadership</p>	<p>La majorité des anciens étudiants et anciennes étudiantes pensent que les compétences en leadership n'étaient pas suffisamment représentées (78 % des anciens étudiants et anciennes étudiantes récents, figure 14) et devraient être comprises dans les critères actuels de sélection des chefs de l'escadre des élèves-officiers (71 % de tous les anciens étudiants et anciennes étudiantes, figure 15).</p>	<p>Réviser les critères de sélection des élèves-officiers occupant des rôles d'échelons supérieurs afin de mettre davantage l'accent sur le leadership, le caractère et le professionnalisme. Ces attributs orienteront non seulement les sélections, mais formeront également la base de la rétroaction continue. Intégrer les capacités de leadership comme critère pour les postes d'échelons supérieurs, en fonction du rendement dans les postes d'échelons inférieurs.</p>	<p>Enquête menée auprès des anciens étudiants et anciennes étudiantes</p>

Sujet	Préoccupations	Occasions	Source principale
Transfert du pouvoir disciplinaire	45 % des anciens étudiants et anciennes étudiantes croient que les élèves-officiers qui occupent des postes d'échelons supérieurs doivent être supervisés davantage (figure 16).	Transférer le pouvoir disciplinaire de l'escadre des élèves-officiers aux instructeurs, avec de l'encadrement aux élèves-officiers supérieurs sur le processus et ses résultats. Transférer toutes les responsabilités disciplinaires aux instructeurs afin de réduire au minimum le risque d'abus de pouvoir et d'améliorer l'aspect d'encadrement du leadership.	Enquête menée auprès des anciens étudiants et anciennes étudiantes
Approche de réhabilitation	50 % des anciens étudiants et anciennes étudiantes croient que les postes d'échelons supérieurs devraient intégrer des compétences de leadership empathique et engagé (figure 5).	Transformer les responsabilités disciplinaires des élèves-officiers qui occupent des postes d'échelons supérieurs pour qu'ils deviennent des mentors pour leurs pairs des échelons inférieurs par l'intermédiaire du tutorat et de l'entraînement physique. Investir dans la formation et le soutien des élèves-officiers qui occupent des postes d'échelons supérieurs, comme l'encadrement sur les styles de leadership, la façon de bien soutenir la santé mentale des pairs et les manières de relever d'autres défis.	Enquête menée auprès des anciens étudiants et anciennes étudiantes
Mécanismes de rétroaction améliorés	L'idée que les meilleurs dirigeants se doivent de donner le meilleur d'eux-mêmes nécessite un système qui favorise le développement personnel et professionnel ainsi que les possibilités d'apprentissage.	Mettre en œuvre une rétroaction à 360 degrés, y compris des évaluations par les instructeurs et les pairs, pour aider les élèves-officiers qui occupent des postes d'échelons supérieurs à adapter et à développer leurs styles de leadership. Accroître le rôle et les interactions des instructeurs avec les élèves-officiers, particulièrement après les classes, afin de favoriser un environnement d'apprentissage plus engagé.	Comité directeur

Les analyses et études suivantes ont mené à la proposition de renouveler l'escadre des élèves-officiers :

- Évaluation de l'escadre des élèves-officiers : processus de sélection, autorité, supervision, organisation et sanctions.
- Les anciens étudiants et anciennes étudiantes croient que l'escadre des élèves-officiers devrait être conservée, mais avec des changements importants.
- La comparaison avec l'escadre des élèves-officiers des académies militaires des États-Unis montre des différences dans les critères de sélection, la supervision et l'autorité des chefs de l'escadre des élèves-officiers.
- La comparaison avec l'escadre des élèves-officiers de Sandhurst montre des différences dans la structure de formation en leadership.
- Les entrevues ont mis en évidence le besoin de formation en leadership, de rétroaction des pairs et plus encore dans le cadre d'une approche globale du renouvellement de l'escadre des élèves-officiers.

Évaluation de l'escadre des élèves-officiers : processus de sélection, autorité, supervision, organisation et sanctions

La recommandation n° 28 de l'EEIC préconise l'élimination de la structure de commandement de l'escadre des élèves-officiers. Cela soulève des questions importantes. L'escadre des élèves-officiers peut-elle être restructurée pour favoriser

des changements de culture importants, tout en préservant ses avantages fondamentaux? Ou devrait-elle être complètement démantelée et remplacée par une méthode différente pour cultiver le leadership?

L'escadre des élèves-officiers des CMC offre aux élèves-officiers une expérience pratique en leadership qui reflète la structure de la chaîne de commandement des FAC. Cette approche particulière constitue le cœur du pilier militaire et distingue les CMC des universités civiles.

Dans l'escadre des élèves-officiers, l'expérience de leadership est acquise grâce à une structure de commandement militaire recréée parmi les élèves-officiers, principalement les étudiants de troisième et quatrième année connus sous le nom de « titulaires de postes à barrettes ». Ces élèves-officiers sont élevés à des rôles de leadership où ils supervisent et dirigent les activités principales de leurs pairs, y compris les exercices d'entraînement et diverses autres tâches. Ce système est à la base de leur formation en leadership et reflète l'instruction de base et l'instruction spécialisée des officiers des FAC, qui sélectionne les étudiants pour des rôles de leadership par roulement. Ces rôles simulent les responsabilités de la chaîne de commandement réelle et testent le sens du leadership, une pratique également observée dans les académies militaires aux États-Unis. Un aperçu de la pratique de l'escadre des élèves-officiers est décrit ci-dessous.

Paramètres clés de la pratique :

- **Processus de sélection :** les élèves-officiers sont sélectionnés pour des postes de leadership en fonction de l'excellence dans les quatre piliers : études, condition physique, instruction militaire et bilinguisme; chaque pilier étant d'importance égale. Les postes des échelons supérieurs sont attribués par le personnel de l'escadre d'instruction ou la direction des CMC sans l'avis des pairs et avec peu de considération pour les capacités de leadership. Les postes des échelons inférieurs sont attribués par les élèves-officiers qui occupent des postes d'échelons supérieurs.
- **Niveau d'autorité :** l'autorité accordée aux élèves-officiers des échelons supérieurs est méticuleusement définie dans les Instructions à l'Escadre des élèves-officiers (IE ELOF) au moyen de matrices qui décrivent les mesures correctives et la perte de privilèges, qui dépendent du grade de l'élève-officier.
- **Supervision :** les membres du personnel militaire assurent la surveillance pendant les heures normales de travail, en veillant à ce que les pratiques soient conformes aux normes militaires professionnelles.
- **Structure organisationnelle :** l'organisation de l'escadre des élèves-officiers est divisée en deux parties principales : l'état-major, qui gère les opérations centralisées, les tâches administratives, l'entraînement et les rôles liés aux compétences; et les divisions, qui sont responsables des escadrons des élèves-officiers (figure 13).

Cette formation en leadership structurée et pratique est essentielle pour développer les capacités des élèves-officiers à gérer efficacement et éthiquement les responsabilités militaires réelles, en les dotant des compétences nécessaires pour effectuer une transition harmonieuse vers des rôles militaires actifs. La structure imite la hiérarchie militaire complexe du monde réel, où il existe également des structures hiérarchiques locales, régionales, nationales et basées sur le service, chacune avec leurs compétences respectives. L'apprentissage de cette structure aux CMC est un élément important de la familiarisation avec ces structures pendant les années de formation des élèves-officiers.

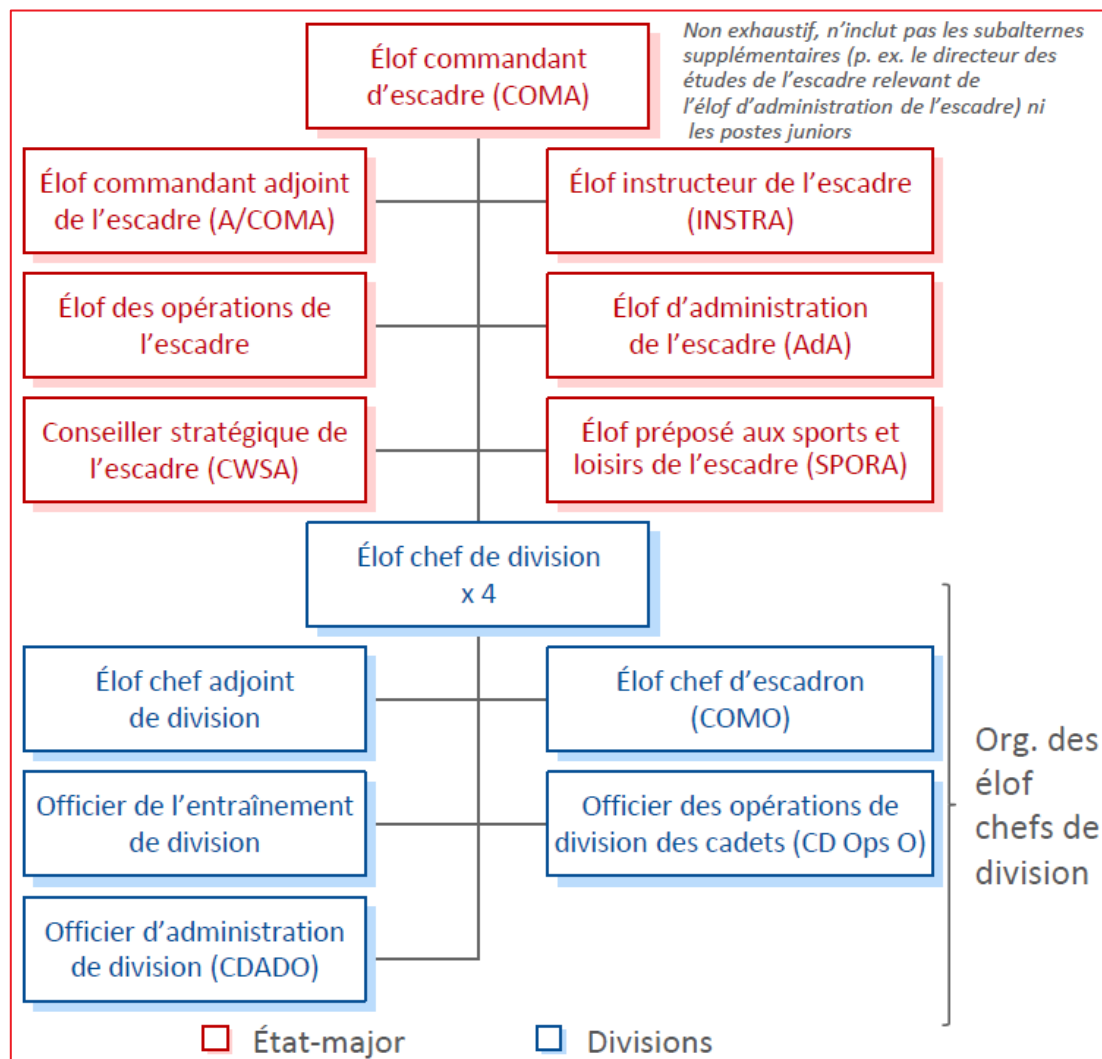


Figure 12 : Rôles de leadership au sein de la Chaîne de responsabilité des élèves-officiers (C de R Élof).
Sources : IE ELOF (2023-2024); rapport SSAV (2017); entrevues avec des experts; analyse du BCG

Les sanctions prévues dans les programmes de formation des élèves-officiers sont un autre aspect important. Les sanctions sont classées comme mineures ou majeures, selon leur nature et leur gravité. Cette classification devrait être affinée davantage au cours de la mise en œuvre, éventuellement avec la contribution des élèves-officiers et des professionnels de la santé mentale.

Exemples de sanctions mineures*

Elles sont généralement moins sévères et peuvent inclure des activités telles que :

- Assister aux parades d'inspection quotidiennes.
- Participer à des exercices supplémentaires quotidiens.
- Courir un maximum de huit circuits autour de la piste de course.
- Faire rapport à l'élève-officier de service de l'escadre à des moments précis.
- Respecter des restrictions sur le port de vêtements civils.
- Suivre une formation de perfectionnement professionnel ou rédiger une dissertation.

Exemples de sanctions majeures*

Celles-ci sont plus graves et impliquent souvent une forme d'isolement social :

- Présenter des excuses publiques.
- Ne pas pouvoir recevoir de visiteurs au collège.
- Perdre le privilège d'utiliser le Mess des élèves-officiers.
- Perdre l'accès aux salles communes.
- Devoir rester sur les terrains du collège, y compris les zones d'entraînement et les installations de la base.

* Ces exemples servent à illustrer l'éventail potentiel de sanctions, classées sous la catégorie de « mineure » ou « majeure » pour plus de clarté, et ne reflètent pas les décisions finales.

Les sanctions au sein des CMC devraient être mises en œuvre pour remplir un double rôle de dissuasion et de réhabilitation, plutôt que de simplement servir de mesures punitives. La nature et la sévérité des sanctions devraient être soigneusement calibrées pour être proportionnelles aux actions indésirables commises et être gérées selon des directives structurées pour assurer l'équité et la supervision des officiers. Le processus est conçu pour maintenir la camaraderie et tenir compte du bien-être physique et mental des élèves-officiers, en veillant à ce que les sanctions contribuent positivement aux objectifs pédagogiques et de développement des CMC.

Toutefois, il convient également de noter que la perception est que l'escadre des élèves-officiers n'a pas les mesures de protection nécessaires pour prévenir l'inconduite et l'abus de pouvoir de la part des élèves-officiers supérieurs, comme le montrent les résultats de l'enquête ci-dessous. La prochaine section passe en revue les réponses des anciens étudiants et anciennes étudiantes à l'enquête concernant la structure et le leadership de l'escadre des élèves-officiers, ainsi que les analyses comparatives avec les académies militaires alliées.

Les anciens étudiants et anciennes étudiantes croient que l'escadre des élèves-officiers devrait être conservée, mais avec des changements importants

L'escadre des élèves-officiers des CMC joue un rôle essentiel dans le développement de la camaraderie et l'établissement de liens solides entre les élèves-officiers. Toutefois, nos enquêtes et nos entrevues avec des experts ont mis en évidence des préoccupations au sujet de la culture qu'elle favorise. Plusieurs causes profondes sous-tendent ces défis culturels : un style de leadership transmis caractérisé par le commandement et le contrôle, des critères de sélection insuffisants qui ne suscitent pas assez l'apport des pairs, un pouvoir excessif accordé aux chefs de l'escadre des élèves-officiers et une supervision inadéquate de la part du personnel militaire, en particulier pendant les heures de repos.

1. **Style de leadership transmis** : le style actuel de leadership en matière de commandement et de contrôle est considéré comme vieilli (figure 5). Bien qu'il ait été efficace dans le passé, il ne trouve plus d'écho auprès des nouvelles générations d'élèves-officiers, ce qui souligne la nécessité d'une évaluation et d'une réforme continues. Les résultats de l'enquête montrent que les anciens étudiants et anciennes étudiantes préfèrent un leadership empathique plutôt que strict et rigide, mettant l'accent sur un appel plus large au sein de la communauté des CMC à adopter des styles de leadership plus compréhensifs et positifs (figure 5). Ce changement imite les changements parallèles aux styles parentaux au sein de la société par rapport aux générations précédentes.
2. **Critères de sélection** : les critères de sélection des chefs de l'escadre des élèves-officiers manquent de clarté et de transparence (selon 70 % des diplômés récents, figure 14). Notamment, l'apport des pairs, les compétences en leadership et la capacité de gérer des situations délicates ne sont pas adéquatement pris en compte dans le processus de sélection, qui devrait être révisé pour le rendre plus inclusif et représentatif des capacités d'un élève-officier (figures 14 et 19).

- Autorité des élèves-officiers des échelons supérieurs :** les pouvoirs étendus conférés aux élèves-officiers des échelons supérieurs sont souvent axés sur des mesures punitives, comme l'imposition de tâches physiques pour les échecs scolaires, qui ne ressoudent parfois pas efficacement les problèmes sous-jacents. Une lacune est également observée dans la formation et la supervision des élèves-officiers des échelons supérieurs concernant la façon de gérer les sanctions de manière appropriée, avec un déséquilibre de pouvoir 1,5 fois plus susceptible d'être ressenti par les femmes, les personnes non binaires et les diplômés récents (figure 16).
- Supervision par le personnel militaire :** la supervision par le personnel militaire est limitée aux heures normales de travail et fait souvent défaut, surtout après environ 16 h. Elle est souvent exercée par des officiers ayant moins de cinq ans d'expérience professionnelle, ce qui peut compromettre la qualité de la supervision et de l'orientation fournies aux élèves-officiers. Cette constatation est appuyée par une grande proportion de diplômés qui conviennent qu'une supervision accrue est nécessaire (figures 16 et 17). La nécessité d'une supervision accrue concerne particulièrement les types de punitions infligées aux élèves-officiers par les chefs de l'escadre des élèves-officiers, en partie en raison de l'iniquité des règles et de l'application arbitraire des mesures punitives (figure 17).

Malgré ces préoccupations, une grande majorité des anciens étudiants et anciennes étudiantes, dont 81 % dans l'ensemble et 71 % des femmes et des personnes non binaires, n'est pas en faveur du démantèlement de l'escadre des élèves-officiers (figure 18). De même, 71 % de tous les anciens étudiants et anciennes étudiantes, dont 54 % des femmes et des personnes non binaires, s'opposent à ce que son rôle soit réduit à de simples exercices militaires (figure 18). En fait, les anciens étudiants et anciennes étudiantes croient fermement que l'escadre des élèves-officiers facilite efficacement l'apprentissage par l'expérience (81 %) et favorise la camaraderie entre pairs (79 %, figure 19).

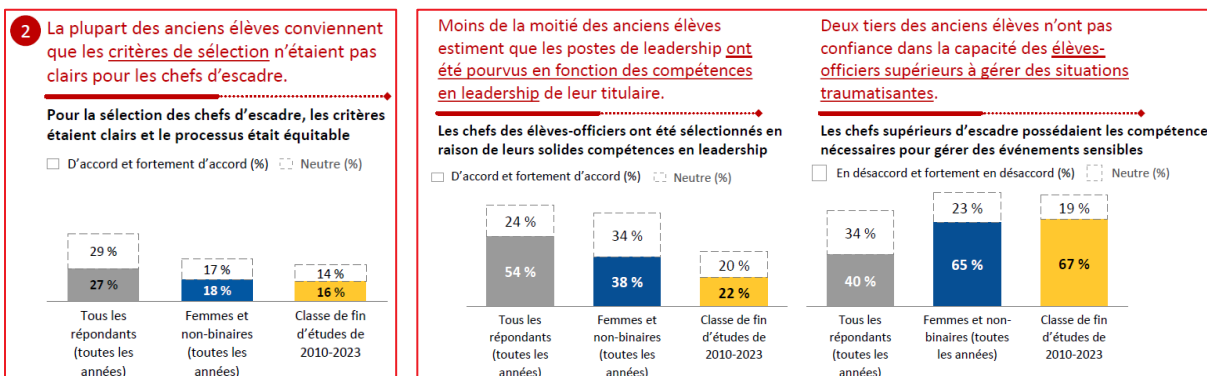


Figure 13 : Les anciens étudiants et anciennes étudiantes ne sont pas d'accord avec le fait que les critères de sélection des chefs de l'escadre des élèves-officiers étaient clairs ou qu'ils possédaient les compétences nécessaires pour gérer des événements délicats

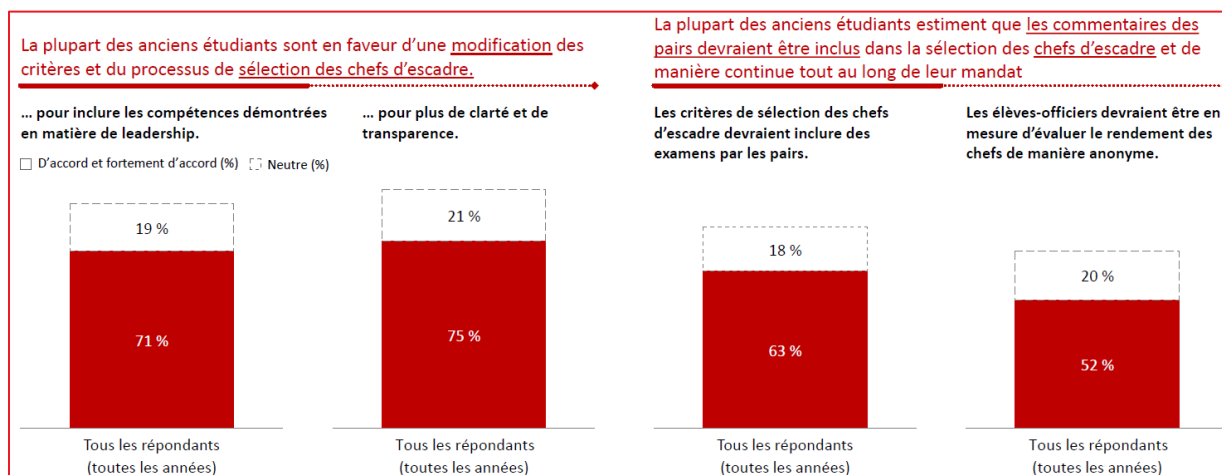


Figure 14 : Les anciens étudiants et anciennes étudiantes acceptent d'inclure les compétences en leadership (71 %), la transparence (75 %) et les commentaires des pairs (52 % à 63 %) dans la sélection et l'évaluation du rendement des chefs de l'escadre des élèves-officiers

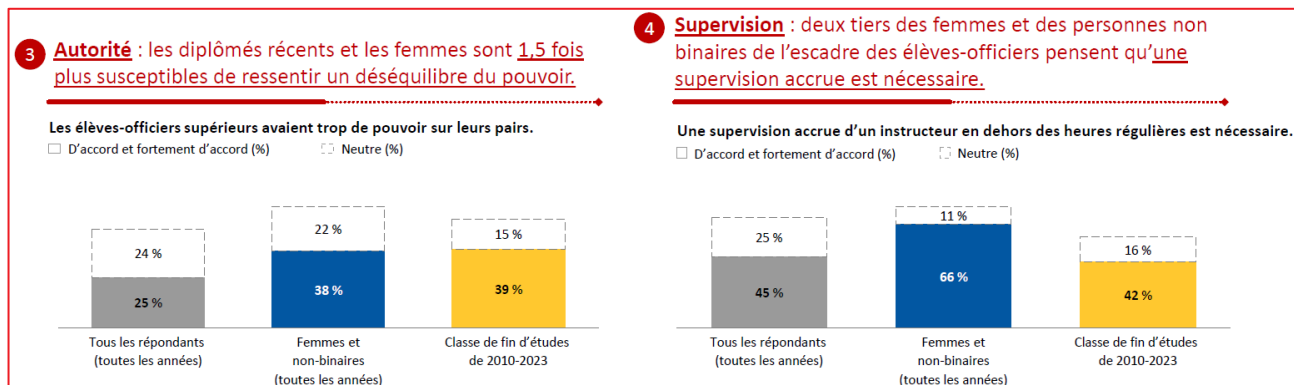


Figure 15 : Une grande partie des anciens étudiants et anciennes étudiantes, en particulier les femmes et les personnes non binaires, croit que les élèves-officiers des échelons supérieurs avaient trop de pouvoir et pas assez de supervision après les heures de travail

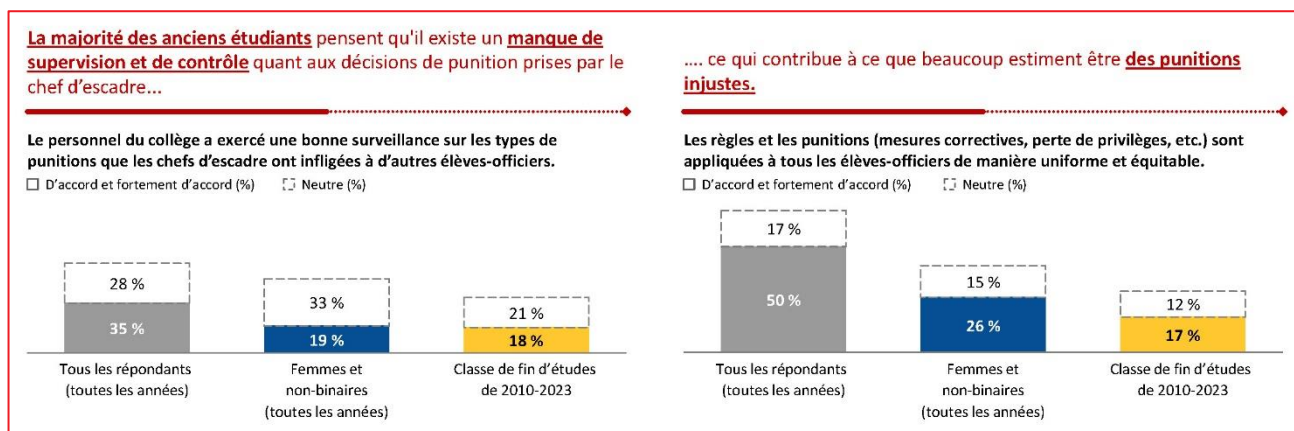


Figure 16 : La plupart des diplômés ne croient pas que l'escadre des élèves-officiers fait l'objet d'une supervision suffisante ou impose des mesures punitives de façon équitable

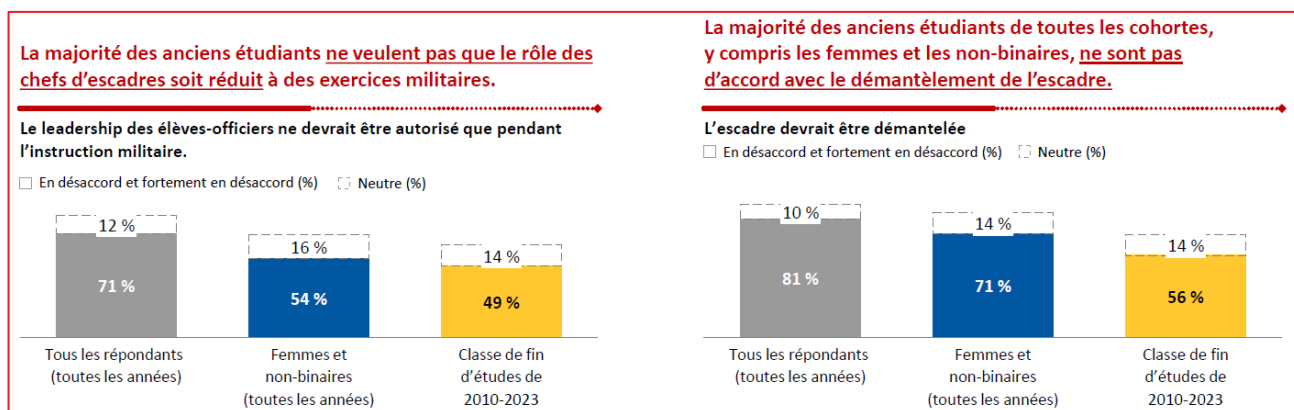


Figure 17 : Les anciens étudiants et anciennes étudiantes croient que la structure de l'escadre des élèves-officiers devrait être maintenue

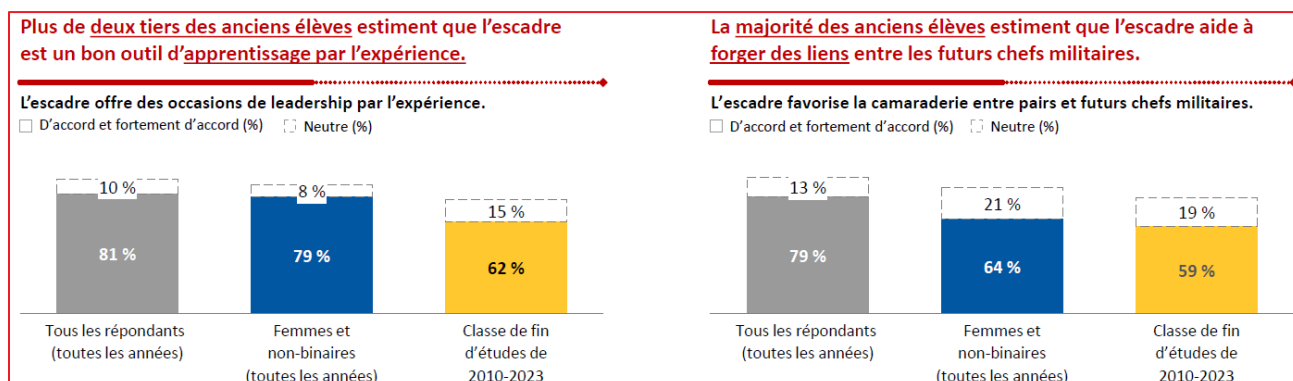


Figure 18 : Les ancien(ne)s sont d'accord pour dire que l'escadre des élèves-officiers favorise l'expérience de leadership et la camaraderie

Les analyses comparatives avec l'escadre des élèves-officiers des académies militaires des États-Unis montrent des différences dans les critères de sélection, la supervision et l'autorité des chefs de l'escadre des élèves-officiers¹³

Les académies militaires des États-Unis comprennent une structure d'escadre des élèves-officiers robuste avec des caractéristiques notables. Cette structure s'inspire d'une structure militaire à plusieurs niveaux où les responsabilités des élèves-officiers des échelons supérieurs comprennent l'exécution des politiques, et le renforcement de l'efficacité et de la motivation. Les chefs sont généralement choisis parmi les élèves-officiers de troisième et quatrième année par l'intermédiaire d'une chaîne de commandement.

Principales différences avec les CMC :

- **Critères de sélection :** l'évaluation du leadership comprend des commentaires informels et formels de la part des pairs, en utilisant une grille d'évaluation pour mesurer les qualités de leadership.
- **Supervision du personnel :** la plupart des membres du personnel et des instructeurs résident sur le campus, assurant une supervision importante, surtout en soirée et la nuit.
- **Autorité des élèves-officiers des échelons supérieurs :** les élèves-officiers des échelons supérieurs peuvent imposer des sanctions simples, comme des exercices physiques, mais ils ne sont pas autorisés à imposer des sanctions plus sévères, comme restreindre les congés du campus les fins de semaine. Ces sanctions sont réservées aux officiers.

L'analyse comparative avec l'escadre des élèves-officiers de Sandhurst montre des différences dans la structure de formation en leadership¹⁴

Contrairement aux académies militaires des États-Unis, Sandhurst n'a pas de structure traditionnelle d'escadre des élèves-officiers, se concentrant plutôt sur le développement des capacités de leadership par des exercices militaires pratiques. Ces exercices sont gérés par le Centre for Army Leadership (centre du leadership militaire), qui sert de groupe de réflexion sur le leadership pour l'armée. Le centre est composé de cinq membres, y compris des hauts responsables militaires et des chercheurs universitaires, tous orientés vers l'excellence en leadership. Sa mission est de renforcer les capacités de

¹³ Les sources de cette analyse comparative comprennent les sites Web des établissements, l'organisation Brigade Striper et les procédures de sélection de l'USNA en 2021, ainsi que les entrevues avec des experts et les analyses de BCG.

¹⁴ Les sources de cette analyse comparative comprennent les sites Web des établissements, ainsi que les entrevues avec des experts et les analyses par le BCG.

leadership au sein de l'armée et de la positionner à l'avant-garde des pratiques de leadership contemporaines. Le centre accomplit cette mission en contribuant à la formation en leadership à Sandhurst, en organisant des événements et des débats, et en publiant des conclusions et des analyses pertinentes. L'une de ses collaborations clés est le Forward Institute, qui se concentre sur le changement organisationnel et systémique.

Structure de formation en leadership de Sandhurst :

- **Exercices de leadership** : les élèves-officiers suivent une formation en leadership principalement par l'intermédiaire d'exercices militaires structurés qui ont lieu tous les mois.
- **Système de nomination** : les rôles de leadership sont attribués par roulement, offrant diverses expériences et responsabilités.
- **Fréquence** : les exercices durent de deux à cinq jours par mois, et leur fréquence augmente à mesure que les élèves-officiers progressent dans le programme.
- **Instructeurs** : les exercices sont dirigés par des sous-officiers de haut niveau, comme des sergents et des sergents-majors, reconnus pour leur expertise et leurs compétences en leadership.
- **Évaluation** : le rendement des élèves-officiers est évalué par la rétroaction officielle des pairs et des comptes rendus individuels avec les instructeurs, assurant ainsi un apprentissage et un perfectionnement complets.

Ces pratiques et l'orientation stratégique du Centre for Army Leadership soulignent l'engagement de Sandhurst à former des dirigeants militaires hautement compétents grâce à des méthodes de formation dynamiques et efficaces. Cependant, la majorité des élèves-officiers ne veut pas voir l'escadre des élèves-officiers démantelée ou réduite à des exercices militaires (figure 18), appuyant le maintien de l'escadre, bien qu'avec des changements importants (proposition n° 3 : escadre des élèves-officiers).

Les personnes interrogées ont souligné la nécessité de la formation en leadership, de l'apport des pairs et d'autres éléments dans le cadre d'une approche globale du renouvellement de l'escadre des élèves-officiers

Les personnes interrogées ont fourni un point de vue précieux tiré de leur expérience aux CMC ou dans les académies militaires alliées concernant la formation en leadership militaire des élèves-officiers et de l'escadre des élèves-officiers. Les renseignements tirés de ces entrevues sont décrits ci-dessous.

Changement de culture et critères de leadership

Les experts de Sandhurst ont parlé de la façon dont Sandhurst subit un changement de culture en enseignant aux officiers des compétences en leadership plutôt que seulement des compétences militaires. Cet objectif est en partie atteint grâce à l'apport des pairs, aux roulements fréquents et à l'accent mis sur l'intégrité par le biais de la production de rapports et de la responsabilisation. Les experts conviennent que le fait de s'éloigner du commandement et du contrôle pour se concentrer sur le travail d'équipe, la confiance et la responsabilité correspond aux principes de leadership modernes.

Expériences de leadership

Les personnes interrogées ont souligné que l'augmentation de la fréquence des roulements de postes permet aux élèves-officiers d'acquérir diverses expériences de leadership. Les experts suggèrent qu'il est essentiel de revoir et peut-être même de réduire le nombre de rôles de leadership au sein de l'escadre des élèves-officiers. Certains postes ne renforcent pas directement les capacités de leadership au sein du pilier militaire, en partie en raison de leur charge administrative. Ces tâches pourraient plutôt être gérées par du personnel de bureau. La mise en place de personnel de bureau pour s'occuper des tâches administratives rationaliserait les responsabilités des élèves-officiers et leur permettrait de se concentrer davantage sur le développement des compétences en leadership.

Nominations aux postes de leadership

Les entrevues ont souligné la nécessité d'intégrer la rétroaction et le rendement dans les rôles d'échelons inférieurs comme critères pour les nominations aux rôles d'échelons supérieurs, afin de s'assurer que les élèves-officiers sont choisis en fonction des capacités de leadership démontrées.

Sanctions

Les experts des académies militaires aux États-Unis ont mentionné le fait que les élèves-officiers ont une autorité limitée sur leurs pairs, et ce dans le cadre de responsabilités définies. Les personnes interrogées conviennent que les sanctions devraient être gérées par les instructeurs pour prévenir les abus de pouvoir et que les élèves-officiers devraient participer en offrant de l'encadrement et en favorisant la compréhension de la justification des décisions.

Approche de soutien

Les experts confirment que les instructeurs devraient orienter les comportements par l'enseignement et l'encadrement, et qu'ils devraient transmettre cette façon de faire aux élèves-officiers des échelons supérieurs afin qu'ils agissent également comme conseillers et mentors. Cette transition peut se faire en intégrant le tutorat et l'entraînement dirigé par les pairs dans le cadre du rôle de leadership.

Rétroaction et développement du leadership

Les personnes interrogées ont suggéré que des mécanismes de rétroaction officiels, comme les évaluations par les pairs et les instructeurs, seraient un moyen efficace de développer des styles de leadership appropriés. Ils ont souligné l'importance de veiller à ce que ces évaluations soient menées équitablement et appuyées par une formation adaptée et inclusive.

Conclusion

En conclusion, le renouvellement de l'escadre des élèves-officiers implique de redéfinir les critères de leadership afin de mieux intégrer les principes du leadership adaptatif, d'accroître la diversité des expériences de leadership en augmentant le roulement des rôles de leadership, de rationaliser les rôles administratifs, de gérer les sanctions de façon appropriée et de favoriser une approche disciplinaire de soutien.

Les approches possibles pour réorienter la structure de l'escadre des élèves-officiers comprennent également le transfert de l'autorité aux instructeurs de l'escadre d'instruction, avec un encadrement fourni aux élèves-officiers des échelons supérieurs sur les processus et les résultats d'évaluation du rendement, en mettant l'accent sur la « réhabilitation sans punition », et l'enseignement des techniques de résolution des conflits qui seront inestimables plus tard dans la carrière d'un officier des FAC.

Des mécanismes complets de rétroaction, y compris l'ajout d'évaluations obligatoires des capacités de leadership dans les rôles d'échelons inférieurs comme critères de sélection pour les rôles des échelons supérieurs, et l'inclusion d'une rétroaction à 360 degrés ou d'exams par les pairs du rendement de l'escadre des élèves-officiers pour les rôles supérieurs, devraient également être intégrés et harmonisés avec la formation en leadership pour s'assurer que les élèves-officiers deviennent des leaders complets et efficaces. Cette approche globale permettra de mieux préparer les élèves-officiers à relever les défis militaires et de leadership, leur permettant d'apporter des ajustements à leur style de leadership personnel et de comprendre comment leur leadership affecte ceux qui les entourent.

PROPOSITION N° 4 : PERSONNEL ENSEIGNANT

Augmenter la qualité et l'efficacité du personnel de l'escadre d'instruction par le recrutement, la sélection et la formation de mentors et de dirigeants chevronnés, en plus d'offrir des mesures incitatives.

4A. Améliorer le rapport élèves-officiers/membres du personnel en élargissant le bassin de recrutement aux réservistes et aux employés détachés d'autres écoles militaires : élargir les sources potentielles d'instructeurs (p. ex. détachements d'académies militaires alliées, réservistes locaux) afin de pallier les pénuries de main-d'œuvre; profiter des effectifs supplémentaires pour augmenter la supervision après les heures normales et le mentorat (meilleur équilibre entre les tâches administratives et le mentorat ainsi qu'entre les quarts de travail pendant les heures de classe et après, ce qui libère du temps pour les échanges et le mentorat); reconnaître que la supervision et la discipline des élèves-officiers en tout temps ne sont pas l'objectif (p. ex. les instructeurs ne devraient pas faire d'inspections de pièces supplémentaires, d'entraînement physique après les heures de travail, etc.) et que la supervision après les heures de travail devrait être fondée sur les principes de l'encadrement et du soutien dans le développement du leadership, qui est l'objectif de l'escadre des élèves-officiers et du pilier militaire.

4B. Rehausser la qualité des instructeurs en resserrant les critères de sélection et en offrant des mesures incitatives pour attirer les talents : rendre les postes d'instructeurs plus attrayants en revoyant les critères de promotion, le salaire, l'évaluation de rendement et les mesures incitatives associées aux postes; resserrer les critères de sélection pour garantir la qualité des instructeurs (p. ex., nombre minimum d'années d'expérience après l'obtention du diplôme).

4C. Former et encadrer les instructeurs dans le cadre d'un programme sur le leadership non limité à l'expérience militaire : offrir aux instructeurs la possibilité d'étudier à temps partiel à l'Université Queen's dans le cadre d'une maîtrise en leadership tout en enseignant aux collègues afin d'inciter les meilleurs mentors et les personnes qui s'intéressent à l'art du leadership à venir enseigner dans les CMC; former (selon l'Analyse comparative entre les sexes plus) les instructeurs à diriger, à encadrer et à influencer les jeunes élèves-officiers moins mûrs qui nécessitent un soutien accru autour d'enjeux complexes (p. ex. santé mentale, agression sexuelle, toxicomanie) comparativement aux adultes ayant des expériences de vie plus approfondies sur lesquelles s'appuyer pour naviguer dans ces défis difficiles.

Sujet	Préoccupations	Occasions	Source principale
Rapport élèves-officiers/membres du personnel	Pendant la semaine, les responsabilités des instructeurs se terminent à environ 16 h, ce qui limite la capacité de mentorat. Cela est confirmé par le fait que seulement 19 % des diplômés récents considèrent les instructeurs comme des modèles de leadership efficaces (figure 21). Ajoutant à cette contrainte, les directives de sélection existantes sont souvent mises de côté par les gestionnaires de carrière des FAC qui priorisent les rôles opérationnels, ce qui entraîne une pénurie d'instructeurs et, par conséquent, environ 30 % des postes de l'escadre d'instruction demeurent vacants. Souvent, les officiers moins performants sont affectés aux CMC.	Modifier la structure afin de prioriser le mentorat par rapport aux tâches administratives et élever la priorité des rôles pédagogiques aux CMC au même niveau que les rôles opérationnels, appliquer des exigences strictes en matière de grade et de rendement, et envisager des partenariats avec les académies des pays alliés pour l'échange d'instructeurs.	Entrevues avec des experts et enquête auprès des anciens étudiants et anciennes étudiantes
Qualité des instructeurs	Le poste n'est pas considéré comme prestigieux, moins d'un tiers des anciens étudiants et anciennes étudiantes le considérant comme tel (29 %, figure 21), et il offre des titres de compétences limités qui peuvent retarder l'avancement professionnel.	Réviser le rôle pour y inclure des titres de compétences qui favorisent une progression plus rapide et des critères de sélection plus stricts.	Entrevues avec des experts et enquête auprès des anciens étudiants et anciennes étudiantes
Formation en leadership	Les instructeurs ne sont pas considérés comme de bons modèles de leadership (52 % des diplômés récents ne sont pas d'accord avec l'affirmation selon laquelle les instructeurs des CMC étaient de bons modèles de leadership, figure 21)	Mandater des programmes complets de formation à long terme, décernant potentiellement des titres de compétences universitaires civils comme des diplômes ou des maîtrises, et une formation en soutien.	Enquête menée auprès des anciens étudiants et anciennes étudiantes

Ces propositions nécessitent une harmonisation avec les stratégies plus larges de gestion des talents des FAC et visent à transformer la façon dont les instructeurs sont intégrés et utilisés dans le contexte des CMC pour s'assurer qu'ils sont entièrement outillés pour former de futurs chefs militaires.

L'objectif est de cerner les lacunes et de concevoir des solutions aux défis de sous-dotation et de rendement auxquels sont confrontés les instructeurs de l'escadre d'instruction des CMC. Ces instructeurs sont essentiels à la culture des CMC, car ils jouent un rôle important dans la représentation, le mentorat et la transmission des compétences en leadership et de l'éthique des FAC aux élèves-officiers et aux aspirants de marine. Toutefois, des questions concernant leur disponibilité et leur rendement ont été mises en évidence dans le rapport de l'EEIC et dans les résultats de l'enquête. Pour assurer l'élaboration de propositions adéquates, nous avons effectué une analyse et une synthèse de ce qui suit :

- l'incidence du personnel de l'escadre d'instruction sur le développement des élèves-officiers et des aspirants de marine;

- les analyses comparatives des pratiques exemplaires en matière de processus de sélection, de formation, de gestion et de recrutement du personnel enseignant; et
- les entrevues mettant en évidence les moyens d'améliorer la qualité des instructeurs par le recrutement, la formation et les mesures incitatives.

Le personnel de l'escadre d'instruction a une grande incidence sur le développement des élèves-officiers et des aspirants de marine, mais il manque de ressources

Parmi les différents types d'instructeurs au sein des CMC, ceux de l'escadre d'instruction ont le plus grand potentiel pour influencer la transformation culturelle à l'heure actuelle (figure 20). Cependant, les anciens étudiants et anciennes étudiantes ont exprimé des préoccupations importantes concernant la qualité et les capacités de servir de modèle des instructeurs des CMC, seulement 19 % des diplômés récents étant d'accord pour dire que les instructeurs étaient un bon modèle de leadership (figure 21), soulignant la nécessité d'apporter des changements.

Type d'instructeur	Nombre d'instructeurs ¹	Aperçu du contexte	Responsabilités principales	Incidence potentielle sur le changement de culture
Escadre académique	~150 (60 %)	<ul style="list-style-type: none"> • 75 % : universités civiles • 20 % : antécédents militaires, anciens étudiants du CMC • 5 % : antécédents militaires, pas d'anciens élèves du CMC 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispenser des cours et effectuer des recherches 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de préoccupations de la part des anciens étudiants concernant la qualité • Certains membres du corps professoral sont très engagés dans le mentorat informel des élèves-officiers.
Escadre de l'instruction (militaire)	~50 (20 %)	<ul style="list-style-type: none"> • 50 % sont des anciens du CMC. • L'escadre est dirigée à 60 % par des officiers, qui sont appuyés à 40 % par des militaires du rang (MR). 	<ul style="list-style-type: none"> • Superviser le développement du leadership des cadets (y compris le mentorat et la modélisation des rôles) • Gérer les chefs d'escadre • Superviser les aspects de la vie non académique des cadets (internat, exercices, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Préoccupations des anciens étudiants concernant la qualité et la disponibilité des instructeurs (~30 % des postes vacants aujourd'hui) • Cela soulève des questions en matière de supervision, de modèles à suivre et d'engagement des élèves-officiers.
Escadre de l'athlétisme (condition physique) ²	~20 (10 %)	<ul style="list-style-type: none"> • Employés du Programme de soutien du personnel (PSP), certains sont d'anciens militaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposer des activités sportives et de conditionnement physique • Soutenir la socialisation des élèves-officiers 	<ul style="list-style-type: none"> • Une certaine exposition, généralement en soutenant le bien-être des élèves-officiers
Personnel enseignant du Centre des langues (bilingue)	~20 (10 %)	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel des FAC du groupe d'enseignement des langues 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispenser des cours de langue 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposition limitée aux élèves-officiers

● Faible incidence ● Grande incidence

➔ *Approfondissement dans les pages suivantes*

Figure 19 : L'escadre d'instruction a le plus grand potentiel en matière de changement de culture aux CMC

1. CMR Kingston seulement à titre d'exemple;

2. Une révision sera probablement nécessaire si le pilier passe de « condition physique » à « santé et forme physique ».

Source : Entrevues avec des experts, analyses de BCG

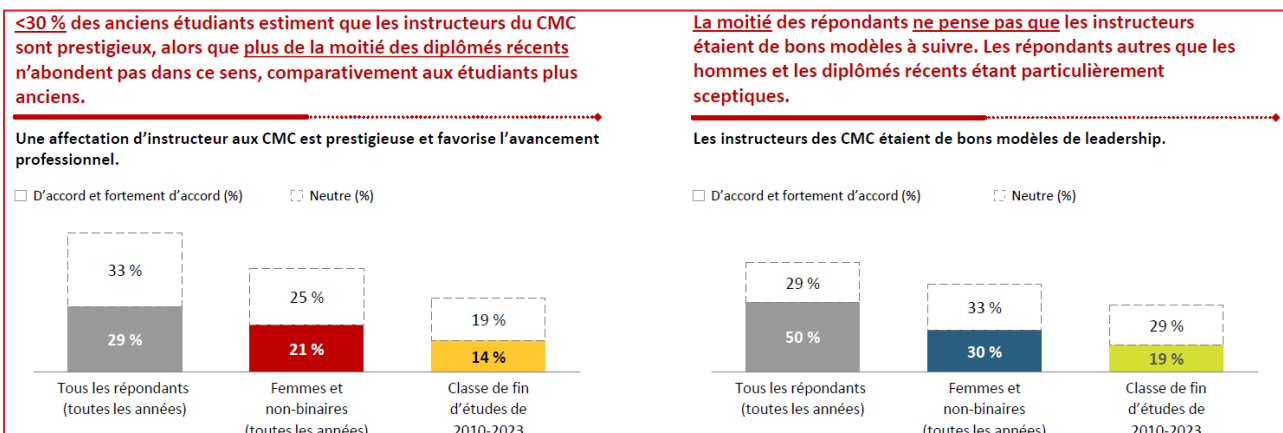


Figure 20 : Seulement 14 % des diplômés récents perçoivent les postes d'instructeur comme prestigieux et 19 % comme bons modèles de leadership

Les analyses comparatives avec les académies américaines soulignent les pratiques exemplaires en matière de processus de sélection, de formation en leadership et de recrutement du personnel enseignant¹⁵

Les instructeurs de l'escadre d'instruction des CMC jouent un rôle important dans la formation des futurs dirigeants des FAC. Leur principale responsabilité consiste à superviser l'escadre des élèves-officiers, où ils assurent une supervision et un mentorat essentiels. Leurs tâches comprennent la surveillance de la condition physique et des activités d'entraînement des élèves-officiers, ce qui en fait des figures centrales dans le développement des élèves-officiers d'échelons supérieurs. Ces instructeurs représentent souvent la première expérience des élèves-officiers avec les FAC, servant de modèle de leadership et inculquant l'éthique des FAC en guidant les processus décisionnels et en illustrant les valeurs fondamentales.

En revanche, les rôles des instructeurs dans les académies militaires des États-Unis sont à la fois prestigieux et compétitifs, soulignés par un programme de formation structuré qui comprend une maîtrise d'un an en sciences du leadership ou du comportement. Par exemple, l'USAFA offre des programmes de maîtrise à l'Université du Colorado, à Boulder. Ces instructeurs, principalement des officiers appuyés par des sous-officiers, sont chargés de tâches administratives importantes et offrent un encadrement complet pour améliorer le développement des élèves-officiers dans les disciplines physiques, militaires et académiques.

À l'USMA, les instructeurs jouent un double rôle où ils sont à la fois administrateurs et mentors. Ils sont également reconnus pour inspirer les cadets à cultiver des styles de leadership efficaces. Les commandants de l'aviation à l'USAFA (United States Air Force Academy) et les officiers de la Marine à l'USNA (United States Naval Academy) sont semblables aux officiers de l'escadre d'instruction des CMC, en ce qu'ils voient ce crédit de commandement reconnu et porté à leur dossier militaire, sous la forme de codes de spécialité spécifiques à l'USNA. La sélection pour ces rôles est rigoureuse et implique un jury de sélection, des évaluations par les surintendants, des examens à réponses longues, des propositions et des entrevues, dans un processus qui cible généralement les officiers ayant entre six et neuf années de service aux grades minimums de major et de capitaine.

Structurés et prestigieux, ces rôles sont conçus pour attirer du personnel militaire de haut calibre et le conserver, mettant l'accent sur la progression de carrière, la formation en leadership et la diversité, comme éléments clés du processus de sélection et de gestion. Ce système garantit que les officiers les plus compétents sont équipés pour encadrer la prochaine génération de leaders militaires, en se concentrant sur le développement de compétences comme l'auto-efficacité, l'identité de leader, l'éthique et l'inclusivité.

Les points de comparaison tirés de Sandhurst montrent les meilleures pratiques en ce qui a trait au processus de sélection, aux fonctions, au recrutement et à la gestion du personnel d'instruction¹⁶

À l'Académie militaire royale Sandhurst du Royaume-Uni, les instructeurs sont principalement composés de sous-officiers, soulignant ainsi une approche d'entraînement et de mentorat qui met l'accent sur le suivi de la progression des cadets ainsi que des rétroactions détaillées. La raison d'être de cette décision d'affectation est que les élèves-officiers devraient apprendre des soldats qu'ils sont destinés à commander. Les instructeurs de Sandhurst sont soumis à un processus de sélection compétitif, ont un double rôle bien défini qui comprend des responsabilités d'administration et de mentorat, et reçoivent de forts incitatifs ainsi qu'une formation complète pour occuper ce poste :

Processus de sélection :

¹⁵ Les sources de cette section proviennent des sites Web des établissements, des entrevues avec des experts et des analyses de BCG.

¹⁶ Les sources de cette section proviennent de sites Web de différentes institutions, d'entrevues avec des experts, ainsi que de l'analyse du BCG.

- Les candidats aux postes d'instructeur doivent être recommandés par leur bataillon ou régiment.
- Très compétitif, le processus de sélection ne retient que 5 % des candidats, lesquels doivent réussir des tests d'aptitudes physiques et mentales.
- Les candidats ont généralement environ dix ans de service et détiennent au moins le grade de sergent d'état-major, ou sergent fourrier.
- Le caractère et les valeurs sont de plus en plus considérés comme faisant partie des critères de sélection.

Fonctions d'administration :

- Dispenser le programme d'enseignement.
- Enseigner les concepts liés à la planification et à l'exécution des missions.
- Couvrir les aspects de la conscience des menaces et de la gestion des conflits.

Fonctions de mentorat :

- Encadrer et mentorer activement les élèves-officiers.
- Surveiller de près les progressions individuelles et fournir des rétroactions sur une base régulière.

Attraction et avancement :

- Les instructeurs se voient mettre en position d'obtenir une promotion rapide après environ deux ans à Sandhurst, alors qu'ils conserveraient leurs rôles dans l'armée régulière.
- Ils reçoivent de plus une accréditation d'éducation civile pour le temps qu'ils ont passé à enseigner.

Gestion et formation :

- Les instructeurs potentiels sont tenus de suivre plusieurs cours préparatoires avant leur affectation.
- Ils suivent une formation initiale de deux semaines à Sandhurst pour se familiariser avec leurs rôles et responsabilités.
- Le processus de sélection comprend également jusqu'à quatre semaines de cours de pré-cadres et de cours-cadres, qui préparent encore davantage les sous-officiers à leurs rôles pédagogiques et à leur avancement potentiel.

Ces programmes structurés et l'accent mis sur le perfectionnement professionnel font en sorte que les instructeurs de Sandhurst sont non seulement compétents en matière de tactiques militaires, mais aussi des éducateurs et des mentors efficaces, équipés pour former les futurs leaders de l'armée britannique.

Les entrevues individuelles avec des experts et d'anciens étudiants et anciennes étudiantes ont mis en évidence que :

« Servir comme instructeur à Sandhurst est vu comme pratiquement gagner à la loterie, tellement à partir de là vos chances d'avancement rapide sont garanties. »

– Ancien leader de l'armée britannique

« L'une des choses les plus importantes à propos de Sandhurst est la qualité des sous-officiers. C'est un rôle très prestigieux; la promotion dans l'armée est basée sur un système de points, et les instructeurs s'en voient décerner un nombre important. »

– Ancien étudiant de Sandhurst

Les personnes interrogées ont indiqué le recrutement, la formation et les incitatifs comme moyens d'améliorer la qualité des instructeurs

Les approches visant à améliorer la qualité des instructeurs ont été abordées lors des discussions avec des experts et sont détaillées ci-dessous.

Comblent les besoins en instructeurs

Les personnes interrogées ont souligné la nécessité d'améliorer la formation du personnel et l'importance d'avoir des instructeurs de haute qualité dans les CMC pour répondre aux besoins des cadets, de ce qu'un leadership inadéquat ne peut avoir qu'un impact néfaste sur ces derniers. Ils ont souligné également la pénurie de personnel et l'importance de réduire le nombre d'étudiants par commandant d'escadron afin d'améliorer le mentorat et le soutien.

Incitatifs pour attirer des instructeurs de haute qualité

Les personnes interrogées sont aussi d'avis que les instructeurs jouent un rôle crucial dans la formation de la culture des cadets, et que le recrutement de personnel de haute qualité doit impérativement faire partie du cadre du renouvellement envisagé. Des experts des académies américaines ont fait valoir que le fait d'être instructeur est un aspect clé de la carrière d'un leader militaire, qui contribue à favoriser le perfectionnement professionnel et le mentorat. Il est essentiel d'aligner les promotions et les incitatifs sur les postes d'instructeur pour attirer les meilleurs talents. À Sandhurst, les experts ont mentionné que des incitatifs comme les possibilités d'avancement professionnel et l'obtention d'une accréditation universitaire civile augmentaient l'attrait pour les rôles d'instructeur.

Formation des instructeurs

Il est crucial d'intégrer une formation en leadership et un encadrement dans le développement des instructeurs. Les experts de Sandhurst ont abordé le sujet de la devise « servir pour diriger », qui souligne que le leadership consiste à servir les futurs leaders. Sur cette base, Sandhurst s'associe à l'Université de Reading et à l'école de commerce de Henley pour offrir des cours académiques qui peuvent être accrédités pour des diplômes de premier cycle ainsi que de deuxième et troisième cycles en leadership et études stratégiques. Les experts ont, de plus, mentionné que les instructeurs ont besoin de formation pour gérer des questions complexes comme la santé mentale et la toxicomanie.

Conclusion

En conclusion, l'amélioration de la qualité et de l'efficacité des instructeurs des CMC exige une approche globale qui comprend une augmentation des ressources, un relèvement des critères de sélection et des incitatifs ainsi que l'offre d'une formation avancée en leadership. Ces initiatives attireront des talents de haute qualité et feront en sorte que les cadets recevront le meilleur mentorat et le meilleur soutien possible. De plus, adopter les meilleures pratiques des académies américaines et de Sandhurst pourrait améliorer encore davantage l'efficacité des instructeurs des CMC.

PROPOSITION N° 5 : RESPECT DE LA DIGNITÉ DE TOUTES LES PERSONNES

Renforcer la responsabilisation, les initiatives et les soutiens en place pour attirer, sélectionner, inclure et retenir un corps diversifié d'élèves-officiers et d'aspirants de marine, de personnel et d'instructeurs dans les CMC.

5A. Élaborer et partager à l'externe des engagements explicites en matière de leadership dans les CMC, ainsi qu'une stratégie cohérente pour améliorer le respect par le biais de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) : élaborer une stratégie EDI complète comprenant des engagements et des objectifs de leadership visibles, une responsabilisation à l'égard des indicateurs clés de rendement (IRC), et des plans d'habilitation pour les leaders seniors des CMC (p. ex. commandants, instructeurs et QG de l'Escadre des élèves-officiers). Intégrer l'EDI à l'échelle du programme, de l'éducation et de la formation dans le programme de quatre ou cinq ans, comme à travers la mise en œuvre de tests d'aptitudes physiques impartiaux quant au sexe (qui ne cessent pas pour autant de reconnaître les différences physiques, mais qui respectent les identités de genre tout en maintenant les normes élevées des CMC) et la présentation de leaders diversifiés dans le matériel de cours.

5B. Élargir le bassin de recrutement grâce à une proposition de valeur plus ciblée, et à une présence dans des communautés diversifiées : élaborer des pratiques de recrutement plus ciblées visant une population plus diversifiée (p. ex. présence physique dans des collectivités diversifiées). Repenser la

proposition de valeur de manière à mieux répondre aux besoins d'une population diversifiée (p. ex. faire valoir la variété de l'offre académique, mettre en évidence l'éducation subventionnée).

5C. Améliorer la rétention des élèves-officiers et des aspirants de marine, grâce à des interventions plus individualisées et ciblées : actualiser les interventions de fidélisation de manière à cibler les causes profondes (p. ex. racisme, sexisme, capacitisme, homophobie), et adopter des pratiques exemplaires plus larges en matière d'inclusion et d'équité (p. ex. approches individualisées, modélisation active, systèmes robustes de soutien par les pairs). Officialiser le processus d'entrevue de départ (p. ex. recueillir et catégoriser anonymement les données par escadron, par escadrille et par section) pour former la base de l'analyse des causes profondes qui éclairera les interventions futures.

5D. Développer des systèmes de mesure robustes et promouvoir la responsabilisation parmi les instructeurs et à l'échelle des escadrons : établir un système de mesure avec des objectifs et des indicateurs EDI bien définis, transparents, et qui peuvent être segmentés. Promouvoir la responsabilisation dans les niveaux inférieurs en partageant les indicateurs et en travaillant avec les leaders pour traiter de manière proactive les causes profondes (p. ex. ne pas se contenter de combler le vide laissé par le départ d'un cadet, mais plutôt enquêter sur les causes de l'attrition dans le contexte du rendement global des indicateurs EDI d'un escadron).

Sujet	Préoccupations	Occasions	Source principale
Engagement et stratégie de leadership	La rotation fréquente des leaders des CMC, y compris des commandants et des instructeurs, complique la mise en œuvre cohérente de stratégies de diversité, de même que leur ajustement par la suite.	Établir un engagement clair et visible à l'égard de la diversité en publiant un plan stratégique de diversité complet, comprenant des mesures précises et des mécanismes de suivi. Améliorer la responsabilisation en communiquant régulièrement des indicateurs de diversité à divers niveaux organisationnels au sein des CMC, depuis le niveau du collège jusqu'aux niveaux des escadrons, des escadrilles et des sections.	Entrevues avec des experts
Recrutement	Les messages de recrutement existants ne communiquent pas efficacement les avantages de l'éducation subventionnée (selon environ 70 % des anciens étudiants et anciennes étudiantes issus de groupes sous-représentés) ni l'attrait d'une carrière dans les FAC (selon environ 60 % des anciens étudiants et anciennes étudiantes venant de groupes sous-représentés), qui sont pourtant les principaux facteurs de motivation pour les candidats diversifiés qui	Ajuster l'orientation du recrutement de manière à cibler plus efficacement les communautés diversifiées. Réévaluer et adapter les offres de diplômes de manière à mieux correspondre aux intérêts de candidats diversifiés, et mettre de l'avant des programmes uniques tels que les études militaires et stratégiques ou les sciences spatiales pour attirer un bassin de candidats plus large, qui ne trouveront pas ailleurs ces programmes de diplôme niches.	Enquête menée auprès des anciens étudiants et anciennes étudiantes

	s'inscrivent aux CMC (figure 23).		
Rétention	Les taux élevés d'attrition volontaire chez les cadettes contribuent de façon significative au taux d'abandon avant l'obtention du diplôme (16 points de plus pour les cadettes, figure 22).	Mettre en œuvre une approche systématique pour suivre et analyser les données de rétention, en particulier pour les segments de diversité prioritaires, afin de découvrir les causes sous-jacentes de l'attrition. Élaborer des stratégies de rétention conçues sur mesure pour divers groupes et officialiser le processus d'entrevue de départ afin de recueillir et d'analyser anonymement les données par escadron, par escadrille et par section pour mieux comprendre les problèmes spécifiques.	A Study of the Regular Officer Training Plan Using Gender-Based Analysis Plus: Phase 1 (juillet 2018)
Mesure et responsabilisation	Il y a un manque de suivi systématique des données quantitatives et qualitatives liées à la diversité dans les CMC, alors que cela est nécessaire pour mener des analyses approfondies des causes profondes de problèmes tels que les départs volontaires.	Établir un système transparent de mesure, de production de rapports et de suivi des données relatives à la diversité, y compris les raisons qui expliquent l'attrition des cadets. Utiliser les entrevues de départ ou des questionnaires anonymes pour obtenir des informations révélatrices sur les expériences des cadets. Utiliser ces données pour promouvoir la responsabilisation et identifier les domaines précis nécessitant une intervention, et ce tout particulièrement si les taux d'attrition des populations de cadets diversifiées sont plus élevés dans certains escadrons que dans d'autres.	Entrevues avec des experts

Ces propositions visent à renforcer les initiatives en matière de diversité dans les CMC en veillant à ce qu'elles soient appuyées par un solide engagement du leadership, des efforts de recrutement stratégique, des stratégies de rétention, et des mesures de responsabilisation rigoureuses, et ont été basées sur les évaluations suivantes :

- les défis en matière de recrutement et de rétention dans les CMC, mis en évidence par les faiblesses au niveau de la diversité, de la variété, de la réputation et des systèmes de soutien, ainsi que par leur complexité inhérente;
- les points de comparaisons offerts par les pratiques exemplaires relatives aux initiatives de recrutement et de rétention, ainsi qu'aux mesures et à la responsabilisation; et
- des entrevues ayant mis en lumière des initiatives d'EDI ainsi que des stratégies de recrutement et de rétention à mettre en œuvre dans les CMC.

Les défis en matière de recrutement et de rétention dans les CMC sont mis en évidence par les faiblesses au niveau de la diversité (environ 50 % de celle observée dans les universités civiles), de la variété, de la réputation et des systèmes de soutien, ainsi que par leur complexité inhérente

La représentation des groupes minoritaires parmi les militaires actifs a triplé par rapport aux proportions relatives observées parmi les anciens combattants¹⁷. Les leaders des forces armées doivent donc être équipés pour gérer un corps de soldats de plus en plus diversifié. De plus, les études témoignent que la diversité renforce non seulement la légitimité à l'externe, mais améliore également la capacité des militaires à projeter de l'influence et à interagir efficacement avec leurs alliés

¹⁷ Statistique Canada

internationaux¹⁸.

Cependant, malgré l'importance reconnue de la diversité, les CMC sont actuellement à la traîne derrière les universités civiles et les académies militaires de pairs pour ce qui est de recruter une classe diversifiée de cadets (proportion environ 50 % inférieure à celle observée dans les universités civiles, figure 22). À mesure que le bassin de recrues admissibles diminue en raison du vieillissement de la population, il devient de plus en plus important de puiser dans des bassins de talents plus larges et d'attirer des groupes d'intérêts diversifiés. De plus, les CMC connaissent un taux élevé de libérations volontaires, ce qui pointe vers des domaines potentiels d'amélioration dans les stratégies de rétention et d'inclusion. Cette analyse met en lumière un besoin critique pour les CMC de renforcer leurs initiatives en matière de diversité afin de mieux préparer les cadets à des rôles de leadership dans un environnement militaire mondial dynamique.

- **Diversité dans le recrutement :** les CMC sont à la traîne par rapport aux institutions civiles en termes de représentation de la diversité. Les femmes représentent environ 24 % des candidats au PFOR dans les CMC, et malgré cela, seulement 17 % de ces candidates sont acceptées¹⁹. En comparaison, les femmes représentent 40 à 50 % ou plus du corps étudiant dans les universités canadiennes (figure 22). Toutefois, il convient de noter que la proportion de représentation féminine dans les CMC est similaire à celle observée dans les académies de services de pairs, telle que l'USMA (figure 22). Les minorités visibles représentent environ 24 à 26 % de la population des CMC, par rapport à environ 40 % dans les universités canadiennes (figure 22). Cet écart soulève des questions cruciales quant à la façon dont les CMC peuvent attirer les meilleurs talents et faire des académies un choix attrayant pour les candidats officiers issus d'horizons diversifiés, contrairement aux options universitaires civiles. La raison du manque de diversité dans le recrutement pourrait être attribuée en partie aux facteurs suivants :
 - **Variété des programmes :** les CMC offrent beaucoup moins de programmes d'études que même les universités civiles plus petites qu'eux (les programmes sont abordés plus en détail dans la proposition n° 7 du comité directeur : Qualité de vie des étudiants), ce qui pourrait être un des facteurs réduisant le bassin de candidats.
 - **Réputation et prestige des CMC :** moins de la moitié des anciens étudiants et anciennes étudiantes non blancs et moins de 25 % des anciennes étudiantes ont tenu compte de la réputation des collèges lorsqu'ils ont décidé de s'y inscrire, ce qui indique que le prestige des CMC n'influence pas fortement les décisions d'inscription pour ces groupes (figure 23). Les principales raisons pour lesquelles les cadettes et les cadets issus des minorités visibles ont choisi les CMC sont l'éducation subventionnée (70 à 71 %) et le désir de faire partie des FAC (55 à 62 %; figure 23). Cela laisse entendre que les messages de recrutement actuels doivent être réalignés de manière à mieux refléter les motivations réelles de candidature.
 - **Processus d'admission complexe :** un autre aspect important à prendre en compte en ce qui concerne les obstacles au recrutement est que le processus d'admission des CMC est nettement plus complexe que celui des universités civiles en raison de la double nature de l'offre, qui comprend à la fois l'admission au collège et l'emploi dans les FAC (figure 24). En effet, le processus d'admission des CMC comporte plusieurs étapes supplémentaires au-delà de l'évaluation académique. Cela comprend le Test d'aptitude des Forces canadiennes (TAFC), un test psychométrique conçu pour évaluer le potentiel militaire en fonction de l'aptitude et des traits de personnalité. Les candidats subissent un examen médical et une série d'entrevues dans le cadre du processus d'inscription au PFOR, lequel intègre l'emploi dans les FAC. Toutes ces choses combinées font que l'ensemble du processus, de la demande initiale jusqu'à la décision finale sur les admissions, s'étend généralement sur environ quatre à six mois. En comparaison, les demandes d'inscription universitaires types en Ontario sont principalement réalisées en ligne et peuvent être complétées en une à deux heures. Ces demandes sont principalement évaluées sur la base du potentiel académique, bien que certains programmes compétitifs puissent également tenir compte des activités

¹⁸ RAND Corporation

¹⁹ « A Study of the Regular Officer Training Plan Using Gender-Based Analysis Plus: Phase 1 (2018). »

parallèles aux programmes, du bénévolat et de l'expérience de travail passée. De plus, la plupart des universités ontariennes utilisent un système en ligne centralisé qui simplifie le processus et permet de téléverser rapidement les relevés de notes et les formulaires requis avec les demandes. Au-delà de ce point, les candidats ont généralement à passer à travers moins d'étapes supplémentaires en attendant la décision d'admission.

- **Défis en matière de rétention :** de 2010 à 2016, environ 23 % des cadettes ont été libérées du CMR St-Jean, comparativement à environ 26 % des cadets masculins²⁰. Parmi les cadettes qui ont quitté le programme, les deux tiers l'ont fait volontairement, tandis que le tiers restant a été libéré involontairement pour n'avoir pas satisfait aux exigences académiques ou militaires, ou pour des raisons médicales ou autres (figure 22). En comparaison, environ 55 % des cadets masculins qui ont quitté l'ont fait volontairement, et environ 22 % pour ne pas avoir satisfait aux exigences académiques ou militaires (figure 22). Ces statistiques soulignent la nécessité de soutenir les cadets tout au long de leurs quatre années dans les CMC afin de limiter le plus possible l'attrition, volontaire comme involontaire.
- **Respect et préjugés perçus :** moins de 50 % des cadettes dans les CMC estiment avoir été traitées avec respect, dans un environnement sans parti pris²¹, ce qui est pourtant une chose cruciale pour la rétention, surtout si l'on considère que près d'une cadette sur cinq choisit de quitter volontairement le programme (figure 22).
- **Alliance inclusive et soutien par les pairs :** la diversité reçoit peu de soutien, ce que témoigne le fait que moins de la moitié des femmes, des non-blancs et des anciens étudiants et anciennes étudiantes non hétérosexuels estiment avoir eu des alliés pour défendre ou soutenir la diversité pendant leurs études dans les CMC (figures 25 et 26). En ce qui concerne les CMC, de nombreux anciens étudiants et anciennes étudiantes, en particulier les femmes (environ 55 %) ont dit avoir été mal à l'aise de signaler les problèmes et qu'il leur était difficile de faire entendre leur voix (figure 25).

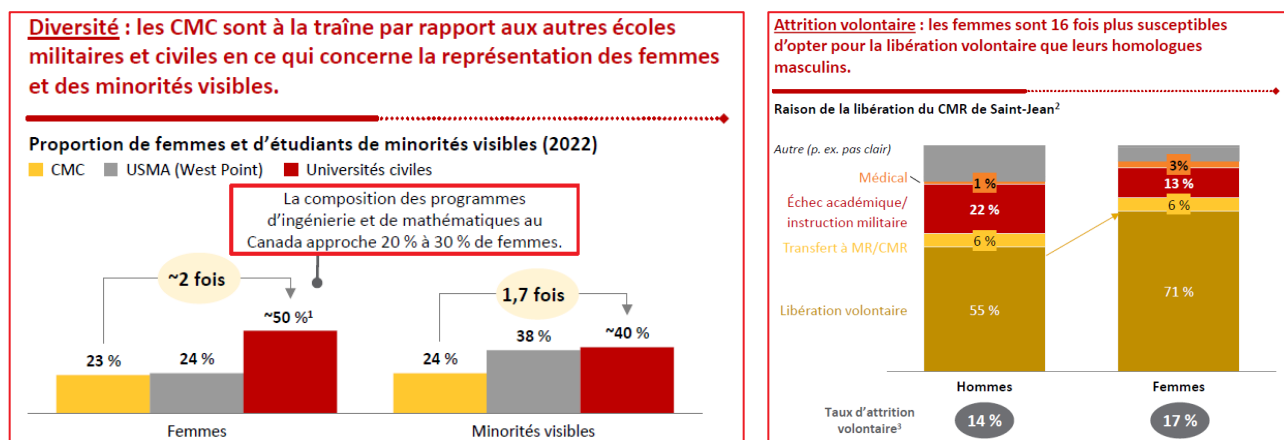


Figure 21 : Représentation des femmes et des minorités visibles à la traîne dans les CMC, avec libération volontaire plus élevée chez les femmes 1. Nombre total d'étudiantes pour l'ensemble des programmes universitaires; ne tient pas compte des inscriptions par type de programme (p. ex. il y a généralement moins d'inscriptions féminines dans les programmes STIM) 2. L'étude a utilisé les données des raisons de libération pour la période 2010 à 2016 au CMR Saint-Jean 3. Données disponibles uniquement en tant que taux d'attrition volontaire global pour la période 2010 à 2016. Sources : Enquête de l'AACMR auprès des anciens étudiants et anciennes étudiantes (octobre 2023); Statistique Canada; Université Queen's; Maclean's Education; rapport de l'EEIC; analyse du BCG

²⁰ Données du CMR St-Jean

²¹ « A Study of the Regular Officer Training Plan Using Gender-Based Analysis Plus: Phase 1 (2018). »

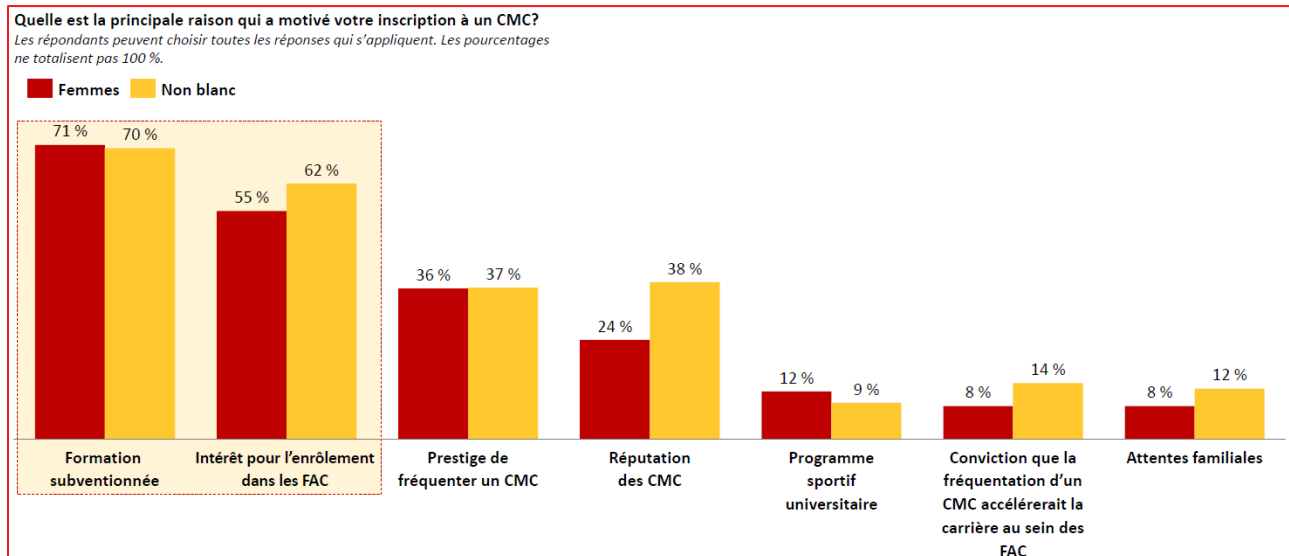


Figure 22 : Chez les membres de groupes sous-représentés, les principales raisons de s'inscrire sont l'éducation subventionnée (environ 70 %) et le désir de faire partie des FAC (environ 60 %). Remarque : Il s'agissait d'une question d'enquête à choix multiple où les répondants pouvaient choisir toutes les réponses qui s'appliquaient. Par conséquent, les chiffres pour les différentes options ne totaliseront pas 100 %.

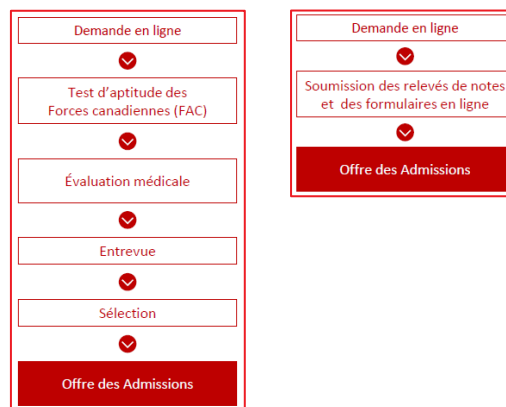


Figure 23 : Aperçu comparatif des complexités du processus d'admission des CMC.

Sources : Bureau du secrétaire général du CMR-RMC; OUAC; analyse du BCG

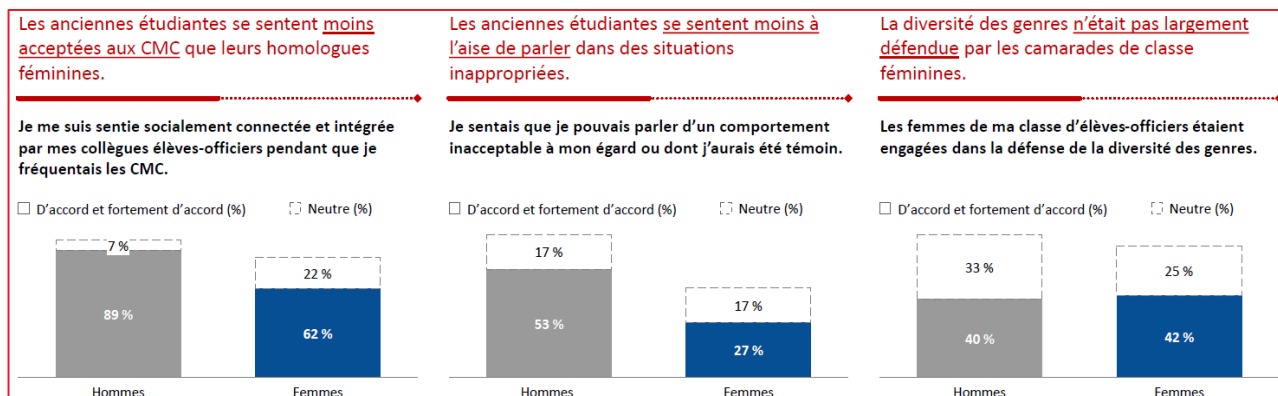


Figure 24 : Les diplômés récents ne se sentaient pas à l'aise de dénoncer les comportements inacceptables dont ils étaient témoins

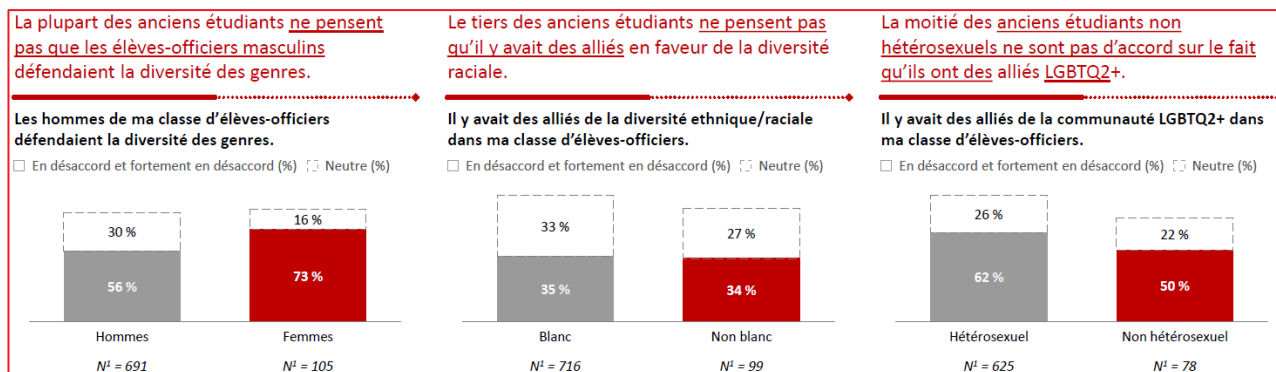


Figure 25 : La majorité des anciens étudiants et anciennes étudiantes n'étaient pas d'accord pour dire que les cadets masculins défendaient la diversité de genre et la cause LGBTQ2+ 1.

Nombre moins élevé en raison d'un taux plus élevé de réponses « S.O. » dans ce domaine

Points de comparaison montrant les pratiques exemplaires en matière d'initiatives de recrutement et de rétention, ainsi que de mesures et de responsabilisation

Pour améliorer les indicateurs de suivi de la diversité et développer des initiatives de soutien personnalisé, il est judicieux de tirer parti de l'expertise des universités civiles et des leaders d'entreprise. Ce qui suit constitue des exemples d'initiatives pour le recrutement et la rétention de membres de groupes sous-représentés, ainsi que d'initiatives de mesures de suivi et de responsabilisation.

Stratégies de recrutement et de rétention : offrir un soutien personnalisé aux étudiants appartenant à des groupes diversifiés est crucial pour améliorer à la fois les taux de recrutement et de rétention.

- L'Université Western met en œuvre un programme de mentorat de type « grande sœur, petite sœur »²² dans sa faculté d'ingénierie, où les étudiantes, qui ne représentent qu'environ 20 % des étudiants en ingénierie²³, peuvent recevoir un soutien supplémentaire en étant jumelées à des étudiantes de deuxième année. L'établissement a également créé un centre de soutien pour les étudiants 2SLGBTQIA+, offrant toute une variété de ressources²⁴.

²² <https://www.eng.uwo.ca/undergraduate/women-in-engineering.html>

²³ <https://swe.org/research/2022/canada-undergraduate-enrollment/>

²⁴ <https://www.uwo.ca/health/psych/2SLGBTQIA+.html>

- L'**Université McGill** a publié un plan stratégique en matière d'EDI pour la période 2020 à 2025²⁵, qui comprend cinq aspirations principales. L'établissement mène des enquêtes démographiques auprès des étudiants, visant à mieux comprendre le corps étudiant et à guider les décisions opérationnelles et d'inscription.
 - L'**Université McGill** a également lancé le programme « Branches »²⁶, qui offre des programmes académiques et du mentorat communautaire aux jeunes appartenant à des groupes sous-représentés afin d'aider à réduire les obstacles à l'éducation supérieure et de les soutenir une fois qu'ils sont inscrits.
- L'**Université Queen's** élargit son bassin de candidats en élaborant une proposition de valeur plus ciblée et en renforçant sa présence dans les communautés diversifiées. L'établissement cherche à accroître la rétention d'étudiants appartenant à des groupes diversifiés en menant des interventions personnalisées et ciblées, notamment à l'aide des ressources suivantes :
 - **Équipe chargée de l'accès et de l'inclusion**²⁷ : cette équipe rencontre activement les élèves et les familles des collectivités mal desservies, principalement dans la région du Grand Toronto et à Ottawa. Elle les aide avec le processus de demande, les oriente vers les programmes d'aide financière de l'université, offre des visites guidées du campus pour les étudiants du secondaire, et organise des événements pour répondre aux questions des étudiants potentiels.
 - **DEAP**²⁸ (outil d'évaluation et de planification de la diversité et de l'équité) : cet outil aide à comprendre la dynamique de l'EDI au sein de groupes particuliers et à élaborer des plans d'action et des calendriers pour accroître l'inclusion.
 - **Yellow House**²⁹ : sert de centre pour les activités liées à l'équité, offrant des événements tels que des salles d'étude pour les personnes autochtones, noires et de couleur (PANDC), des initiatives de méditation et des événements sociaux pour les queers, qui renforcent le sentiment de communauté et de soutien parmi les étudiants appartenant à des groupes diversifiés.
 - **Mesures et responsabilisation en matière d'initiatives d'EDI** : il est essentiel que les progrès soient suivis de façon transparente pour améliorer les résultats au fil du temps.
 - L'**Université Queen's** a élaboré des mesures provisoires pour surveiller publiquement les efforts visant à accroître la représentation des groupes sous-représentés, y compris l'établissement de groupes d'action pour accroître la représentation de la diversité liée au genre, à la sexualité et au statut de minorité dans le corps étudiant (figure 27).
- L'**Université de Toronto** publie un rapport « Tableau »³⁰, qui suit les admissions, les inscriptions et les résultats des étudiants par rapport aux moyennes de l'Ontario et de la région du Grand Toronto. L'établissement effectue des examens annuels des indicateurs de rendement, fournit des commentaires sur les résultats et mène des évaluations d'indicateurs tels que le bien-être des étudiants, les taux d'obtention de diplôme, la rétention, et l'équité en matière d'emploi.

²⁵ https://www.mcgill.ca/equity/files/equity/plan_strategique_en_matiere_dequite_de_diversite_et_dinclusion_2020-2025_de_luniversite_mcgill.pdf

²⁶ <https://www.mcgill.ca/branches/fr>

²⁷ <https://www.queensu.ca/queensubound/equity-diversity/access-and-inclusion>

²⁸ <https://www.queensu.ca/equity/educational-equity/diversity-and-equity-assessment-and-planning-deap-tool>

²⁹ <https://www.queensu.ca/yellow-house/>

³⁰ <https://data.utoronto.ca/facts-and-figures/>

- Le BCG applique une approche exclusive ultra pointue appelée « Segment-of-One » pour les femmes et les employés issus de minorités, laquelle lui permet d'élaborer des stratégies sur mesure qui répondent aux besoins uniques de chaque personne, impliquant des choses comme des possibilités de mentorat.

Ces exemples soulignent l'importance d'un soutien ciblé et de cadres de mesure solides pour favoriser un environnement universitaire ou corporatif inclusif et diversifié.

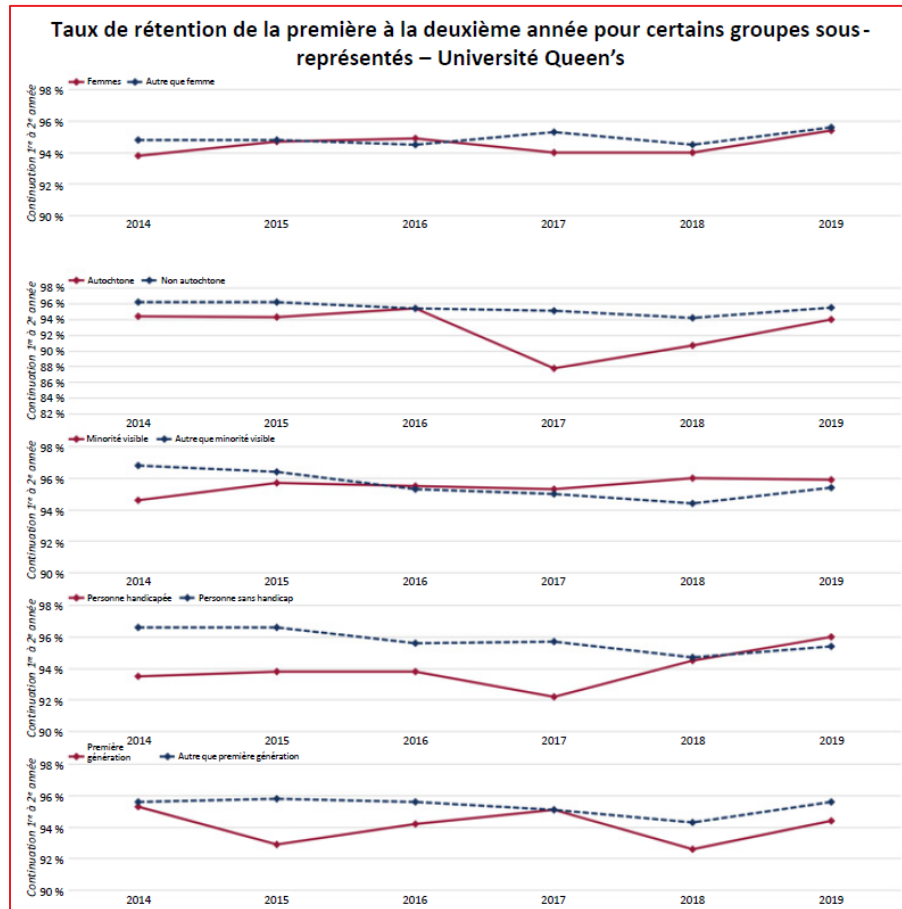


Figure 26 : L'Université Queen's applique un système de mesure pour accroître la responsabilisation

Quant aux écoles de service militaire des États-Unis, elles rencontrent, tout comme les CMC, des difficultés à recruter et à retenir un corps diversifié de cadets. Les défis liés à l'EDI apparaissent de façon évidente dès la phase de l'inscription (environ 27 % de femmes comparativement à 58 % dans les universités civiles, et environ 38 % de membres de minorités visibles comparativement à 51 % dans les universités civiles) et de rétention (plus élevé chez les étudiants blancs, à 89 %) dans ces écoles de service militaire (figure 28). Néanmoins, les initiatives en faveur de la diversité dans les écoles de service militaire ont connu une évolution positive. En ce qui concerne le processus d'admission, la stratégie 2030 de l'USNA³¹ reflète une volonté forte d'accroître la diversité de sa brigade. Les problèmes de rétention sont gérés au moyen d'initiatives exhaustives qui ciblent des enjeux EDI plus vastes, comme la mise en œuvre de programmes de santé mentale et d'autres mesures de soutien pour créer un milieu universitaire plus inclusif.

³¹ <https://www.usna.edu/StrategicPlan/goals.php#panel2GOAL2CultivateavibrantandinclusivecommunityofrolemodelscontinuouslearnersandleaderswhodeveloptheBrigadeandcontributebacktotheirprofessionalcommunities>

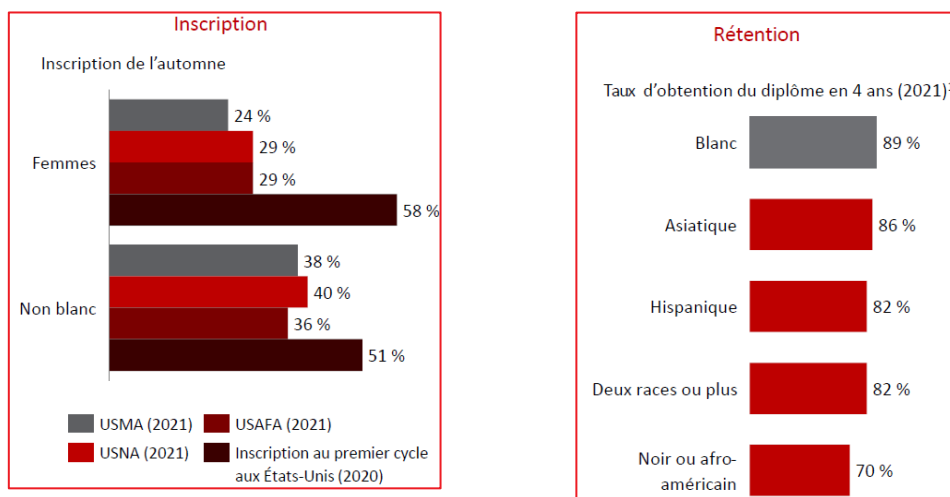


Figure 27 : Les écoles de service militaire des États-Unis enregistrent moins d'inscriptions et de rétention des cadets appartenant à des groupes sous-représentés 1. Moyenne non pondérée pour l'USMA, l'USNA et l'USAFA 2. Uniquement pour l'USAFA, en raison d'une question de fiabilité des données pour les autres écoles de service 3. Données agrégées pour l'USMA, l'USNA et l'USAFA 4. 2021-22. Source : United States Government Accountability Office Report (2022)³²; analyse du BCG

Les entretiens ont fait ressortir les initiatives d'EDI ainsi que les stratégies de recrutement et de rétention à mettre en œuvre dans les CMC

Des initiatives relatives à l'EDI, au recrutement, à la rétention et à la responsabilisation ont été abordées en détail lors des entretiens. Ces initiatives sont présentées ci-dessous.

Soutien aux initiatives d'EDI

Les experts ont discuté des rôles du Groupe AGORA et du Groupe consultatif des minorités visibles de la Défense (GCMVD), qui visent tous deux à appuyer les initiatives d'EDI au sein de la communauté des cadets. En plus de leur mission de défense d'intérêts, ces groupes offrent des occasions de réseautage et du soutien éducatif. Toutefois, les experts s'accordent à dire que ces groupes à eux seuls ne sont pas suffisants et qu'il est crucial d'intégrer l'EDI au programme d'études dans son ensemble. Les initiatives d'EDI devraient, par ailleurs, être soutenues par des engagements visibles pour en améliorer les résultats.

Défis liés à la diversité et au recrutement

La faible diversité et les difficultés rencontrées pour attirer et retenir les talents ont été soulignées comme étant des questions cruciales. Le nombre insuffisant de femmes à des postes de direction, malgré l'augmentation récente observée à ce niveau, constitue un point préoccupant. Une stratégie de recrutement accordant une plus grande place à la diversité est nécessaire. À ce titre, les personnes interrogées ont discuté de programmes visant à attirer davantage de femmes et de membres de minorités. Ces programmes pourraient comprendre des efforts de recrutement ciblés ainsi que l'intégration de leaders et d'instructeurs diversifiés afin de refléter l'évolution démographique de la population des cadets. Des exemples tirés d'académies militaires américaines ont été fournis, comme des visites d'écoles non ciblées par des agents d'admission appartenant à des minorités.

Gestion de la rétention

Comme moyens d'améliorer la rétention, les personnes interrogées ont suggéré de mettre en œuvre des systèmes de soutien par les pairs et des interventions ciblées pour résoudre des problèmes comme le racisme, le sexisme et l'homophobie. Les

³² <https://www.gao.gov/assets/gao-22-105130.pdf>

approches individualisées et les rôles de modélisation active font également partie des aspects importants soulevés par les experts pour améliorer la rétention et s'assurer que les cadets se sentent soutenus tout au long de leur instruction.

Responsabilisation et supervision en matière d'EDI

Les personnes interrogées sont d'avis qu'un accent sur la responsabilisation et la surveillance pourraient mener à des réformes significatives. Les systèmes de mesure devraient inclure des objectifs EDI bien définis, avec une segmentation des mesures de manière à couvrir toutes les populations sous-représentées. Des rapports transparents et des examens réguliers seront également nécessaires pour assurer une amélioration continue.

Conclusion

En conclusion, soutenir les initiatives d'EDI par l'intermédiaire de groupes de défense des intérêts et de stratégies de recrutement ciblées de manière à accroître la diversité, mettre en œuvre des systèmes de soutien solides ainsi qu'assurer la responsabilisation et une surveillance sont des étapes essentielles pour favoriser un environnement plus inclusif et plus solidaire dans les CMC. Ces mesures aideront à attirer et à retenir une population de cadets diversifiée et à améliorer le bien-être général des élèves-officiers.

PROPOSITION N° 6 : GRIEFS ET SANTÉ MENTALE

Veiller à ce que les cadres et les politiques des FAC en matière de gestion des griefs et de soutien en santé mentale tiennent compte du contexte unique des CMC (ce qui comprend les populations en quête d'équité).

6A. Sensibiliser de manière à dissuader les comportements nuisibles en élaborant et en déployant un programme de prévention plus holistique : à l'aide d'une approche ACS+, élaborer un programme cohérent d'éducation et de prévention, améliorer la formation (p. ex. formation sur les préjugés inconscients) et assurer une plus grande supervision. Créer un programme spécifique pour les élèves-officiers et les aspirants de marine de 1^{re} année, en reconnaissant qu'ils vivent loin de chez eux pour la première fois et qu'ils pourraient avoir besoin de plus de soutien.

6B. Élaborer une politique d'enquête conforme au cadre révisé de gestion des griefs des FAC, tout en s'assurant que les politiques tiennent également compte du contexte et de la démographie uniques des CMC : les politiques de gestion des griefs des CMC devraient être harmonisées avec le nouveau cadre des FAC et les propositions globales du CPCC. Reconnaître la nécessité de maximiser l'accessibilité et la confiance pour les groupes démographiques spécifiques des CMC (c.-à-d. les populations en quête d'équité), ce qui signifie créer des ressources propres aux CMC (p. ex. des médiateurs dédiés et des coordonnateurs du soutien en matière d'agression sexuelle pour les CMC) en plus de ressources à l'échelle des FAC. L'objectif est de créer différents canaux de signalement, dont certains conçus pour les personnes moins à l'aise de soulever des griefs. Veiller à ce que les ressources des CMC soient spécifiquement formées pour répondre aux besoins des jeunes qui opèrent dans un milieu universitaire et militaire (c.-à-d. susceptibles d'avoir des besoins uniques au-delà de ceux des soldats adultes des FAC ayant plus d'expérience sur laquelle s'appuyer pour relever les défis de la vie).

6C. Renforcer les ressources et les programmes de soutien en santé mentale : examiner et renforcer les ressources et les programmes de soutien en matière de santé mentale existants, ce qui comprend de réduire la stigmatisation associée à leur utilisation, d'offrir plus de transparence et d'anonymat autour des ressources disponibles, et d'améliorer les programmes de soutien par les pairs.

Sujet	Préoccupations	Occasions	Source principale
Programme de prévention holistique	De nombreux anciens étudiants et anciennes étudiantes des CMC, dont 84 % des diplômés féminins et non binaires récents (figure 30), ont signalé avoir vécu des expériences d'inconduites sexuelles et de comportements discriminatoires.	Élaborer et mettre en œuvre un programme complet d'éducation et de dissuasion, y compris une approche ACS+, une formation sur les préjugés inconscients et une supervision accrue, le tout avec un soutien spécial pour les cadets de première année.	Enquête menée auprès des anciens étudiants et anciennes étudiantes
Politique d'enquête sur mesure	Seulement 43 % des anciens étudiants et anciennes étudiantes considèrent que les mesures prises par les CMC en réponse aux comportements discriminatoires sont suffisantes (figure 29).	Harmoniser la gestion des griefs dans les CMC avec le cadre révisé des FAC, mais adapter les politiques au contexte unique des CMC en fournissant des ressources dédiées comme des médiateurs et un coordonnateur du soutien aux victimes d'agressions sexuelles, ainsi que de multiples moyens de soulever des griefs.	Enquête menée auprès des anciens étudiants et anciennes étudiantes
Renforcer les ressources de soutien	44 % des anciens étudiants et anciennes étudiantes récents ont trouvé que les ressources en santé mentale étaient insuffisantes (figure 34).	Améliorer les programmes de santé mentale, réduire la stigmatisation, accroître la transparence des ressources ainsi que l'anonymat, et améliorer les programmes de soutien par les pairs.	Enquête menée auprès des anciens étudiants et anciennes étudiantes

Cette section explore les lacunes identifiées et présente des suggestions d'améliorations potentielles aux politiques et procédures liées à la gestion des griefs et au soutien en santé mentale dans les CMC. Ces suggestions ont été élaborées des suites de l'examen des éléments suivants :

- les défis relatifs aux griefs et à la santé mentale dans les CMC, tels que mis en évidence par le manque de dissuasion ainsi que de politiques et de systèmes de soutien;
- l'enquête de Statistique Canada sur les griefs, ayant démontré la prévalence d'inconduites dans les CMC;
- les pratiques exemplaires pour traiter les griefs et les problèmes de santé mentale, qui mettent l'accent sur la nécessité d'éduquer, de dissuader, d'offrir du soutien et de mettre en œuvre un cadre d'enquête adéquat;
- des points de comparaison avec d'autres écoles de service militaire et des universités civiles, qui comprennent des programmes dirigés par des étudiants et divers services de soutien; et
- des entrevues avec des experts qui appuient la création de programmes de prévention, ainsi que d'un système complet de gestion et de soutien des griefs, et un renforcement du soutien en matière de santé mentale.

Défis relatifs aux griefs et à la santé mentale dans les CMC, tels que mis en évidence par le manque de dissuasion ainsi que de politiques et de systèmes de soutien

La majorité des diplômés récents, y compris plus de 70 % des diplômés féminins et non binaires, ont déclaré avoir été témoins de discrimination ou de harcèlement (figure 29). Des inconduites sexuelles et des comportements discriminatoires (comme des contacts sexuels non désirés et du harcèlement) ont été directement vécus par 84 % des jeunes diplômés féminins et non binaires (figure 30). Cependant, seulement 27 % des cadettes se sentaient à l'aise de les signaler (figure 25).

Les anciens étudiants et anciennes étudiantes attribuent ces comportements et ces pratiques, comme la pression des pairs, ainsi que les pratiques héritées bien ancrées, comme étant les principaux facteurs responsables de la formation de l'environnement actuel (figure 31). La plupart des anciens étudiants et anciennes étudiantes (74 %) croient qu'un renforcement des mesures disciplinaires d'une part, et du professionnalisme de l'autre, pourraient avoir un impact important sur la résolution de problèmes de cette nature (figure 32).

Les problèmes de santé mentale sont également répandus dans les CMC : 90 % des diplômés récents ont vu des cadets aux prises avec des problèmes de santé mentale, et ceux pour qui c'était le cas étaient près de deux fois plus susceptibles d'en éprouver eux-mêmes (figure 33). Pourtant, moins du tiers des diplômés récents ont recouru aux services de santé mentale, alors que pourtant plus de la moitié de ceux qui ne les ont pas utilisés ont affirmé qu'ils en auraient eu besoin (figure 35). Cela pourrait être attribuable aux défis perçus en matière d'accès, de pertinence et de rapport de confiance relativement à un soutien plus large des services de santé mentale (figure 34). Nous avons réparti ci-dessous les questions soulevées par les anciens étudiants et anciennes étudiantes en fonction d'initiatives qui pourraient prévenir les inconduites et les problèmes de santé mentale. Les différents objets de ces initiatives sont : sensibiliser et dissuader; identifier et enquêter; soutenir et réhabiliter.

Sensibiliser et dissuader :

- **Pratiques héritées non inclusives :** 76 % des anciens étudiants et anciennes étudiantes sont d'avis que les pratiques héritées, comme le bizutage, contribuent à l'adoption de comportements discriminatoires (figure 31).
- **Lacunes perçues en matière de sensibilisation et de formation :** environ 70 % des anciens étudiants et anciennes étudiantes sont d'avis qu'une formation accrue en éthique, leadership et professionnalisme pourrait aider à réduire les comportements discriminatoires, et 62 % sont d'avis qu'une formation en intervention de témoin pourrait aider également (figure 32).
- **Lacunes dans la compréhension des comportements discriminatoires :** la majorité des anciennes étudiantes et des non binaires (57 %) sont d'avis qu'un manque de compréhension à l'égard de ce qui constitue un comportement discriminatoire contribue à la prévalence de discrimination (figure 31).
- **Absence d'application des règlements et de sanctions sévères :** 69 % des anciens étudiants et anciennes étudiantes sont d'avis que des sanctions plus sévères sont nécessaires pour renforcer l'efficacité des règlements (figure 32) en ce qui concerne les infractions plus graves.

Identifier et enquêter :

- **Le manque de clarté au niveau des processus explique sans doute pourquoi de nombreux problèmes ne sont jamais signalés :** la majorité des diplômés récents (55 %) sont d'avis que le manque de clarté au niveau des processus est à blâmer pour le taux élevé de cas de discrimination (figure 31).
- **Occasion de remplacement de processus :** environ 75 % des diplômés récents croient que la création d'une unité d'enquête indépendante (plutôt que de s'appuyer sur la chaîne de commandement) aurait un impact important sur la lutte contre la discrimination (figure 32).

Soutenir et réhabiliter :

- **Accès et efficacité limités du soutien en santé mentale :** la moitié des anciens étudiants et anciennes étudiantes jugeaient qu'ils avaient pu avoir un accès suffisant aux services de santé mentale (figure 34).
- **Soutien adéquat :** plus de 40 % des cadets féminins et non binaires ainsi que des diplômés récents estiment n'avoir pas trouvé de soutien adéquat pour les problèmes qu'ils rencontraient (figure 34).
- **Défis liés à l'établissement d'un rapport de confiance avec les fournisseurs de services de soutien :** un tiers des diplômés récents disent avoir éprouvé un manque de confiance envers leur fournisseur de services de soutien en santé mentale (figure 34).

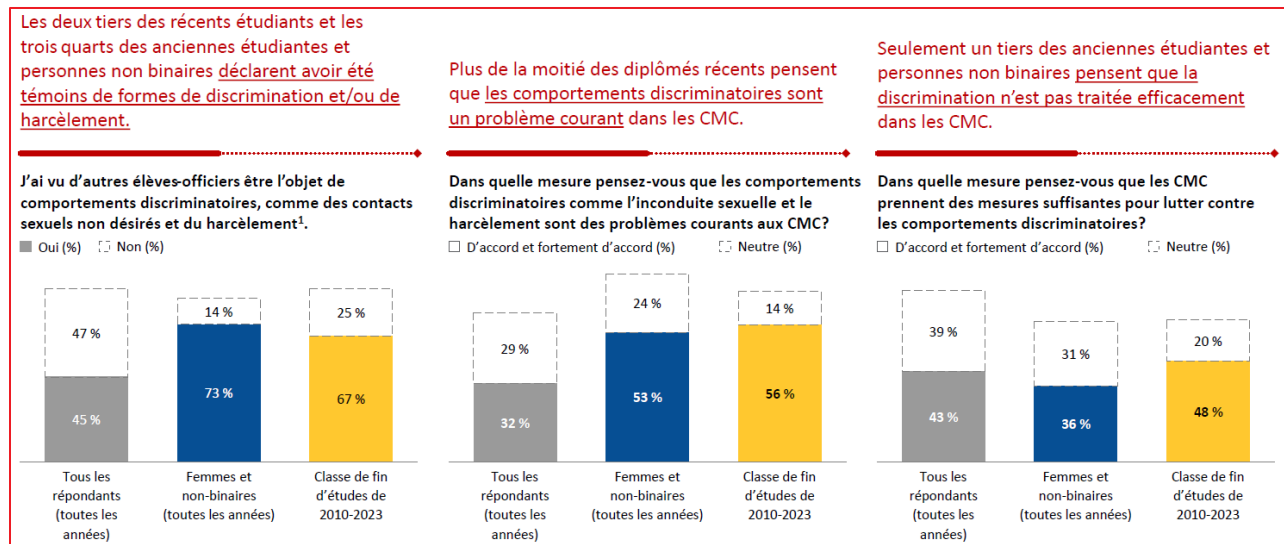


Figure 28 : Prévalence plus grande d'inconduites sexuelles dans les CMC

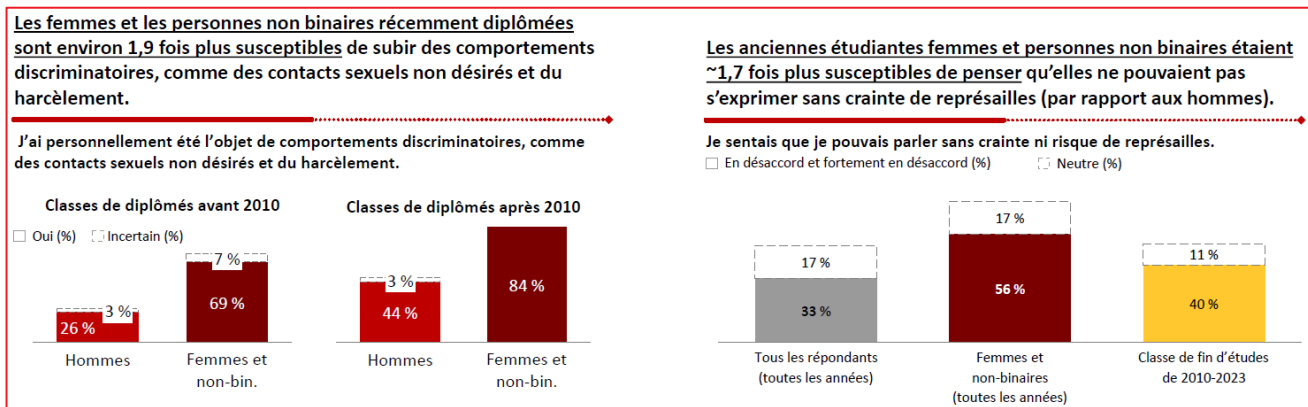


Figure 29 : 84 % des récents diplômés féminins et non binaires ont fait l'objet de comportements discriminatoires, et 56 % ont dit avoir été freinés par la crainte de représailles

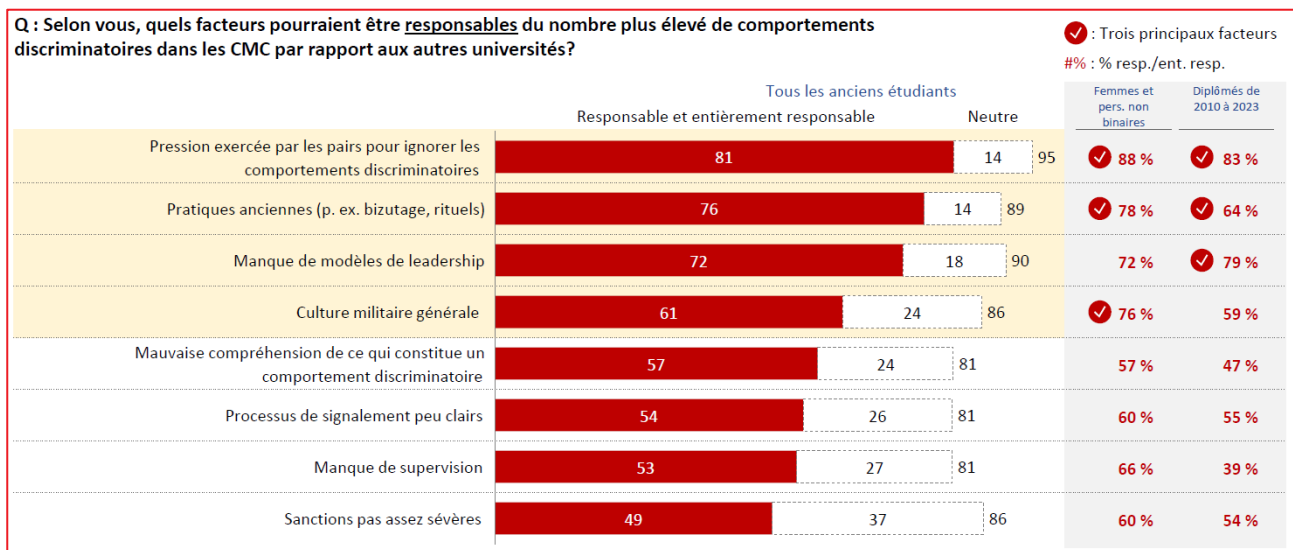


Figure 30 : La pression des pairs et les pratiques traditionnelles figurent parmi les comportements qui favorisent le plus la discrimination, selon les diplômés des CMC

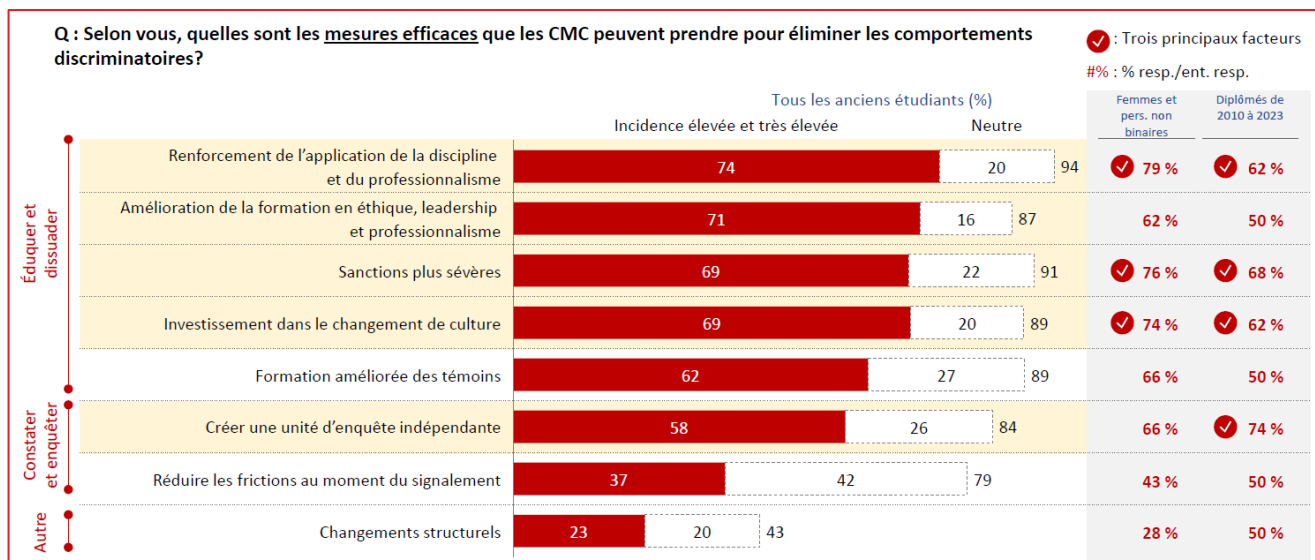


Figure 31 : Les anciens étudiants et anciennes étudiantes conviennent que des mesures peuvent être prises pour éliminer les comportements discriminatoires

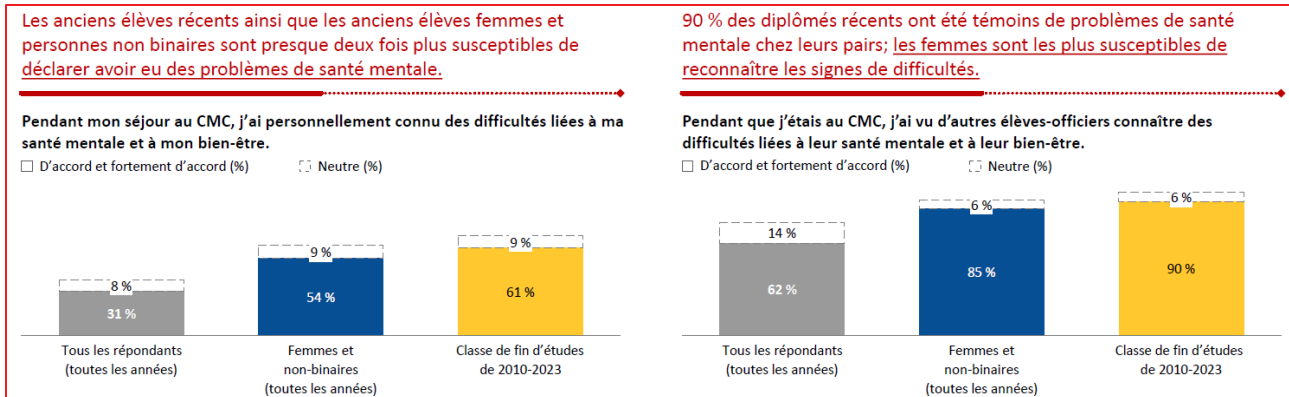


Figure 32 : La majorité des diplômés récents ont éprouvé des problèmes de santé mentale alors qu'ils étaient aux CMC

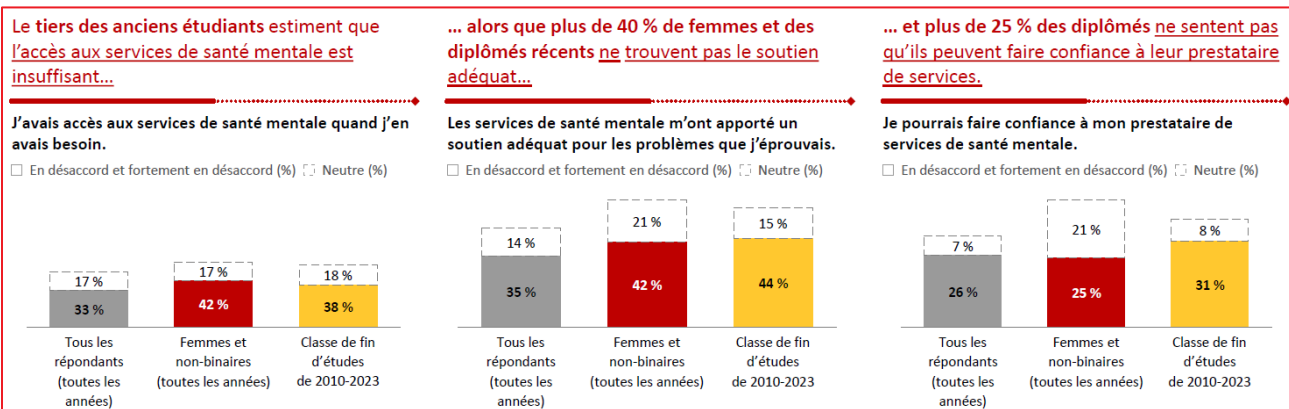


Figure 33 : La majorité des anciens étudiants et anciennes étudiantes ne sont pas d'accord pour dire que les services de santé mentale étaient adéquats ou dignes de confiance

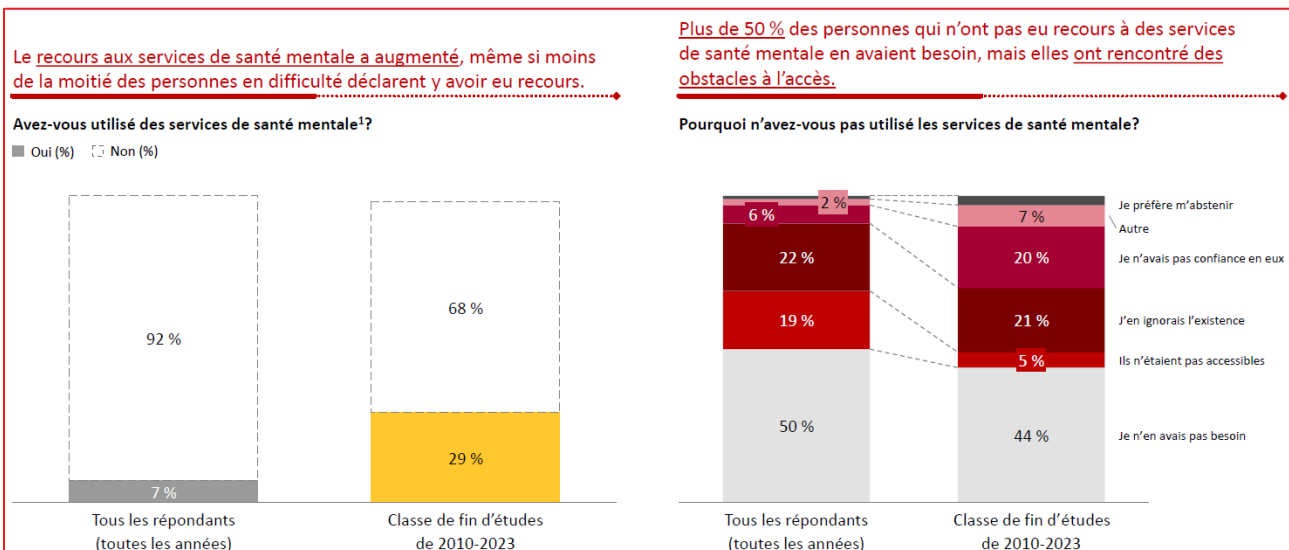


Figure 34 : Une grande proportion des anciens étudiants et anciennes étudiantes qui auraient eu besoin de services de santé mentale ne les ont pas utilisés

Une enquête de Statistique Canada sur les griefs révèle que l'inconduite est répandue dans les CMC

Parallèlement aux résultats de l'enquête menée auprès des anciens étudiants et anciennes étudiantes, un sondage de Statistique Canada mené en 2019 auprès de 512 étudiants des CMC a mis en évidence le problème omniprésent de l'inconduite sexuelle et son impact négatif sur les comportements de demande d'aide des élèves-officiers et des aspirants de marine. L'enquête visait à faire la lumière sur la prévalence de l'inconduite sexuelle et sur l'expérience des groupes minoritaires au sein des CMC par rapport à la population étudiante générale de niveau postsecondaire.

Conclusions sur la culture toxique et l'inconduite sexuelle dans les CMC :

- **Perception de la discrimination :** deux étudiants sur cinq des CMC ont déclaré avoir été témoins ou victimes de discrimination, souvent axée sur les stéréotypes de genre, comme les croyances selon lesquelles « un homme ne se comporte pas comme un homme devrait se comporter ».
- **Attitudes à l'égard des commentaires à caractère sexuel :** trois fois plus d'étudiants (hommes) étaient d'accord ou fortement d'accord avec l'énoncé selon lequel « les gens sont trop offensés par les commentaires, les blagues ou les gestes à caractère sexuel ».
- **Perceptions du harcèlement sexuel :** deux fois plus d'étudiants que d'étudiantes étaient d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que « certains comportements inoffensifs sont interprétés à tort comme étant du harcèlement sexuel ».
- **Incidence de l'inconduite sexuelle :** sept étudiants sur dix des CMC (ce qui représenterait plus de 1 200 étudiants) ont déclaré avoir été témoins ou avoir vécu des comportements sexualisés non désirés.
- **Auteurs et lieu des incidents :** un pourcentage impressionnant de 94 % de ces comportements indésirables ont été commis par d'autres étudiants des CMC, principalement des hommes. De plus, 78 % de ces incidents survenant sur le campus ont eu lieu dans des résidences sur le campus, ce qui indique que la plupart des incidents se sont produits dans des contextes communautaires.

Incidence disproportionnée sur les étudiants appartenant à des minorités :

- **Élèves-officières :** représentant 21 % de la population étudiante des CMC, les élèves-officières sont deux fois plus susceptibles d'être personnellement ciblées par des comportements sexualisés non désirés et six fois plus susceptibles d'être ciblées par des « apostrophes à caractère sexuel » et d'être agressées sexuellement. Ces taux sont environ deux fois plus élevés que ceux de la population étudiante postsecondaire générale. Les élèves-officières sont également plus susceptibles de se sentir moins en sécurité sur le campus et de ressentir des effets sur leur santé émotionnelle ou mentale en raison de ces comportements.
- **Élèves-officiers non hétérosexuels :** ces étudiants sont trois fois plus susceptibles de faire face à la discrimination et deux fois plus susceptibles d'être ciblés par des comportements sexualisés non désirés que leurs pairs hétérosexuels.
- **Élèves-officiers handicapés :** ce groupe est deux fois plus susceptible de subir de la discrimination et 1,4 fois plus susceptible d'être ciblé par des comportements sexualisés non désirés que les étudiants non handicapés.
- **Sous-utilisation des services de soutien par les victimes :** malgré une meilleure sensibilisation aux services de soutien disponibles dans les CMC, les victimes d'inconduite sexuelle sont moins susceptibles de demander de l'aide. L'enquête met en évidence les aspects suivants :
- Les étudiants des CMC sont deux fois plus susceptibles que la population étudiante générale d'avoir connaissance de l'existence des services de soutien disponibles en matière d'agression sexuelle et de harcèlement.
- 56 % des étudiants ont choisi de ne pas signaler les incidents de comportement indésirable parce qu'ils estimaient que les situations n'étaient pas suffisamment graves.

- Les victimes d'agression sexuelle sont sept fois plus susceptibles d'avoir une perception négative de l'efficacité du soutien des CMC. Les personnes ciblées par un comportement sexuel non désiré sont deux fois plus susceptibles de douter que l'établissement traitera une plainte de violence sexuelle de façon équitable.

Ces résultats révèlent un besoin critique de changements culturels et comportementaux au sein des CMC pour gérer et atténuer efficacement l'inconduite sexuelle. Ces résultats soulignent également la nécessité pour les CMC d'améliorer leurs systèmes de soutien et de créer un environnement plus sécuritaire et plus favorable pour tous les élèves-officiers, en particulier ceux qui appartiennent à des groupes minoritaires et qui sont touchés de manière disproportionnée par de telles inconduites.

Les pratiques exemplaires pour aborder les griefs et les problèmes de santé mentale mettent l'accent sur la nécessité de sensibiliser, de dissuader, de soutenir et d'établir un cadre d'enquête adéquat

Le rapport de l'EEIC et les résultats des enquêtes menées auprès des anciens étudiants et anciennes étudiantes ont révélé plusieurs lacunes dans le système actuel régissant les plaintes en matière d'équité, allant de l'insuffisance de la formation aux problèmes liés aux mécanismes de signalement et au soutien aux survivantes et aux survivants. Les plaintes en matière d'équité couvrent tous les cas de comportement discriminatoire, y compris ceux fondés sur des caractéristiques ethniques ou raciales et sexuelles ou sexistes. Des politiques et des procédures rigoureuses de gestion des plaintes relatives à l'équité sont essentielles pour s'assurer que tous les élèves-officiers se sentent inclus et protégés dans l'environnement des CMC. Cela est particulièrement important puisqu'une grande proportion de femmes et de diplômés récents ont fait l'expérience de comportements discriminatoires (84 % des femmes et des diplômés récents non binaires, figure 30) et de problèmes de santé mentale (61 % des diplômés récents, figure 33), ce qui met en évidence la nécessité du cadre de renouvellement.

Meilleures pratiques pour réduire les incidents de comportements préjudiciables³³

Sensibiliser et dissuader

- **Exigences en matière de formation** : rendre obligatoire la formation sur l'éthique et la prévention pour tous les étudiants et les enseignants afin de promouvoir la sensibilisation et les comportements proactifs.
- **Application des politiques** : établir des conséquences claires en cas de violation des politiques afin de garantir la conformité et la sécurité.
- **Soutien la nuit** : fournir des ressources de soutien pendant la nuit, lorsque la plupart des agressions se produisent, y compris la présence de personnel de sécurité.
- **Politiques sur les substances** : établir et appliquer des politiques strictes en matière de consommation d'alcool et de drogues, avec une formation sur le consentement, en particulier dans les situations impliquant la consommation de substances.
- **Choix de résidence** : offrir aux étudiants la possibilité de choisir leurs conditions de logement, comme des résidences réservées aux femmes, afin d'améliorer la sécurité et le confort.

Soutenir la santé mentale et le bien-être

- **Options de soutien psychologique** : offrir une gamme de services de soutien psychologique pour les survivantes et les survivants, assurant un accès facile à un soutien en santé mentale.
- **Mesures de protection** : garantir la protection des survivantes et des survivants tout au long du processus d'enquête, y compris des mesures d'accommodement comme la possibilité de changer de dortoir ou de résidence.

³³ Des analyses comparatives, y compris des académies militaires des États-Unis et de l'Université McGill

- **Renforcement de l'esprit de communauté** : favoriser les liens avec les groupes de pairs pour aider à rétablir la confiance et la camaraderie parmi les étudiants.

Identifier et enquêter

- **Services confidentiels** : fournir des services de soutien confidentiels, anonymes et indépendants pour encourager le signalement.
- **Diverses options de signalement** : présenter les procédures de soutien et de signalement dans divers formats accessibles, comme des plateformes en ligne et des services téléphoniques.
- **Équité du processus d'enquête** : maintenir des politiques et des procédures d'enquête équitables et transparentes pour assurer la justice et l'intégrité.
- **Soutien juridique** : mettre les personnes qui en font la demande en contact avec des cliniques juridiques ou des services juridiques, afin de leur fournir les conseils et l'assistance juridiques nécessaires.

Ces stratégies sont conçues pour cultiver un environnement pédagogique sécuritaire et favorable, en abordant la prévention, le soutien et la gestion appropriée des incidents afin de favoriser une communauté respectueuse et sécuritaire pour tous.

Les analyses comparatives des académies militaires et des universités civiles montrent des programmes dirigés par les étudiants et divers services de soutien

Exemples issus des académies militaires des États-Unis

De nombreuses initiatives sont actuellement mises en œuvre pour traiter les plaintes en matière d'équité et améliorer la santé mentale et le bien-être dans les académies militaires américaines. Ces efforts démontrent une approche proactive dans la création d'un environnement favorable pour les étudiants.

Initiatives visant à sensibiliser et à dissuader :

- **Bureaux et groupes de travail dédiés** : l'USAFA a un « Equal Opportunity Office »³⁴ (bureau de l'égalité des chances) axé sur la sensibilisation et les politiques, ainsi qu'un groupe de travail dédié à l'inconduite sexuelle. De même, l'USNA a créé un « Sexual Assault Prevention and Response Office (SAPR) »³⁵ (bureau de prévention et d'intervention en cas d'agression sexuelle), doté d'experts militaires en service actif et d'experts civils.
- **Programmes dirigés par les étudiants** : l'USMA a lancé le programme ACT³⁶, qui est dirigé par des élèves-officiers formés qui animent des discussions dirigées par les pairs en vue de la prévention.

³⁴ <https://www.usafa.af.mil/Units/HQ-USAFA/Equal-Opportunity/>

³⁵ <https://www.usna.edu/SAPRO/index.php>

³⁶ <https://www.westpoint.edu/news/press-releases/west-point-remains-committed-creating-culture-of-trust>

Mesures d'identification et d'enquête

- **Structure d'autorité révisée** : un décret pris par le Président Biden en 2023³⁷ prévoit que l'autorité chargée des enquêtes et des poursuites passera de la chaîne de commandement traditionnelle à des procureurs militaires indépendants spécialisés. À la suite d'un crime, ces procureurs seront d'abord contactés par la police militaire pour déterminer la compétence appropriée.
- **Mécanismes de signalement** : les incidents doivent être signalés à des « Sexual Assault Response Coordinators (SARC) » (coordonnateurs de la réponse aux agressions sexuelles) et des « Victim Advocates (VA) » (défenseurs des victimes)³⁸. Toutefois, les autres plaintes en matière d'équité continueront d'être gérées au sein de la chaîne de commandement.

Efforts de soutien et de réhabilitation :

- **Politiques pour faciliter la guérison** : la politique « Return to Health » de l'USMA³⁹ (retour à la santé) soutient la guérison et le rétablissement des élèves-officiers après une agression sexuelle, favorisant l'accès aux services nécessaires.
- **Programmes de santé mentale** : au cours de l'année scolaire 2021-2022, l'USNA a fourni l'accès à NeuroFlow⁴⁰ à 4 500 aspirants de marine. Ce programme validé cliniquement offre des techniques de résilience, y compris la méditation et la respiration guidée, pour renforcer le bien-être mental.

Ces mesures reflètent une stratégie globale visant à s'attaquer aux problèmes d'inconduite sexuelle et de santé mentale, en veillant à ce que les élèves-officiers reçoivent à la fois une formation préventive et le soutien nécessaire.

Exemples issus des universités civiles

Programmes et initiatives de l'Université McGill pour sensibiliser au harcèlement et à la violence sexuelle et dissuader ce genre de comportements

Initiatives visant à sensibiliser et dissuader

- **Ça nous concerne toutes et tous**⁴¹ : il s'agit d'un programme obligatoire pour tous les étudiants et les professeurs, conçu pour sensibiliser et favoriser une communauté exempte de violence sexuelle.
- **Politiques en matière d'alcool et de drogues**⁴² : l'université applique une politique détaillée sur le campus concernant la consommation d'alcool et de drogues, y compris des mesures comme exiger des serveurs formés lors d'événements et interdire l'alcool lors d'événements d'orientation.
- **Ombudsman**⁴³ : l'ombudsman offre des services indépendants et impartiaux de règlement des différends, fournissant des conseils, des interventions et une orientation vers d'autres services.

³⁷ <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/statements-releases/2023/07/28/fact-sheet-president-biden-to-sign-executive-order-implementing-bipartisan-military-justice-reforms/>

³⁸ <https://www.sapr.mil/?q=d-saacp>

³⁹ <https://www.westpoint.edu/news/press-releases/west-point-remains-committed-creating-culture-of-trust>

⁴⁰ <https://start.neuroflow.com/usna>

⁴¹ <https://www.mcgill.ca/osvrse/education/online-modules>

⁴² https://www.mcgill.ca/secretariat/files/secretariat/policy_concerning_alcohol_cannabis_and_other_drugs.pdf

⁴³ <https://www.mcgill.ca/ombudsperson/>

- **WalkSafe⁴⁴ (service de raccompagnement par les pairs)** : il s'agit d'un système de raccompagnement entre étudiants qui assure la sécurité de tous, particulièrement la nuit.

Processus d'enquête

- **Bureau d'intervention, de prévention et d'éducation en matière de violence sexuelle⁴⁵** : ce service universitaire offre un soutien confidentiel et sans jugement aux personnes touchées par la violence sexuelle, les aidant à naviguer dans leurs options de signalement et de soutien.
- **Information et soutien pour les signalements** : ce programme fournit des explications détaillées sur les processus associés à chaque option de signalement et une aide aux signalements internes (McGill) et externes (police).
- **Soutien direct** : ce programme comprend la thérapie de groupe, les groupes de soutien pour les événements traumatisants et diverses options de soins et de guérison.
- **Planification des interventions en situation de crise** : l'équipe donne des conseils sur les mesures de protection et de sécurité après une agression.

Services d'assistance :

- **Centre d'aide contre la violence sexuelle de l'AEUM (SACOMSS)⁴⁶** : cette ressource menée par les pairs renforce l'autonomie des survivantes et survivants et sensibilise à la question des agressions sexuelles, tant à McGill que dans la communauté montréalaise.
- **Initiative de renforcement du leadership universitaire (DIAL de l'anglais Development Initiative for Academic Leadership)** : il s'agit d'une ligne téléphonique avec des bénévoles formés pour écouter et fournir un soutien.
- **Représentation étudiante** : des bénévoles aident les survivantes et les survivants en leur expliquant les procédures, en les accompagnant à leurs rendez-vous et en les aidant à naviguer dans les processus de plainte.
- **Ressources** : ce programme offre de l'information sur la santé sexuelle, les relations saines, le consentement, la santé mentale, les façons de prendre soin de soi-même et l'alliance inclusive.

Ces initiatives et ces programmes exhaustifs de l'Université McGill visent à créer un environnement sécuritaire et favorable, à sensibiliser la communauté, à prévenir la violence sexuelle et à fournir un soutien essentiel aux personnes touchées.

Les experts interrogés sont d'accord avec la création de programmes de prévention, de systèmes complets de gestion des griefs et de soutien et le renforcement des services de soutien en santé mentale.

Les entrevues avec des experts ont porté sur un large éventail de sujets liés aux griefs et à la santé mentale. Ceux-ci sont décrits ci-dessous.

Programmes de prévention global et soutien des élèves-officiers de première année

Les experts ont souligné la nécessité de mettre en place des programmes cohérents de sensibilisation et de dissuasion qui comprennent la formation pour les témoins, la formation sur les préjugés inconscients et des présentations du personnel militaire qui intègrent une approche ACS Plus. La nécessité de mettre en œuvre ces programmes spécifiquement pour les élèves-officiers de première année a été abordée, car ceux-ci ont besoin d'un soutien supplémentaire alors qu'ils s'adaptent à vivre loin de chez eux pour la première fois.

⁴⁴ <https://walksafe.ssmu.ca/>

⁴⁵ <https://www.mcgill.ca/osvrse/>

⁴⁶ <https://www.sacomss.org/wp/>

Problèmes d'inconduite et gestion des griefs

Les experts ont souligné que les problèmes d'inconduite se produisent également ailleurs qu'au Canada et qu'ils constituent une préoccupation plus vaste et importante. Par conséquent, ils ont suggéré d'harmoniser les politiques de gestion des griefs des CMC avec le nouveau cadre des FAC, notamment en établissant des ombudsmans dédiés et des coordonnateurs du soutien en matière d'agression sexuelle. Ils ont également convenu que davantage de psychologues et des plans d'action complets pour gérer les cas d'inconduite sexuelle sont nécessaires. En outre, ils ont souligné la nécessité d'établir des politiques qui maximisent l'accessibilité et la confiance pour les populations en quête d'équité.

Renforcement du soutien en santé mentale

Les entrevues ont souligné l'importance d'examiner et de renforcer les ressources et les programmes de soutien en santé mentale existants, notamment en réduisant la stigmatisation, en offrant plus de transparence et d'anonymat quant aux ressources disponibles et en améliorant les programmes de soutien par les pairs. S'assurer que les élèves-officiers connaissent les ressources en santé mentale disponibles et peuvent y accéder facilement est primordial pour ce renouvellement.

Conclusion

En conclusion, la mise en œuvre de programmes de prévention globaux, le soutien aux élèves-officiers de première année, la résolution des problèmes d'inconduite au moyen d'un système complet de gestion des griefs et le renforcement du soutien en santé mentale sont des étapes essentielles à l'amélioration de l'environnement des CMC. Ces changements contribueront à créer une communauté d'élèves-officiers plus sécuritaire, mieux soutenue et bien préparée.

PROPOSITION N° 7 : QUALITÉ DE VIE DES ÉTUDIANTS

Étudier tous les aspects d'une vie étudiante saine pour voir à l'épanouissement des élèves-officiers et des aspirants de marine pendant leurs études aux CMC.

7A. Passer en revue les programmes d'études pour mieux concilier les capacités des CMC avec les besoins généraux des FAC et des futurs élèves-officiers et aspirants de marine : la Commission d'examen des Collèges militaires canadiens pourrait analyser la possibilité d'une refonte des programmes d'études afin de concilier les futurs besoins des FAC et d'attirer des talents d'horizons divers. Les compromis économiques et les capacités actuelles devraient également être pris en considération pour s'assurer que le financement est dirigé vers les classes et les programmes de plus grande valeur (p. ex. rationaliser les classes avec un nombre insuffisant d'inscriptions).

7B. Investir dans une modernisation majeure des infrastructures : le gouvernement et les FAC devraient donner la priorité aux investissements en infrastructure axés sur la sécurité des élèves-officiers et des aspirants de marine (meilleur éclairage, serrures fonctionnelles sur toutes les portes). Investir dans les installations essentielles pour qu'elles soient comparables à celles d'universités civiles et, pour certaines infrastructures, viser l'excellence afin d'attirer les talents les plus prometteurs aux CMC (par exemple, stades sportifs). Lorsque le financement n'est pas disponible pour rendre certaines installations sécuritaires et habitables, envisager d'autres solutions (p. ex. logement hors campus).

7C. Élaborer une politique sur la consommation d'alcool et de drogues sur le campus et des programmes d'intervention favorisant la santé et le bien-être étudiants : renouveler les politiques et programmes sur la consommation d'alcool et de drogues pour élargir les initiatives en santé et en sécurité (p. ex. surveillants de mess pour éviter les abus, certifications sur le service responsable). Reconnaître qu'un examen plus approfondi sera nécessaire pour identifier les politiques et interventions appropriées afin d'éviter de créer des conséquences non souhaitées (p. ex. la consommation d'alcool dans des milieux privés non supervisés).

7D. Examiner et adapter les traditions, les politiques et les procédures générales des CMC pour améliorer le bien-être physique et mental des élèves-officiers et des aspirants de marine : examiner l'ensemble des traditions, des politiques et des procédures formelles et informelles pour améliorer le bien-être et la sécurité des élèves-officiers et des aspirants de marine en général (p. ex. politiques sur le verrouillage des portes, autorisations à quitter le campus, demandes spéciales de changement).

Sujet	Préoccupations	Occasions	Source principale
Passer en revue les programmes d'études	Les programmes d'études et le classement des CMC par rapport à d'autres universités (figures 36 à 38) suggèrent qu'une plus grande attention pourrait être accordée aux classes à valeur élevée.	Veiller à ce que les programmes menant à un diplôme des CMC correspondent aux besoins futurs des FAC, attirent des talents diversifiés et veillent à ce que le financement soit orienté vers les classes et les programmes à valeur élevée.	Analyses comparatives
Investir dans une modernisation des infrastructures	Le rapport de la VAEM de 2017 a mis en évidence les infrastructures inadéquates des CMC, suscitant des préoccupations importantes.	Accorder la priorité aux améliorations de la sécurité (par exemple, un meilleur éclairage, des serrures fonctionnelles) et investir dans les installations essentielles pour être au niveau des universités civiles et attirer les meilleurs talents, avec des solutions de rechange pour les installations insuffisamment sécurisées.	Rapport de la VAEM

Sujet	Préoccupations	Occasions	Source principale
Élaborer des politiques sur la consommation d'alcool et de substances	La culture de consommation d'alcool est omniprésente parmi la population étudiante en général, y compris aux CMC, selon environ 65 % des anciens étudiants et anciennes étudiantes (figure 38).	Mettre en œuvre des politiques et des programmes visant à promouvoir la santé et la sécurité des étudiants, comme des surveillants de mess et des certifications sur le service responsable.	Enquête menée auprès des anciens étudiants et anciennes étudiantes
Améliorer le bien-être et la sécurité	76 % des anciens étudiants et anciennes étudiantes sont d'accord pour dire que des rituels comme les rituels d'initiation contribuaient à des comportements discriminatoires (figure 31).	Examiner et ajuster les rituels, les politiques et les procédures des CMC afin d'améliorer le bien-être physique et mental et la sécurité des élèves-officiers et des aspirants de marine.	Enquête menée auprès des anciens étudiants et anciennes étudiantes

Le rapport de la VAEM de 2017 a permis en partie de formuler la proposition relative aux infrastructures. Quant à la proposition sur le bien-être et la sécurité, elle a été orientée par les réponses des anciens étudiants et anciennes étudiantes à l'enquête et les entrevues abordées précédemment. Notamment, la figure 31 montre que 76 % des anciens étudiants et anciennes étudiantes conviennent que les pratiques traditionnelles ont mené à des comportements discriminatoires. La figure 33 révèle que 61 % des diplômés récents ont été confrontés à des problèmes de santé mentale aux CMC. Vous trouverez ci-dessous un aperçu des documents supplémentaires qui ont orienté nos deux autres propositions, et plus encore, dans le cadre de la Proposition n° 7 : Qualité de vie des étudiants.

- Les programmes d'études offerts dans les CMC sont inférieurs aux programmes offerts dans d'autres universités.
- Les anciens étudiants et anciennes étudiantes conviennent que la culture de consommation d'alcool est omniprésente dans les CMC.
- Les experts appuient des changements aux programmes d'études, aux infrastructures et aux politiques pour améliorer la qualité de vie des étudiants.

Les programmes d'études offerts dans les CMC sont inférieurs aux programmes offerts dans d'autres universités

Le classement académique des CMC est considéré comme moyen comparativement aux autres universités (figure 36), et les CMC offrent moins de choix de programmes que les universités civiles (figure 37). Le CMR offre moins d'un cinquième du nombre de programmes offerts dans les grandes universités comme l'Université Queen's ou l'Université de Waterloo, tandis que 80 % des programmes des CMR sont généralement offerts dans les grandes universités civiles⁴⁷. Ces résultats suggèrent qu'un examen des programmes d'études actuels est nécessaire pour s'assurer que les ressources sont consacrées à des programmes à valeur élevée et pour attirer des étudiants diversifiés. Cet aspect est important puisque les lacunes dans les programmes d'études peuvent mener à un environnement moins engageant sur les campus, et ainsi avoir une incidence sur la qualité de vie des étudiants. Dans le même domaine, la section suivante examine les attitudes des anciens étudiants et anciennes étudiantes à l'égard de la consommation d'alcool aux CMC.

⁴⁷ Analyse du BCG

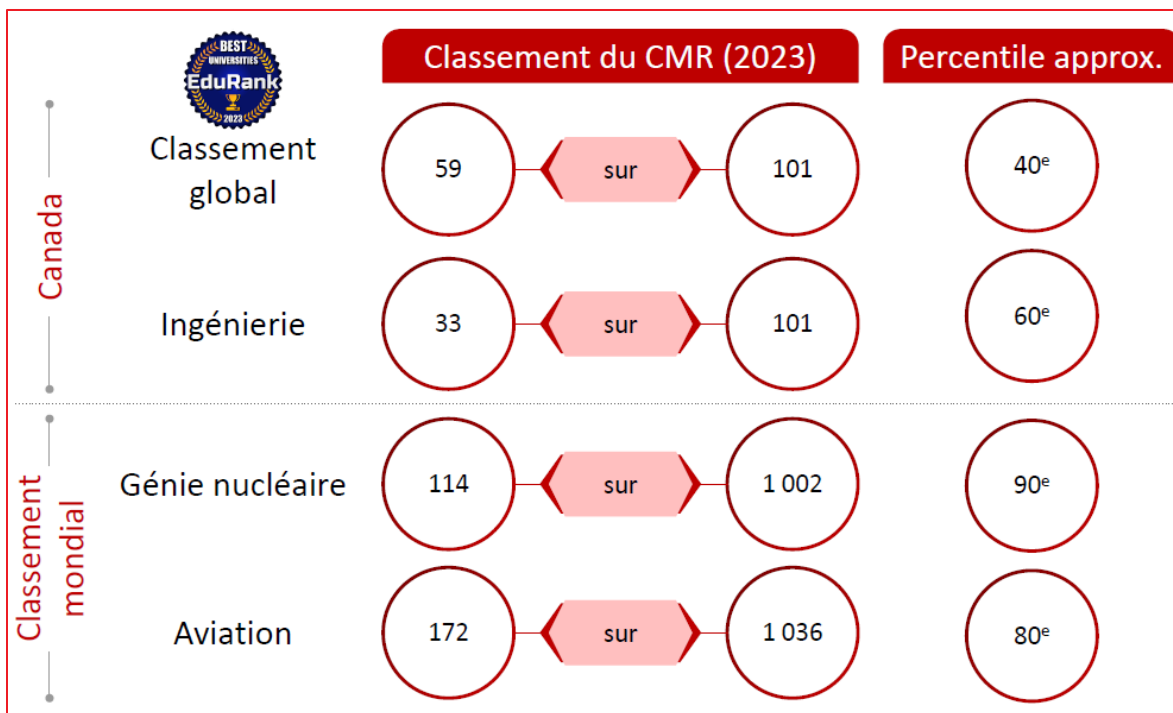


Figure 35 : Le classement des CMC est moyen comparativement aux universités canadiennes. Source : EduRank

Non exhaustif – programmes de premier cycle de l'Université Queen's et Waterloo

	Queen's UNIVERSITY Offert à l'Université Queen's	Waterloo	CMC		Queen's UNIVERSITY Offert à l'Université Queen's	Waterloo	CMC
Arts	Histoire de l'art			STIM	Biochimie	✓	
	Économie appliquée				Biologie	✓	
	Classiques/études classiques	✓			Biotechnologie	✓	
	Commerce/administration des affaires	✓	✓		Chimie	✓	✓
	Art dramatique/prestation théâtrale	✓			Génie chimique	✓	✓
	Anglais et littérature	✓	✓		Génie civil	✓	✓
	Économie	✓	✓		Génie informatique	✓	✓
	Beaux-arts	✓			Informatique	✓	✓
	Film et médias	✓			Génie électrique	✓	✓
	Études françaises	✓	✓		Physique pour ingénieur		
	Géographie (B.A. ou B.Sc.)	✓			Sciences de l'environnement	✓	
	Études sur le genre	✓			Génie géologique (B.A. Sc.)	✓	
	Études allemandes/hispaniques	✓			Kinésiologie	✓	
	Études sur le développement mondial				Mathématiques (B.Sc. ou B.A.)	✓	✓
	Historique	✓	✓		Génie mécanique et des matériaux	✓	✓
	Langues, littérature et cultures				Génie minier		
	Sciences de la vie	✓			Sciences infirmières	✓	
	Linguistique	✓			Psychologie (B.Sc. ou B.A.)	✓	✓
	Musique	✓			Physique	✓	✓
	Philosophie	✓			Conception de logiciels/ingénierie	✓	
Science politique	✓	✓					
Sociologie	✓						

■ Commun à tous

*Figure 36 : Les CMC offrent moins de programmes d'études que les universités civiles.
Sources : Université Queen's, CMR, Université de Waterloo, QS Top Universities, revue de la littérature, analyse du BCG*

Les anciens étudiants et anciennes étudiantes conviennent que la culture de consommation d'alcool est omniprésente dans les CMC

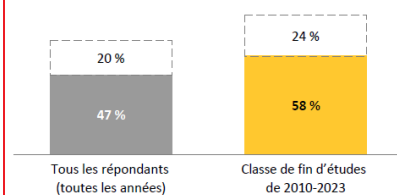
En ce qui concerne la consommation d'alcool dans les CMC (sur et hors campus), les anciens étudiants et anciennes étudiantes conviennent (47 % à 53 %) que la surconsommation d'alcool parmi la population étudiante est encouragée, et ce, encore plus récemment (58 % à 69 %; figure 38). Les diplômés récents sont également d'accord pour dire que les incitatifs éthiques ont diminué (23 % pour tous les répondants contre 50 % pour les diplômés récents; figure 38), ce qui a motivé la mise en place de politiques sur la consommation d'alcool et de substances.

Les anciens élèves récents font état d'une culture de consommation d'alcool plus sévère à la fois sur le campus et hors campus, par opposition aux générations plus anciennes.

Le professionnalisme et les incitations éthiques ont presque diminué de moitié ces dernières années.

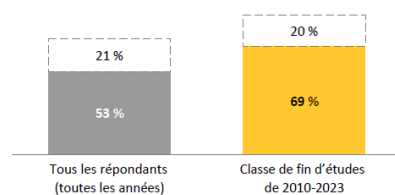
Il régnait sur le campus une culture qui encourageait la consommation d'alcool.

D'accord et fortement d'accord (%) Neutre (%)



Il régnait une culture hors campus qui encourageait la consommation d'alcool.

D'accord et fortement d'accord (%) Neutre (%)



Les élèves-officiers étaient fortement incités à se comporter de manière professionnelle et éthique dans les CMC.

D'accord et fortement d'accord (%) Neutre (%)

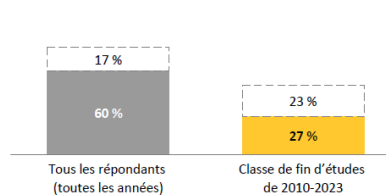


Figure 37 : Les anciens étudiants et anciennes étudiantes conviennent qu'il y a une culture de consommation l'alcool dans les CMC et un manque de professionnalisme.

Réponses regroupées par notes : 1 à 3, 4 (neutre), 5 à 7

Les experts appuient des changements aux programmes d'études, aux infrastructures et aux politiques pour améliorer la qualité de vie des étudiants

Les quatre aspects clés qui sous-tendent cette proposition ont été abordés au cours des entrevues avec des experts. Un aperçu de ces perspectives est décrit ci-dessous pour chacune des quatre préoccupations sous-jacentes à la Proposition n° 7 : Qualité de vie des étudiants.

Programmes d'études

Les personnes interrogées conviennent que les programmes d'études actuels ne préparent pas adéquatement les élèves-officiers au leadership militaire. Elles ont insisté sur la nécessité d'examiner et de mettre à jour le programme de base et les offres de diplômes pour s'assurer qu'ils correspondent aux exigences des FAC.

Infrastructures

Les experts ont souligné la nécessité d'avoir de meilleures infrastructures physiques. Cela comprend des serrures fonctionnelles et un meilleur éclairage. En outre, la récente vague de suicides a mis en évidence le besoin urgent d'avoir davantage de ressources et d'installations en santé mentale. Par conséquent, les experts ont suggéré d'accorder la priorité aux investissements dans les infrastructures qui améliorent la sécurité et les conditions de vie. L'Association des ancien(ne)s aimerait avoir l'occasion de collaborer sur des façons de modifier les limites de la politique actuelle et des modèles de gouvernance qui empêchent l'utilisation de fonds recueillis publiquement pour effectuer des investissements majeurs dans les infrastructures sur les campus des CMR. Une certaine forme de partenariat public-privé (P3) serait un ajout souhaitable à la gestion des infrastructures des CMC. Nous espérons que cette approche d'investissement coopératif sera davantage adoptée à la suite de ce processus d'examen pour permettre les types de changements qui sont nécessaires malgré le contexte économique actuel.

Politiques sur la consommation de substances et systèmes de soutien

En ce qui concerne la consommation de substances sur les campus, les personnes interrogées ont souligné la nécessité d'adopter des mesures préventives et de fournir un soutien structuré. Cela comprend un examen exhaustif des politiques sur la consommation d'alcool et de substances ainsi que des systèmes de soutien pour aider les élèves-officiers à mieux gérer la consommation de substances et à prévenir les abus. Il est essentiel de créer un environnement plus sain pour les élèves-officiers grâce à des politiques de surveillance et de contrôle de la consommation de substances.

Rituels, politiques et procédures

Enfin, les personnes interrogées ont soulevé des préoccupations concernant les traditions désuètes et les pratiques traditionnelles d'initiation. Les experts des académies militaires américaines ont rapporté que les pratiques d'initiation ont

été largement éliminées, avec des canaux officiels en place pour signaler les incidents. À ce titre, les experts ont recommandé de réviser les politiques des CMC afin de mieux prioriser la sécurité et la santé mentale.

Conclusion

En résumé, il est impératif d'entreprendre un examen et une mise à jour complets du programme d'études de base, des infrastructures physiques, des politiques relatives à la consommation de substances et des rituels traditionnels afin de mieux soutenir le bien-être général des élèves-officiers. Ces changements feront en sorte que nos élèves-officiers soient bien préparés pour exercer un leadership militaire moderne et qu'ils demeurent en sécurité et en santé pendant leurs études aux CMC.

RENCONTRE AVEC LA CECMC

Des représentants du conseil d'administration de l'Association des ancien(nes) ont rencontré la CECMC le 13 juin 2024. L'équipe de l'Association des ancien(nes) a présenté un résumé de notre stratégie de renouvellement à la CECMC, suivi d'une période de questions et réponses. Nous avons présenté le contexte de notre travail, notre approche pour élaborer une stratégie de renouvellement et les sept propositions, ainsi que les principaux faits et données qui appuient nos recommandations. La présentation a également souligné les contributions importantes des CMC à la société canadienne, notamment :

- former des diplômés ayant eu une carrière remarquable dans la fonction publique, le milieu militaire, le milieu des affaires, le milieu universitaire, ainsi que dans les domaines du droit, de la médecine et de l'ingénierie;
- être un vecteur de professionnalisme et de culture des Forces armées canadiennes, être un symbole de la souveraineté canadienne et faire un pas vers l'indépendance après la Confédération;
- former de nombreux dirigeants qui ont combattu dans les guerres auxquelles le Canada a participé, y compris la guerre des Boers, les deux guerres mondiales, la guerre de Corée, la guerre froide, les Balkans, l'Afghanistan et la présence avancée de l'OTAN en Europe;
- mener la recherche sur des sujets de sécurité nationale, comme la santé des anciens combattants, l'énergie nucléaire, les sciences de l'environnement et la cybersécurité, qui devient de plus en plus importante avec la montée de la concurrence des grandes puissances; et
- offrir des programmes de perfectionnement professionnel spécialisés pour les membres des FAC et les sous-officiers supérieurs.

La CECMC a exprimé sa reconnaissance pour notre étude indépendante, professionnelle et rigoureuse et a ouvert la porte à une collaboration plus poussée, à mesure que son mandat progressera au cours des six prochains mois. Nous avons insisté sur le fait que nous sommes prêts à apporter notre aide. La CECMC a examiné les résultats souhaités par l'Association des ancien(nes). Ces résultats ont été exprimés comme un soutien aux changements culturels et systémiques au sein des CMC afin de s'attaquer aux causes profondes des agressions sexuelles, du harcèlement et de la discrimination et de veiller à ce que les CMC soient des endroits sécuritaires et efficaces pour tous les étudiants. La CECMC a demandé que cela soit énoncé plus clairement dans nos observations. Nous nous sommes efforcés de répondre à cette demande dans le présent document.

Les membres de la CECMC ont demandé aux représentants de l'Association des ancien(nes) s'ils croient que les pratiques et les politiques actuelles de l'Association influencent la culture organisationnelle des CMC. Cette question a suscité une discussion intéressante sur les occasions pour l'Association des ancien(nes) de remettre en question et d'examiner ses propres pratiques et traditions qui peuvent être davantage exclusives qu'inclusives.

Les membres de la CECMC souhaitaient en savoir plus sur l'incidence que l'expérience du PFOR a eu sur la vie des anciens étudiants et anciennes étudiantes au fil du temps après l'obtention de leur diplôme. Les résultats de notre enquête de 2023 indiquent clairement que plus de 86 % des anciens étudiants et anciennes étudiantes croient que les CMC les ont préparés à assumer des rôles de leadership et à faire carrière dans les FAC et au-delà. Une enquête de suivi menée auprès de 2 056 des anciens étudiants et anciennes étudiantes en 2024 a permis d'obtenir plus de détails :

- 92 % des personnes interrogées ont répondu que leur passage aux CMC leur avait permis de mieux réussir en tant que leader, 86 % ont estimé que leur expérience aux CMC leur avait permis de mieux réussir dans leur carrière ou profession militaire, et 79 % ont estimé que leur expérience aux CMC leur avait permis de mieux réussir dans leur carrière ou profession civile.
- Concernant les compétences et les aptitudes développées dans les CMC, les trois principales réponses étaient le travail d'équipe (84 % des répondants), la gestion du temps (83 %) et le leadership (82 %).
- 69 % des répondants ont déclaré que les CMC étaient excellents ou très bons pour « fournir des compétences professionnelles polyvalentes que je pourrais appliquer au travail civil aussi bien que militaire ».
- Les personnes interrogées ont été invitées à évaluer l'incidence de leur expérience dans les CMC sur une échelle de 1 à 10. La note moyenne était de 8,6 (8,6 chez les hommes et 8,7 chez les femmes).

- 90 % des répondants étaient d'accord ou plutôt d'accord avec le fait que leur expérience dans les CMC leur a permis de créer des liens à vie, 86 % estimaient que cela les aidait à avoir des relations positives avec leurs subordonnés, leurs supérieurs et leurs pairs, et 76 % estimaient que l'expérience et le réseau des CMC les aidaient à naviguer dans les changements de carrière.
- Les personnes interrogées ont été invitées à identifier trois à cinq valeurs professionnelles qu'elles associent aux anciens étudiants et anciennes étudiantes des CMC. Les éléments les plus souvent cités ont été : l'intégrité (61 %), la responsabilité (57 %), la fidélité (46 %), la fiabilité (44 %) et le respect des obligations (40 %).
- Lorsqu'on leur a demandé d'identifier trois à cinq valeurs importantes pour eux personnellement, les répondants ont identifié l'intégrité (75 %), l'honnêteté (46 %) et la responsabilité (41 %).
- Les anciens étudiants et anciennes étudiantes ont été interrogés sur le niveau de scolarité et la situation économique de leurs parents. Plus de la moitié des personnes interrogées ont indiqué que leurs parents détiennent un diplôme d'études secondaires ou un niveau de scolarité inférieur et 56 % des répondants ont déclaré que leurs familles avaient de la difficulté à satisfaire leurs besoins fondamentaux ou étaient à peine en mesure de répondre à leurs besoins fondamentaux.

La rencontre de l'Association des ancien(nes) avec la CECMC a également compris une discussion sur une différence clé entre le CMC et les académies militaires américaines. Nous avons observé que les académies militaires américaines reçoivent beaucoup plus de contributions philanthropiques de la part des anciens étudiants et anciennes étudiantes pour les infrastructures et l'équipement, parce qu'elles fonctionnent dans un cadre de politique fiscale différent. Nous avons également noté que, par rapport aux universités et collèges civils du Canada, l'ampleur du financement philanthropique demandé par les CMC est moins importante, car elle exclut tous les investissements d'infrastructure conformément aux politiques.

En même temps, nous avons noté que l'Association des ancien(nes) verse actuellement environ 1,2 million de dollars par année en dons pour un éventail d'activités, à la demande des CMC, qui offrent une marge d'excellence pour le développement du leadership des élèves-officiers, les sports, les études et les expériences connexes, enrichissant davantage l'expérience des élèves-officiers. L'Association des ancien(nes) est fière de l'héritage des contributions philanthropiques continuellement apportées par les anciens étudiants et anciennes étudiantes et d'autres donateurs aux CMC.

Toutefois, en ce qui concerne le financement des infrastructures, nous avons mentionné que nous avons l'intention de collaborer avec le gouvernement du Canada, le ministère de la Défense nationale et les FAC pour trouver des façons nouvelles et novatrices de contribuer davantage afin de nous assurer que les infrastructures des campus du CMR et du CMR Saint-Jean soient adéquates, voire excellentes. Ce sujet mérite certainement un examen plus approfondi de la part du gouvernement du Canada, s'il est jugé qu'il dépasse le mandat de la CECMC. Dans un contexte où le gouvernement du Canada tient à démontrer une augmentation des dépenses de défense malgré les réalités financières actuelles, l'Association des ancien(nes) pourrait effectivement faire partie de la solution.

CONCLUSION – RENOUELEMENT DES COLLÈGES MILITAIRES DU CANADA

Lorsque les recommandations de l'EEIC ont été émises et que le gouvernement du Canada a chargé la Commission d'examen des Collèges militaires du Canada d'examiner ces recommandations, l'Association des ancien(nes) a estimé qu'il était important que le point de vue des personnes qui sont déjà passées par le système soit entendu.

Nos réponses aux deux recommandations auraient probablement pu être anticipées :

- **Recommandation n° 28 :** « *La structure de commandement d'autorité et de responsabilité de l'escadre des élèves-officiers devrait être éliminée.* »

L'Association des ancien(nes) est d'avis que l'escadre des élèves-officiers doit être considérablement modifiée et améliorée afin qu'elle puisse permettre d'atteindre les résultats souhaités en matière de leadership tout en minimisant les occasions d'inconduite, y compris les abus de pouvoir. À ce titre, l'escadre des élèves-officiers devrait être conservée, mais doit avoir des mesures de protection beaucoup plus robustes.

- **Recommandation n° 29 :** « *Une équipe composée à la fois de membres de l'Équipe de la Défense et d'experts externes, sous la direction d'un spécialiste externe dans le domaine de l'éducation, devrait procéder à un examen détaillé des avantages, des désavantages et des coûts, pour les FAC et généralement parlant, de continuer à éduquer les élèves-officiers provenant du PFOR dans un collège militaire. Cet examen devrait se pencher sur la qualité de l'éducation, de la socialisation et de l'instruction militaire obtenues dans cet environnement. Il devrait également examiner et évaluer les différents modèles existants pour fournir une formation universitaire et au leadership militaire pour les élèves-officiers/aspirants de marine. Finalement, l'examen devrait déterminer si le CMR Kingston et le CMR Saint-Jean doivent demeurer des établissements pouvant décerner des diplômes universitaires de premier cycle, ou si les candidats au poste d'officier devraient plutôt obtenir un diplôme de premier cycle dans une université civile par l'entremise du PFOR.* »

L'Association des ancien(nes) croit que les CMC devraient continuer d'exister en tant qu'établissements de premier cycle décernant des diplômes et qu'ils ont un rôle important à jouer dans l'avenir du Canada, des FAC et de la profession des armes au Canada. Les CMC sont des établissements nationaux uniques qui ont chacun joué un rôle clé dans l'histoire de l'édification du Canada en tant que pays. Toutefois, il ne suffit pas de s'appuyer sur cet héritage de contribution au Canada pour justifier leur maintien. Une amélioration importante ou un renouvellement sont nécessaires pour s'assurer que les CMC continuent à produire les dirigeants dont ce pays a besoin et aura besoin, loin dans l'avenir.

Mais nous sommes allés plus loin que ces réponses prévisibles. Parce que nous avons perçu l'examen comme une occasion générationnelle d'aborder et de tenter de résoudre les problèmes graves et persistants d'agressions sexuelles, de discrimination et d'inconduite dans les CMC, nous avons mobilisé et engagé des experts pour nous aider. Nous avons recueilli des données probantes provenant de multiples sources et cherché à comprendre les pratiques exemplaires utilisées dans d'autres établissements comparables. Nous avons procédé ainsi parce que nous avons reconnu que l'examen était une occasion d'améliorer l'une des institutions essentielles du Canada pour les générations actuelles et futures. Le produit qui en résulte aboutit aux sept propositions de renouvellement énoncées dans le présent document. Il est important de réitérer que ces propositions sont harmonisées et enracinées dans l'éthos militaire décrit dans le document de 2024 intitulé *Esprit combattif : La profession des armes au Canada* que le respect de la dignité de toutes les personnes doit orienter la conduite des professionnels militaires. Qui nous sommes et comment nous remplissons notre mission est tout aussi important que sa réalisation. Nous devons énoncer précisément le résultat que nous recherchons : nous ne voulons pas défendre le statu quo. Nous souhaitons plaider en faveur d'un changement culturel et systémique au sein des CMC pour s'attaquer aux causes profondes des agressions sexuelles, du harcèlement et de la discrimination, afin que les CMC soient des endroits sécuritaires et efficaces pour tous pour les générations à venir.

Vérité Devoir Vaillance



ANNEXE A – PORTÉE DES TRAVAUX

Étendue des travaux du Boston Consulting Group

Cette section décrit la portée des travaux entrepris par le BCG en tant que partenaire de recherche et de services-conseils de l'Association des ancien(nes).

1. **Fournir des conseils stratégiques, des recommandations, des recherches, des analyses et du soutien aux communications** pour élaborer une présentation complète à la CECMC, en réponse aux recommandations n° 28 et 29 de l'EEIC, dans les paramètres de la mission de l'Association des ancien(nes), avec des **propositions** fondées sur des preuves pour :
 - 1.1. Améliorer l'expérience pédagogique des étudiants du PFOR;
 - 1.2. Améliorer l'efficacité du développement du leadership dans le PFOR;
 - 1.3. Modifier les éléments de la culture des CMC et de la culture des anciens étudiants et anciennes étudiantes tel que nécessaire pour améliorer la sécurité psychologique;
 - 1.4. Éliminer les inconduites sexuelles.
2. **Rassembler des preuves** à l'appui de ces propositions en :
 - 2.1. menant des recherches, y compris des entrevues approfondies et des enquêtes auprès d'anciens étudiants et anciennes étudiantes et d'autres groupes comparatifs.
3. **Recueillir, à des fins d'analyse, les meilleures pratiques** provenant :
 - 3.1. d'autres établissements postsecondaires, y compris au Canada;
 - 3.2. d'autres écoles de service militaire et d'académies étrangères.
4. **Élaborer et mettre en œuvre les plans de communication et d'engagement** requis pour appuyer ce projet, en coordination avec l'Association des anciens étudiants et anciennes étudiantes et son équipe de communication.

ANNEXE B – BIOGRAPHIES DES MEMBRES DU COMITÉ DIRECTEUR EXTERNE

Michèle Mullen. En tant que directrice générale des communications et des systèmes spatiaux au ministère de la Défense nationale (MDN), M^{me} Mullen est responsable de la livraison des nouvelles capacités et du soutien en service liés aux communications par radiofréquences (RF), aux communications par satellite (SATCOM) et aux systèmes spatiaux de renseignement, de surveillance et de reconnaissance (RSR) qui appuient les Forces armées canadiennes au pays et à l'étranger. Elle a étudié au Collège militaire Royal Roads (CMRR), où elle a obtenu en 1991 un baccalauréat en psychologie appliquée à des fins militaires. Depuis, elle a poursuivi des études postuniversitaires dans les domaines de la technologie des affaires à l'Université de Boston. Elle a également suivi le Programme des études de sécurité canadienne (PESC) du Collège des Forces canadiennes, ainsi que le programme d'études en sécurité nationale et internationale (NIS) pour les hauts dirigeants à la prestigieuse Harvard Kennedy School (HKS) de l'Université Harvard.

D^{re} Alice Aiken, vice-rectrice à la recherche et à l'innovation, Université Dalhousie. La professeure Aiken est cofondatrice et a été directrice scientifique de l'Institut canadien de recherche sur la santé des militaires et des vétérans, un consortium unique qui réunit plus de 41 universités canadiennes et 7 universités internationales autour de la recherche sur les besoins en santé des militaires, des vétérans et de leurs familles. Elle a servi pendant 14 ans dans les FAC, y compris au sein du personnel militaire du CMR. Elle est actuellement capitaine honoraire (marine) au Centre des services de santé des Forces canadiennes (Atlantique).

D^{re} Wanda Costen, doyenne de la Smith School of Business, Université Queen's. La professeure Costen est titulaire d'un doctorat en sociologie de l'Université d'État de Washington, un MBA pour cadres de l'Université Pepperdine et d'un baccalauréat ès sciences de l'Académie militaire des États-Unis. Ses recherches portent sur des domaines comme la diversité en gestion, les inégalités raciales et de genre dans les organisations, les femmes et le leadership, ainsi que les ressources humaines stratégiques.

L'honorable (à la retraite) Erin O'Toole, C.P., député et président-directeur général, ADIT North America (CMR, 1995). M. O'Toole a siégé en tant que député fédéral pendant 10 ans, notamment comme chef de l'opposition officielle et comme ministre des Anciens Combattants. Il est diplômé de la faculté de droit de l'Université Dalhousie et a travaillé comme avocat de société et conseiller juridique interne. Il est diplômé du CMR et a commencé sa carrière comme navigateur aérien, parcourant les airs dans des hélicoptères Sea King de l'Aviation royale canadienne.

L'honorable contre-amirale (à la retraite) Rebecca Patterson. Infirmière de profession, la sénatrice Patterson a mené une carrière enrichissante au sein des FAC. En tant que professionnelle et cadre dans le domaine de la santé, elle a travaillé dans la prestation de soins, en éducation, en formation et dans la planification professionnelle et stratégique pour les militaires au Canada et lors de missions à l'étranger. Lorsqu'elle a été promue officière générale, elle était la première personne avec une formation en soins infirmiers militaires à occuper ce grade d'officier. Elle a occupé un poste d'encadrement dans divers domaines pour les FAC. Depuis son rôle de championne de la Défense pour les femmes pour lequel elle a lutté contre les inconduites sexuelles et dirigé les efforts de changement de culture dans les FAC jusqu'au commandement des Services de santé des Forces canadiennes (surnommé « le 14^e réseau de santé du Canada ») au cœur de pandémie de COVID-19, elle cherche toujours à instaurer des milieux de travail sains et à favoriser l'épanouissement des gens. Elle défend avec vigueur la transformation culturelle, l'élimination des comportements nuisibles et le rétablissement de la confiance du public à l'égard des FAC.

D^{re} Nancy Taber, professeure et directrice du programme d'enseignement aux adultes, Université Brock (CMR, 1993). M^{me} Taber est professeure au département des études en éducation de l'Université Brock. Ses travaux de recherche portent sur les intersections entre l'apprentissage, le genre et le militarisme au sein de la vie quotidienne, de la culture populaire, des musées, des forces armées et des établissements d'enseignement. Elle s'intéresse particulièrement aux expériences des femmes dans les FAC en mettant en relation la culture organisationnelle, les politiques officielles, l'éducation et les pratiques informelles de tous les jours avec la discrimination fondée sur le genre, le harcèlement sexuel et les agressions sexuelles. Officière à la retraite, elle a été navigatrice aérienne des hélicoptères Sea King. La professeure Taber est codirectrice du réseau de recherche Transforming Military Cultures (TMC).

La lieutenant-générale (à la retraite) Christine Whitecross, ancienne commandante du Collège de défense de l'OTAN. La lieutenant-générale Whitecross détient un baccalauréat en génie chimique de l'Université Queen's et une maîtrise en études de la défense du Collège militaire royal du Canada. Nommée commandante de l'Équipe d'intervention stratégique des Forces armées canadiennes sur l'inconduite sexuelle, elle a accepté les fonctions de commandante du Commandement du personnel militaire en juin 2015. Elle a été la première à recevoir le titre de mentore principale pour le réseau Athéna du Collège militaire royal du Canada.

Eric Windeler, fondateur, Jack.org, titulaire d'un doctorat honorifique en droit de l'Université Queen's. M. Windeler a créé l'initiative The Jack Project en partenariat avec Jeunesse J'écoute, puis l'Université Queen's, après le suicide de son fils Jack en mars 2010. En 2013, il a été lauréat du prix Champion de la santé mentale de l'Alliance canadienne pour la maladie mentale et la santé mentale, et de la médaille du jubilé de diamant de la reine Elizabeth II. En 2015, il a eu l'honneur de recevoir un doctorat honorifique en droit de l'Université Queen's pour son travail dans le domaine de la santé mentale. Eric Windeler travaille sans relâche pour favoriser la discussion et l'engagement en santé mentale, en particulier chez les jeunes.

ANNEXE C : ACQUISITION DE DONNÉES

ACQUISITION DE DONNÉES

L'Association des anciens étudiants et anciennes étudiantes a adopté une approche méthodique et fondée sur des données probantes, à laquelle un large éventail d'experts et de parties prenantes ont participé, dans le but d'acquérir une compréhension plus approfondie de la situation actuelle dans les CMC. Cette approche a impliqué :

- plus de 1 400 réponses recueillies dans le cadre d'une enquête menée auprès des anciens étudiants et anciennes étudiantes;
- la participation de plus de 40 experts, dans un cadre d'entrevues en tête-à-tête;
- plus de 200 réponses et soumissions par courriel, provenant d'anciens étudiants et anciennes étudiantes, de classes et de services;
- des analyses comparatives avec les États-Unis, le Royaume-Uni et l'Australie
- des rapports et des données des CMC;
- cinq réunions du comité directeur.

Nous reconnaissons que les points de vue partagés par les anciens étudiants et anciennes étudiantes étaient très variés et comprenaient des opinions des plus divergentes sur la question. Aussi, nous avons fondé nos recommandations sur l'opinion majoritaire, tout en reconnaissant les points de vue qui existent à une extrémité ou l'autre du spectre. De plus, dans certains cas, nous avons dû tirer des inférences des données en raison des limites au niveau de l'acquisition de documents contextuels supplémentaires. Bien que nous n'ayons pas étudié explicitement les attitudes à l'égard des enjeux à l'étude à travers une lentille générationnelle, nous avons noté que les cohortes antérieures semblaient généralement avoir des opinions plus positives sur leurs expériences dans les CMC que les groupes plus récents. Ce domaine pourrait être intéressant à étudier plus en profondeur afin de mieux quantifier les tendances générationnelles. Notre recherche ne s'est pas penchée non plus sur les programmes universitaires ou parascolaires spécifiques des répondants, de sorte que nous n'avons pas pu établir de liens entre des programmes spécifiques et des niveaux plus élevés de stress ou de pression. Cela dit, nous reconnaissons que l'équilibre entre l'enseignement universitaire, l'entraînement militaire et l'athlétisme dans les CMC place d'emblée des exigences au-delà de celles imposées aux étudiants des établissements civils homologues.

Malgré ces nuances au niveau de nos données, nous croyons toujours fondamentalement à la robustesse de nos propositions, puisque :

1. nous n'avons pas tiré parti d'une seule source, mais d'un large éventail de sources dans notre travail;
2. nos données ont servi de contribution aux discussions du comité directeur. Les propositions définitives ont été finalisées et entérinées par un comité directeur composé de leaders hautement expérimentés dans le milieu universitaire, la fonction publique, le milieu militaire et la santé mentale.

Plus de 1 400 réponses à l'enquête menée auprès des anciens étudiants et anciennes étudiantes

Nos propositions ont été façonnées par un large éventail de contributions, dont celles de 1 462 anciens étudiants et anciennes étudiantes ayant participé à notre enquête exhaustive (taux de réponse d'environ 23 %) comprenant plus de 65 questions couvrant tous les sujets pertinents (p. ex. structure du programme, Escadre des élèves-officiers, instructeurs et personnel, diversité, griefs, santé mentale, offre académique, etc.). Ces questions comprenaient des questions ouvertes concernant les opinions et les perspectives des anciens étudiants et anciennes étudiantes sur l'état actuel des choses, ainsi que sur les améliorations et changements potentiels. La répartition démographique des répondants comprenait environ 18 % de diplômés récents (après 2010), 8 % de participants féminins et non binaires (117), et 7 % de membres de minorités visibles (figure 3). Parmi les répondants, 159 ont fréquenté le Collège militaire royal (CMR) St-Jean. L'Association des ancien(nes) a mené une enquête sur les perspectives des anciens élèves qui a été bien accueillie de manière générale, auprès d'un ensemble de répondants représentatifs sur le plan démographique. La variabilité au niveau des taux de réponse d'une question à l'autre trouve son explication dans les questions ignorées et les abandons à mi-enquête. Les statistiques des classes de diplômés analysent uniquement les réponses des étudiants de premier cycle pour éviter les doubles comptages.

Remarque importante concernant l'enquête menée auprès des anciens étudiants et anciennes étudiantes : sauf mention contraire, les données fournies dans le texte et les chiffres proviennent des résultats de l'enquête, et les commentaires de tous les anciens étudiants et anciennes étudiantes ont été pris en compte pour élaborer des propositions fondées à la fois sur des faits et sur la règle de la majorité.

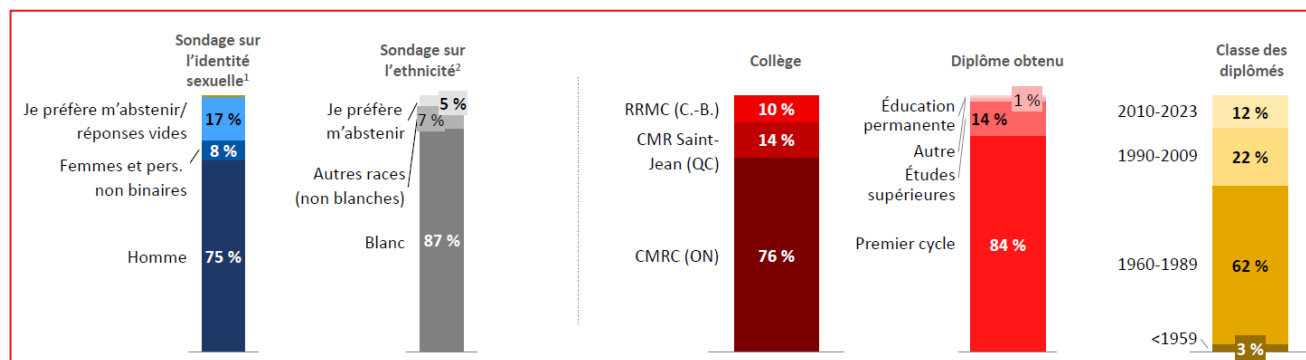


Figure 38 : Les perspectives entre les démographies de l'AACMR et celles des CMC sont alignées 1. La répartition entre les sexes dans l'enquête est représentative de la proportion de femmes diplômées en termes de pourcentage de la totalité des diplômés des CMC, tel que tenant compte des années antérieures à 1980 où les femmes n'étaient pas admises dans les CMC. 2. La répartition ethnique est dans l'ensemble comparable aux statistiques des FAC en ce qui concerne les minorités visibles. Remarque : Le nombre total de réponses par question varie en raison des réponses facultatives et de la présence de plusieurs questions avec l'option « Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent ». Source : Données des CMC

Plus de 40 entrevues en tête-à-tête, y compris avec des experts

Nous avons mené plus de 40 entrevues en tête-à-tête avec des experts et des anciens étudiants et anciennes étudiantes. Nous avons ainsi pu recueillir les perspectives d'experts militaires et universitaires, de représentants du gouvernement et d'anciens commandants d'académie. Parmi ces participants notables :

- Un officier général à la retraite, ancien commandant de l'USFA
- Un officier général à la retraite, ancien commandant de l'Académie militaire royale de Sandhurst
- Un ancien commandant du Collège de défense de l'OTAN
- Un officier général à la retraite, ancien commandant de l'Académie canadienne de la Défense
- D'anciens sous-ministres
- Un officier général à la retraite, ancien commandant de l'Australian Command and Staff College
- Un ancien cadre universitaire, ancien étudiant d'école de service militaire

Les personnes interrogées ont été choisies en fonction de leur implication passée dans des collèges militaires, soit en tant qu'anciens étudiants et anciennes étudiantes ou anciens instructeurs, soit par le biais d'autres interactions directes avec les cadets ou les CMC. Nous avons veillé à ce que le groupe retenu soit diversifié afin de recueillir un large éventail d'expériences. Les entrevues portaient sur les expériences des étudiants, l'EDI (équité, diversité et inclusion), la santé mentale, les interactions étudiants-instructeurs, et le leadership chez les cadets. Ces entrevues ont appuyé les perspectives des anciens étudiants et anciennes étudiantes ressorties de l'enquête, aidé à comprendre le cadre de gestion des CMC, et permis d'examiner les expériences dans d'autres systèmes d'instruction militaire à l'échelle internationale.

Remarque : la portée de nos entrevues a dû être limitée aux anciens membres du personnel des collèges, et n'a pu inclure de membres du personnel actuel. Nous avons également réalisé quatre entrevues avec des anciens étudiants et anciennes étudiantes du CMR Saint Jean.

Plus de 200 soumissions provenant d'anciens étudiants et anciennes étudiantes, de classes et de services

Nous avons reçu plus de 200 réponses individuelles d'anciens étudiants et anciennes étudiantes par le biais de la boîte EEIC de l'AACMR, de même que des soumissions directes par courriel et plus de quatre soumissions exhaustives provenant de

divers services et diverses et classes d'anciens étudiants et anciennes étudiantes, qui ont aidé à éclairer les propositions du comité directeur (voir l'annexe D).

Analyse comparative avec les États-Unis, le Royaume-Uni et l'Australie

Nos recherches comprenaient un vaste exercice d'analyse comparative avec les académies militaires des États-Unis, du Royaume-Uni et de l'Australie, couvrant l'Escadre des élèves-officiers, la conception de programmes, la qualité des instructeurs, l'EDI, la gestion des griefs et la santé mentale. Nous avons également intégré les pratiques exemplaires d'établissements universitaires (p. ex. celles de l'Université Western, de l'Université McGill, de l'Université Queen's, etc.) en matière d'initiatives EDI, de gestion des griefs, de soutien en santé mentale et d'offre académique, de même que celles des secteurs de l'industrie privée en ce qui concerne les initiatives EDI. Ces exercices d'analyse comparative ont aidé à tirer des enseignements, afin de saisir les meilleures occasions pour le cadre de renouvellement.

Rapports et données des CMC

Les données recueillies comprenaient des rapports antérieurs, des documents des CMC et des études universitaires, notamment des rapports clés axés sur les CMC, comme ceux de la VAEMS, du BVG et de l'EEIC, ainsi que des enquêtes de Statistique Canada, des manuels des CMC et des études universitaires de recherche et développement pour la défense Canada (RDDC).

Réunions du comité directeur

Le comité directeur externe était composé de huit membres possédant une expertise diversifiée dans les domaines universitaire, militaire, politique, de la santé mentale, et des relations avec les anciens étudiants et anciennes étudiantes. Cette variété au niveau des domaines d'expertise a contribué à étoffer les perspectives tout en assurant un équilibre entre celles-ci. La supervision des membres du comité a joué un rôle crucial dans l'affinement des possibilités d'amélioration et la formulation des propositions. Les biographies des membres du comité directeur figurent à l'annexe B.

Pendant toute la durée de ces travaux, cinq réunions du comité directeur ont eu lieu, à l'automne 2023. Un aperçu des sujets et des préoccupations abordés au cours de ces réunions est présenté ci-dessous.

Première réunion du comité directeur :

La première réunion du comité directeur a eu lieu le 11 octobre 2023 et a porté sur l'approche, le contexte, les défis et les possibilités d'amélioration des CMC. Les discussions ont porté sur des préoccupations spécifiques à la structure du programme (auxquelles se rapporte la proposition 29 du rapport de l'EEIC) et à l'Escadre des élèves-officiers (auxquelles se rapporte la proposition 28 du rapport de l'EEIC). En ce qui concerne la structure du programme, le comité a exploré des solutions de rechange, comme de maintenir la structure actuelle tout en apportant des améliorations culturelles, d'établir des partenariats avec des universités civiles pour les piliers « académique » et « bilinguisme », de la transformer en un programme militaire postuniversitaire d'un an, ou de fermer les CMC et d'élargir le programme PFOR des universités civiles.

De plus, une synthèse des résultats de l'enquête et des entrevues en tête-à-tête a été réalisée, de même qu'un examen des sujets de la santé mentale et des comportements discriminatoires. Le comité directeur a noté que les étudiants récents ont rapporté plus d'expériences négatives, observant à cet égard que cela était possiblement le résultat d'une volonté accrue des diplômés récents de signaler les griefs à la suite du mouvement « Moi aussi ». Les anciens étudiants et anciennes étudiantes des académies militaires internationales ont fourni des perspectives servant de points de comparaison en ce qui concerne l'instruction militaire. Le comité a souligné la nécessité d'apporter un renouveau dans les CMC, organisé de manière à regagner la confiance du public tout en demeurant aligné sur la mission des collègues.

Deuxième réunion du comité directeur :

Le comité s'est réuni de nouveau le 30 octobre 2023 pour évaluer les lacunes au niveau des quatre piliers offerts actuellement dans les CMC (soit les piliers « académique », « militaire », « condition physique » et « bilinguisme »). Les anciens étudiants et anciennes étudiantes sont favorables à la possibilité d'ajouter le professionnalisme et le caractère en tant que nouveaux piliers. Le comité a appuyé ce sentiment, mais il est allé plus loin en préconisant que ces éléments soient ajoutés en tant que nouveau pilier horizontal unique, afin d'éviter de surcharger les piliers existants et d'illustrer l'importance transversale de ces attributs dans le développement des leaders militaires de demain. Il s'est également rangé du côté des répondants à l'enquête favorables à l'idée d'apporter des changements au pilier militaire, lesquels pourraient prendre la forme d'autres styles de leadership convenant mieux aux types d'environnements que les officiers des FAC rencontreront à l'ère contemporaine. Le comité a exhorté l'Association des ancien(nes) à inclure un libellé antiracisme et antisexisme directement dans les piliers, et a souligné la nécessité de moderniser le pilier « condition physique » de manière à mettre aussi un accent sur la résilience et la condition physique mentale et émotionnelle, plutôt que simplement sur la condition physique (sans que celle-ci cesse pour autant d'être importante).

Le rôle de l'Escadre des élèves-officiers a été évalué en profondeur, dans le cadre d'un examen minutieux ayant étudié la possibilité de la refondre ou de la démanteler. Les principaux défis dont il a été question en ce qui concerne l'Escadre des élèves-officiers comprenaient de trouver les styles de leadership appropriés et d'assurer une exposition à de multiples expériences situationnelles de manière à permettre une démonstration délibérée de divers styles de leadership. Il y a aussi eu beaucoup de discussions autour du manque de clarté relativement aux critères de sélection, de l'autorité excessive accordée aux cadets élus comme leaders, et des lacunes au niveau de la supervision par des leaders seniors non qualifiés de l'escadre d'instruction après les heures régulières. Des options pour de nombreux changements ont été proposées, dont intégrer le leadership à même des critères de sélection équitables et clairs, ainsi qu'améliorer les mécanismes de rétroaction (p. ex. rétroaction à 360 degrés et examens par les pairs) et la supervision. La nécessité d'un style de leadership de style « commandement et contrôle » dans l'Escadre des élèves-officiers a été remise en question, ce qui a donné lieu à des discussions sur le leadership, la surveillance et le mentorat adaptatifs pour les cadets. La discussion autour de ce sujet a été si vigoureuse qu'elle a dû être poursuivie lors de la réunion subséquente du comité directeur pour trouver une conclusion avant de pouvoir passer au sujet initialement prévu pour cette séance, soit les rôles d'instructeur.

Troisième réunion du comité directeur :

Le 17 novembre 2023, le comité directeur a poursuivi le débat sur divers aspects de l'Escadre des élèves-officiers, avant de finalement passer aux rôles d'instructeur.

Pour s'attaquer à certains des défis relevés lors de réunions précédentes concernant l'Escadre des élèves-officiers, le comité a convenu d'intégrer les attributs de leadership et de caractère dans les critères de sélection des affectations aux rôles de leaders dans l'Escadre des élèves-officiers, qui incorporeraient une contribution officielle des pairs pour une rétroaction juste et complète de même qu'une rotation plus fréquente de ces rôles de leadership subalterne, et un transfert au personnel de l'escadre d'instruction des sanctions sévères, le tout sous une supervision systématique des officiers.

En ce qui concerne les rôles des instructeurs, le comité a discuté des défis liés aux possibilités limitées de mentorat, aux délais que cela implique pour l'avancement professionnel, et aux lacunes relatives à la formation en leadership. Le comité a donc exploré des possibilités pour les instructeurs, comme de consacrer plus de temps au mentorat, de fournir des titres de compétences mettant sur la voie de promotions accélérées, d'imposer des exigences en matière de grade et de performances, et de mettre en œuvre des normes rigoureuses de gestion des performances, avec vérifications régulières et rétroaction à 360 degrés. Le comité a comparé les modèles d'autres institutions, notant que les écoles de service militaire américaines et l'académie Sandhurst mettaient quant à elles l'accent sur le mentorat et une sélection rigoureuse. Des perspectives tirées du système américain ont été explorées, comme l'exigence d'une expérience en matière de diversité pour les officiers à fort potentiel. Le comité a suggéré que pour attirer les meilleurs talents et rendre les postes d'instructeur prestigieux et avantageux d'un point de vue d'avancement professionnel, les CMC pourraient offrir des possibilités de formation continue, comme une maîtrise en leadership pour attirer ceux qui accordent de la valeur à l'enseignement et au mentorat.

Quatrième réunion du comité directeur :

Le 4 décembre 2023, le comité directeur s'est concentré sur l'EDI, reconnaissant que les CMC sont à la traîne derrière les universités civiles en ce qui concerne la représentation des femmes et des minorités, lesquels segments connaissent par ailleurs des taux d'attrition relativement élevés. Le comité a proposé d'aligner plus étroitement les messages de recrutement sur les raisons pour lesquelles les candidats appartenant à des groupes diversifiés s'inscrivent, de revoir les offres de diplômes, de simplifier le processus de candidature, ainsi que d'améliorer les systèmes de soutien afin de réduire le taux d'attrition et de favoriser le soutien par les pairs. Les autres points relatifs à la diversité abordés comprenaient d'instaurer une formation antipartialité pour les recruteurs, d'impliquer des personnes provenant de milieux diversifiés dans le processus de recrutement, de mettre un accent sur la croissance des femmes dans les domaines des STIM, et de fournir une variété plus étendue de programmes de manière à attirer des intérêts plus spécialisés. Le comité a également discuté de la possibilité d'instaurer un programme préparatoire conçu pour assurer des points de départ équitables pour tous.

Les principales lacunes au niveau de la gestion des griefs et du soutien en matière de santé mentale ont été identifiées, soit entre autres les taux élevés de comportements discriminatoires, la crainte de représailles, et l'insuffisance des services de santé mentale. Les propositions comprenaient l'interdiction du bizutage, l'adoption de politiques de tolérance zéro en ce qui concerne l'intimidation, la mise en œuvre d'un processus de signalement numérique, l'expansion des services de santé mentale, la création d'unités d'enquête indépendantes dotées de processus d'enquête adéquats, et l'augmentation de la supervision du personnel. Le comité a également mis l'accent sur l'élimination des obstacles systémiques pour les groupes en quête d'équité, et sur la formation en intervention de témoin.

Cinquième réunion du comité directeur :

Le 18 décembre 2023, le comité a examiné la nécessité pour les dirigeants des CMC de s'engager à créer une Escadre des élèves-officiers reflétant la diversité du Canada, ainsi qu'une stratégie d'EDI dédiée. L'importance de l'éducation par les pairs en matière de santé mentale a été soulignée, ce qui comprend de former les leaders parmi les étudiants pour qu'ils partagent leurs expériences et soutiennent leurs pairs.

Le comité a également partagé des propositions révisées et discuté de sujets clés concernant la qualité de vie des étudiants. Afin d'améliorer la qualité de vie, le comité a recommandé d'inclure une analyse approfondie des offres de diplômes dans les CMC de manière à trouver un équilibre entre répondre aux besoins des FAC et attirer des talents diversifiés, de prioriser les investissements dans l'infrastructure pour améliorer la sécurité des cadets et assurer la comparabilité avec les universités civiles, et d'élaborer des politiques relatives à la consommation d'alcool et de substances sur le campus afin d'améliorer la santé et le bien-être.

Conclusion

L'aboutissement des travaux du comité directeur est venu démontrer encore plus fortement que l'inclusion d'un pareil groupe d'experts estimés, avec des opinions couvrant aussi large, des antécédents variés et des perspectives fondées sur l'expérience, a été une décision extrêmement importante de la part du conseil d'administration de l'Association des ancien(nes) des collèges militaires royaux du Canada. La richesse des discussions, la sensibilité des contributions et la justesse des interprétations, de même que les efforts de collaboration déployés par ce groupe de professionnels pour parvenir à un consensus et créer un ensemble utile et stimulant de propositions de renouvellement sur la base des faits recueillis auprès d'un si vaste éventail de sources par nos partenaires de recherche au BGC, doivent être crédités pour la qualité de la soumission faite au nom des anciens du CMR. Nous espérons sincèrement que ce travail apportera une contribution notable au renouvellement nécessaire des CMC afin que le MDN et les FAC, et avec eux, le Canada dans son ensemble, puissent continuer à récolter les avantages de pouvoir compter sur des leaders formés grâce à ce programme unique.

ANNEXE D : SOUMISSIONS INDIVIDUELLES, DE CLASSES D'ANCIENS ÉTUDIANTS ET ANCIENNES ÉTUDIANTES ET DE DÉPARTEMENTS

En plus de mener une enquête auprès des anciens étudiants et anciennes étudiantes, l'Association des ancien(nes) a encouragé les individus, les classes et les services à partager leurs commentaires, leurs questions et leurs perspectives sur les sujets des recommandations du rapport Arbour et le renouvellement à apporter aux collèges militaires canadiens. Plus de 200 soumissions ont été reçues à ce jour. Certaines soumissions se résumaient à une phrase ou deux, alors que d'autres comportaient des dizaines de pages de rétroactions structurées au sujet de questions particulières (en particulier les soumissions provenant de classes ou de services). Quelques-unes étaient des témoignages au sujet d'inconduites dont les auteurs avaient été victimes ou témoins. Toutes ces soumissions d'anciens étudiants et anciennes étudiantes ont été soigneusement examinées et considérées comme faisant partie de l'ensemble des éléments de preuve à l'appui de la soumission faite à la CECMC. Ce qui suit représente les principaux thèmes des soumissions d'anciens étudiants et anciennes étudiantes, accompagnés de quelques citations illustratives qui ont été anonymisées. Sauf mention contraire, ces extraits ont été tirés de soumissions rédigées en anglais et sont présentés en version traduite.

Ceux qui ont pris le temps de faire part de leurs perspectives sont presque unanimes à dire que les collèges militaires canadiens jouent un rôle essentiel en tant qu'institutions canadiennes de leadership, et que ces institutions doivent être préservées. Presque tous, cependant, sont d'avis qu'il est nécessaire d'apporter des changements importants aux CMC, certaines perspectives faisant en outre valoir que les améliorations apportées aux CMC se propageraient à l'ensemble des FAC. L'un des principaux points soulevés dans la plupart de ces perspectives est que les inconduites sexuelles dans les CMC ne doivent pas seulement être réduites, mais bien éradiquées.

« Le PFRO des CMC est essentiel pour générer des officiers de qualité et constitue un élément vital de [...] l'instruction militaire professionnelle [dans les FAC]. »

« De nombreux diplômés des collèges connaissent de brillantes carrières en dehors de l'armée une fois leur service militaire terminé. Des médecins, des avocats, des politiciens; il y a des leaders de tous les horizons qui sont issus des classes de diplômés du CMR. Ce fait témoigne des avantages continus pour la société d'une bonne formation en leadership dans les collèges. »

« J'ai été un partisan actif des CMC, mais pas sans réserve. Mes années passées au CMR-RMC n'ont pas été mon expérience de vie préférée. J'y ai appris non seulement des éléments positifs, mais aussi des choses négatives à éviter. Des changements devraient être apportés aux CMC, basés sur les leçons tirées des points négatifs... Fermer ces institutions de valeur que sont les CMC, avec tout leur potentiel, ne devrait pas être une option. Les renouveler est tout à fait possible. »

« Bien que je n'aie pas été victime de harcèlement sexuel ou d'agression, je suis très fière des femmes et des personnes au genre non conforme qui ont décidé de signaler les torts qu'elles ont subis. Je les crois. Je les écoute et je veux que le CMR change de façon à ce qu'il puisse former des officiers solides pour l'avenir, qui sont à l'écoute de ceux qu'ils dirigent. »

« J'ai deux filles qui ont déclaré leur désir de suivre les traces de leur père, de se joindre aux FAC et de s'inscrire au CMR. Ce serait très décevant si leurs rêves se retrouvaient anéantis par une issue négative de l'examen externe, qui amènerait à fermer les collèges. J'espère que cet examen ne pourra qu'apporter des progrès positifs et faire des collèges un endroit sûr et meilleur pour mes filles. »

Un très petit nombre de voix discordantes s'opposent à l'avis largement partagé que les CMC doivent être préservés ET que des changements sont nécessaires. Ces contestataires sont sceptiques de manières diamétralement opposées. D'une part, nous en trouvons certains qui soit doutent de l'existence même des problèmes décrits dans le rapport Arbour (ils n'ont pas

eu connaissance de ces problèmes pendant leurs propres études au collège, ou n'en ont pas été personnellement témoins au cours de leur carrière militaire), soit estiment que les problèmes ne sont pas aussi graves que décrits, ou qu'ils ne diffèrent en rien de ce qui s'observe dans les campus civils. Pour eux, la seule réponse valable à ces questions est de monter une défense solide et sans équivoque des CMC. D'autre part, certains se disent déçus des CMC au point d'avoir perdu toute foi en eux et doutent que les problèmes puissent être corrigés, et affirment qu'ils n'encourageraient pas leurs enfants ou petits-enfants à fréquenter un CMC, voire même qu'ils ont honte de dire où ils sont allés à l'école. Ces personnes considèrent que la recommandation de fermer les CMC pourrait bien être la bonne approche.

Sur la question de l'avenir de l'Escadre des élèves-officiers, les opinions étaient un peu moins unanimes. Cela dit, la plupart de ceux qui ont soumis leurs perspectives estiment que malgré ses défauts, l'Escadre des élèves-officiers n'en remplit pas moins une fonction importante en inculquant aux cadets une expérience pratique du commandement et qu'elle devrait être préservée, à condition de lui apporter des changements importants.

« Si les FAC ne leur donnent pas l'occasion de diriger au CMR, ils seront moins bien préparés à assumer leurs responsabilités futures. Est-ce qu'elle pourrait être mieux? Oui, il faut qu'elle soit améliorée, mais enlever cette occasion d'apprentissage et de croissance (qui comprend de faire des erreurs et d'être corrigé) serait mal avisé. »

Le problème le plus souvent mentionné en ce qui concerne l'Escadre des élèves-officiers est qu'elle confère trop d'autorité non supervisée à certains cadets sur les autres, ce qui laisse la voie libre à des abus de pouvoir potentiels de la part de jeunes qui n'ont pas beaucoup d'expérience de la vie ou de formation en leadership.

« Le pilier militaire est excellent pour le développement professionnel, mais il est aussi problématique dans sa façon de permettre à des leaders juniors de diriger des leaders juniors dans un contexte où personne ne sait comment gérer les vrais problèmes lorsqu'ils se présentent. J'ai vu beaucoup de choses être passées sous le tapis quand j'étais là parce que la chaîne de commandement avait tellement de niveaux de cadets officiers qu'il était pratiquement garanti de se trouver quelqu'un pour penser que vos problèmes très sérieux étaient des plaintes mineures qui n'avaient pas besoin d'être portées plus haut. Il est vrai qu'il faut que les cadets officiers occupent des rôles de "leadership", mais encore faut-il que ces rôles impliquent un vrai leadership. »

L'avis comme quoi la supervision ou la surveillance des cadets est insuffisante en général a été communiqué dans de nombreuses soumissions, avec des propositions de solutions consistant à réduire le nombre de cadets officiers dans la structure de commandement, et à accroître la « supervision adulte » sous la forme d'une plus grande présence des officiers réels.

« Quand j'étais au CMR, j'ai surtout appris quel genre de leader je ne voulais PAS être, au lieu de voir de bons exemples à imiter. Une implication plus étroite des sous-officiers et des officiers augmenterait la qualité du leadership. »

« Les leaders ne doivent pas supposer que la structure militaire hiérarchisée va suffire en elle-même à identifier les abus et à les résoudre. Dans les CMC, cela signifie que les officiers subalternes au niveau des capitaines doivent avoir un bureau et une présence continue dans les blocs. Pareillement, les officiers supérieurs devraient au moins traverser les blocs de temps en temps sans préavis et parler à des cadets. »

En effet, le leadership dans les CMC était un thème récurrent dans les perspectives soumises par les anciens étudiants et anciennes étudiantes. En plus de la nécessité susmentionnée de mettre l'accent sur la formation en leadership (formelle et informelle) pour les cadets, de nombreux anciens étudiants et anciennes étudiantes ont souligné la nécessité d'avoir plus de leaders dans les CMC, et de meilleure qualité. Ils soutiennent que ce sont les meilleurs et les plus brillants membres des Forces armées canadiennes qui devraient être amenés dans les CMC comme instructeurs, suggérant par là qu'une telle affectation ne devrait pas être considérée comme un détour dans une carrière, mais comme une partie de la progression de carrière.

« La culture de toute organisation est façonnée par les pires comportements qu'un leader tolère. »

« Les commandants d'escadron étaient au CMR principalement pour des études supérieures, et leur rôle d'encadrement était secondaire et surtout administratif. Une autre recommandation serait donc d'intégrer des mentors militaires entièrement dévoués (sous-officiers seniors et officiers) et des experts militaires pour encadrer les cadets qui se sont fait conférer des responsabilités de commandement. Les erreurs d'apprentissage dans "l'art du commandement" seraient détectées tôt par les mentors, ce qui préviendrait les dérives en cascade. »

Quelques-uns ont suggéré de possiblement repenser les quatre piliers, voire les CMC eux-mêmes, de manière à ce qu'ils se concentrent plus directement sur les études de leadership et militaires, tel qu'il en a déjà été question, ou même de les transformer en institutions délivrant des diplômes d'études supérieures s'inscrivant à la suite de diplômes de premier cycle obtenus dans d'autres institutions.

[Soumission rédigée en français] « Sous-traiter aux universités canadiennes l'ensemble de la diplomation générale universitaire de 1er cycle requis du corps des officiers, selon les dispositions actuelles des deux plans de recrutement PFOR et PEDO (programme d'entrée directe en qualité d'officier), doit résoudre les besoins des FAC, à savoir, l'obtention du brevet d'officier et d'un diplôme de premier cycle. La vocation des CMRC devient donc de former les officiers, diplômés des universités ou PEDO, sur les trois autres fondements, en particulier celui de l'instruction militaire. »

Cependant, l'on trouvait dans beaucoup d'autres soumissions des avis appuyant les quatre piliers d'une éducation CMC.

« Le programme à quatre piliers des CMC est conçu pour produire des leaders exceptionnels, de jeunes officiers en excellente condition physique et mentale, atteindre les niveaux souhaités de formation bilingue, et fournir un excellent enseignement en classe par l'intermédiaire de la faculté de leadership militaire en gestion des CMC. Ces résultats ne sauraient être reproduits en envoyant de jeunes officiers dans des universités civiles et par la suite ailleurs pour une formation continue après l'obtention de leur diplôme universitaire. »

Plusieurs recommandations de changement abordant de front les questions d'agression sexuelle, de harcèlement et de discrimination ont également été faites. Ces recommandations préconisent notamment d'utiliser un système d'arbitrage externe pour traiter tous les signalements d'abus dans les CMC; d'instaurer une formation et une éducation formalisées sur ces questions; de créer un dortoir séparé entièrement féminin; et d'instiller une culture « si vous voyez un problème, signalez-le ». De nombreuses soumissions soulignent l'importance d'une culture fondée sur le respect de tous.

LISTE DES ACRONYMES

Acronyme	Signification
AACMR	Association des anciens et des anciennes des collèges militaires royaux du Canada
ACS+	Analyse comparative entre les sexes plus
ADFA	Australian Defence Force Academy (Académie des forces de défense australiennes)
AOC	Air Officer Commanding (commandant de l'aviation)
BCG	Boston Consulting Group
BVG	Bureau du vérificateur général
CBC/SRC	Canadian Broadcasting Corporation / Société Radio-Canada
CCoR	Cadet Chain of Responsibility (chaîne de responsabilité des cadets)
CDO	Cadet Duty Officer (élève-officier de service de l'escadre)
CECMC	Commission d'examen des collèges militaires canadiens
CMC	Collège(s) militaire(s) canadien(s)
CMR	Collège militaire royal
EDI	Équité, diversité et inclusion
EEIC	Examen externe indépendant et complet
FAC	Forces armées canadiennes
GC	Gouvernement du Canada
ICR	Indicateurs clés de rendement
MDN	Ministère de la Défense nationale
NCO	Non-Commissioned Officers (sous-officiers)
PFOR	Programme de formation des officiers et officières de la Force régulière
RDDC	Recherche et développement pour la défense Canada
RGT	Région du Grand Toronto
SACOMSS	Sexual Assault Centre of the McGill Students' Society (Centre d'aide contre la violence sexuelle de l'Association des étudiants de l'Université McGill)

SAPR	Sexual Assault Prevention and Response Office (Bureau de prévention et d'intervention en matière d'agression sexuelle)
SARC	Sexual Assault Response Coordinators (Coordonnateurs des interventions en cas d'agression sexuelle)
TAFC	Test d'aptitude des Forces canadiennes
UNSW	University of New South Wales (Université de Nouvelle-Galles du Sud)
USAF	U.S. Air Force (Force aérienne des États-Unis)
USAFA	U.S. Air Force Academy (Académie de la Force aérienne des États-Unis)
USMA	U.S. Military Academy (Académie militaire des États-Unis)
USNA	U.S. Naval Academy (Académie navale des États-Unis)
VA	Victim Advocates (défenseurs des victimes)
VAEMS	Visite d'aide d'état-major spéciale

Liste des Figures

<i>Figure 1 : Calendrier de l'achèvement du cadre de renouvellement en collaboration avec le comité directeur à l'automne 2023 Source : analyse du BCG</i>	8
<i>Figure 2 : Vision globale de l'expérience complète des élèves-officiers des CMC, des piliers à la mission, en passant par la vie étudiante et le personnel Source : analyse du BCG</i>	9
<i>Figure 3 : Leadership adaptatif, bien-être mental et émotionnel, sensibilités culturelles, caractère et professionnalisme ajoutés aux piliers CMC</i>	19
<i>Figure 4 : 50 % des anciens étudiants et anciennes étudiantes croient que les leaders empathiques et arrangeants sont les plus efficaces 1. Réponses sur une échelle de 1 à 7, où 1 = Strict et rigide; 7 = Empathique et arrangeant Pour le graphique, les réponses 1 à 3 sont combinées sous « Strict et rigide », 4 signifie « Aucune préférence », et 5 à 7 sont combinées sous « Empathique et arrangeant »</i>	21
<i>Figure 5 : 32 % des diplômés récents ne sont pas d'accord pour dire que le pilier militaire des CMC leur a donné des bases solides pour réussir dans une carrière militaire</i>	22
<i>Figure 6 : 51 % des diplômés récents disent avoir un grief par rapport au temps et à l'instruction consacrés au pilier militaire</i>	22
<i>Figure 7 : Les diplômés sont favorables à l'idée d'ajouter le professionnalisme et le caractère en tant que nouveaux piliers</i>	23
<i>Figure 8 : Les anciens étudiants et anciennes étudiantes croient que les CMC les ont préparés à faire une carrière au sein des FAC et à surmonter les difficultés</i>	29
<i>Figure 9 : Les anciens étudiants et anciennes étudiantes sont satisfaits de leurs années passées au sein des CMC, lesquels les ont préparés à assumer des rôles de leadership</i>	29
<i>Figure 10 : La capacité de gérer le stress et la résolution de problèmes parmi les compétences les plus importantes développées dans les CMC</i>	29
<i>Figure 11 : Les anciens étudiants et anciennes étudiantes croient que les CMC sont un endroit où l'on peut jeter les bases des changements fondamentaux qui doivent être apportés au sein des FAC</i>	30
<i>Figure 12 : Rôles de leadership au sein de la Chaîne de responsabilité des élèves-officiers (C de R Élof). Sources : IE ELOF (2023-2024); rapport SSAV (2017); entrevues avec des experts; analyse du BCG</i>	36
<i>Figure 13 : Les anciens étudiants et anciennes étudiantes ne sont pas d'accord avec le fait que les critères de sélection des chefs de l'escadre des élèves-officiers étaient clairs ou qu'ils possédaient les compétences nécessaires pour gérer des événements délicats</i>	38
<i>Figure 14 : Les anciens étudiants et anciennes étudiantes acceptent d'inclure les compétences en leadership (71 %), la transparence (75 %) et les commentaires des pairs (52 % à 63 %) dans la sélection et l'évaluation du rendement des chefs de l'escadre des élèves-officiers</i>	39
<i>Figure 15 : Une grande partie des anciens étudiants et anciennes étudiantes, en particulier les femmes et les personnes non binaires, croit que les élèves-officiers des échelons supérieurs avaient trop de pouvoir et pas assez de supervision après les heures de travail</i>	39
<i>Figure 16 : La plupart des diplômés ne croient pas que l'escadre des élèves-officiers fait l'objet d'une supervision suffisante ou impose des mesures punitives de façon équitable</i>	39
<i>Figure 17 : Les anciens étudiants et anciennes étudiantes croient que la structure de l'escadre des élèves-officiers devrait être maintenue</i>	39

Figure 18 : Les anciens sont d'accord pour dire que l'escadre des élèves-officiers favorise l'expérience de leadership et la camaraderie.....	40
Figure 19 : L'escadre d'instruction a le plus grand potentiel en matière de changement de culture aux CMC	45
Figure 20 : Seulement 14 % des diplômés récents perçoivent les postes d'instructeur comme prestigieux et 19 % comme bons modèles de leadership.....	465
Figure 21 : Représentation des femmes et des minorités visibles à la traîne dans les CMC, avec libération volontaire plus élevée chez les femmes 1. Nombre total d'étudiantes pour l'ensemble des programmes universitaires; ne tient pas compte des inscriptions par type de programme (p. ex. il y a généralement moins d'inscriptions féminines dans les programmes STIM) 2. L'étude a utilisé les données des raisons de libération pour la période 2010 à 2016 au CMR Saint-Jean 3. Données disponibles uniquement en tant que taux d'attrition volontaire global pour la période 2010 à 2016. Sources : Enquête de l'AACMR auprès des anciens étudiants et anciennes étudiantes (octobre 2023); Statistique Canada; Université Queen's; Maclean's Education; rapport de l'EEIC; analyse du BCG	52
Figure 22 : Chez les membres de groupes sous-représentés, les principales raisons de s'inscrire sont l'éducation subventionnée (environ 70 %) et le désir de faire partie des FAC (environ 60 %) Remarque : Il s'agissait d'une question d'enquête à choix multiple où les répondants pouvaient choisir toutes les réponses qui s'appliquaient. Par conséquent, les chiffres pour les différentes options ne totaliseront pas 100 %.....	53
Figure 23 : Aperçu comparatif des complexités du processus d'admission des CMC.....	53
Figure 24 : Les diplômés récents ne se sentaient pas à l'aise de dénoncer les comportements inacceptables dont ils étaient témoins	54
Figure 25 : La majorité des anciens étudiants et anciennes étudiantes n'étaient pas d'accord pour dire que les cadets masculins défendaient la diversité de genre et la cause LGBTQ2+ 1.	54
Figure 26 : L'Université Queen's applique un système de mesure pour accroître la responsabilisation	56
Figure 27 : Les écoles de service militaire des États-Unis enregistrent moins d'inscriptions et de rétention des cadets appartenant à des groupes sous-représentés 1. Moyenne non pondérée pour l'USMA, l'USNA et l'USAFA 2. Uniquement pour l'USAFA, en raison d'une question de fiabilité des données pour les autres écoles de service 3. Données agrégées pour l'USMA, l'USNA et l'USAFA 4. 2021-22. Source : United States Government Accountability Office Report (2022); analyse du BCG	57
Figure 28 : Prévalence plus grande d'inconduites sexuelles dans les CMC	61
Figure 29 : 84 % des récents diplômés féminins et non binaires ont fait l'objet de comportements discriminatoires, et 56 % ont dit avoir été freinés par la crainte de représailles	61
Figure 30 : La pression des pairs et les pratiques traditionnelles figurent parmi les comportements qui favorisent le plus la discrimination, selon les diplômés des CMC	62
Figure 31 : Les anciens étudiants et anciennes étudiantes conviennent que des mesures peuvent être prises pour éliminer les comportements discriminatoires	62
Figure 32 : La majorité des diplômés récents ont éprouvé des problèmes de santé mentale alors qu'ils étaient aux CMC.....	63
Figure 33 : La majorité des anciens étudiants et anciennes étudiantes ne sont pas d'accord pour dire que les services de santé mentale étaient adéquats ou dignes de confiance.....	63
Figure 34 : Une grande proportion des anciens étudiants et anciennes étudiantes qui auraient eu besoin de services de santé mentale ne les ont pas utilisés.....	63
Figure 35 : Le classement des CMC est moyen comparativement aux universités canadiennes. Source : EduRank.....	72
Figure 36 : Les CMC offrent moins de programmes d'études que les universités civiles.....	73

Figure 37 : Les anciens étudiants et anciennes étudiantes conviennent qu'il y a une culture de consommation l'alcool dans les CMC et un manque de professionnalisme. 74

Figure 38 : Les perspectives entre les démographies de l'AACMR et celles des CMC sont alignées 1. La répartition entre les sexes dans l'enquête est représentative de la proportion de femmes diplômées en termes de pourcentage de la totalité des diplômés des CMC, tel que tenant compte des années antérieures à 1980 où les femmes n'étaient pas admises dans les CMC. 2. La répartition ethnique est dans l'ensemble comparable aux statistiques des FAC en ce qui concerne les minorités visibles. Remarque : Le nombre total de réponses par question varie en raison des réponses facultatives et de la présence de plusieurs questions avec l'option « Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent ». Source : Données des CMC 84