



## Réponse à l'examen des collèges militaires du Canada : la voie du renouvellement - Démarche

### Le rapport Arbour, la Commission d'examen des collèges militaires canadiens (CECMC) et la stratégie de l'Association des ancien(ne)s des CMR

#### *Point de départ : les recommandations du rapport Arbour*

Imaginez un monde où tous les leaders seraient une source d'inspiration au dépassement pour leur entourage, quelle que soit la situation. C'est précisément le leadership que l'Association des anciens étudiants et anciennes étudiantes des Collèges militaires royaux du Canada souhaite cultiver chez les diplômés des collèges. Notre réponse à l'examen des CMC et aux [recommandations n<sup>os</sup> 28 et 29 du rapport Arbour](#) nous aidera à tracer la voie pour concrétiser cette vision.

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

L'Association estime qu'il ne faut pas éliminer la structure de l'escadre des élèves-officiers, mais plutôt la revoir de fond en comble pour obtenir les résultats voulus en matière de leadership tout en atténuant le plus possible le risque d'inconduite (y compris les abus de pouvoir).

Une amélioration absolument fondamentale serait d'augmenter de beaucoup la supervision des élèves-officiers par le personnel. Les pays partenaires du Canada exigent la supervision permanente des élèves-officiers par des instructeurs militaires hautement qualifiés.

Sous une supervision adéquate, les élèves-officiers pourraient occuper à tour de rôle des postes de leadership. En alternant souvent les rôles et responsabilités, ils obtiendraient tous une expérience variée et des connaissances complètes du leadership. Cette approche favorise le travail d'équipe, le respect mutuel et un sentiment de responsabilité collective, qualités essentielles des dirigeants efficaces.

La distribution dynamique des responsabilités liées à des tâches précises permet d'essayer divers styles de leadership. Pour ce faire, les élofs commandants adoptent des traits de personnalité distincts qui sont ensuite évalués. Dans cette approche tous azimuts, les pairs, les supérieurs et les subordonnés se prononcent sur le rendement de l'élof commandant dans le cadre de ses fonctions, ce qui favorise un apprentissage constant alimenté par des commentaires en temps réel.

En plus du modèle de roulement, les collèges pourraient mettre en œuvre des programmes de mentorat structuré : le personnel militaire accompagne les élofs supérieurs qui, à leur tour, servent de mentors aux jeunes élèves-officiers. Les futurs dirigeants profitent ainsi de précieux conseils et de modèles à émuler. Le mentorat facilite le transfert des connaissances, des compétences et des valeurs essentielles pour diriger avec efficacité. Il contribue à créer un

environnement d'entraide où les élofs apprennent des expériences et des perspectives de chacun, rehaussant de ce fait leurs capacités de leadership.

**Recommandation n° 29 :** Une équipe d'experts devrait procéder à un examen détaillé des avantages, des désavantages et des coûts<sup>1</sup> de continuer à éduquer les élèves-officiers dans un collège militaire.

À l'instar du n° 28, cette recommandation remet en question le maintien en activité des CMC comme établissement d'enseignement offrant des programmes de premier cycle. L'intervention à l'égard de l'inconduite sexuelle constitue un élément essentiel de la recommandation, mais sa portée est encore plus grande.

À l'Association des ancien(ne)s des CMR, nous sommes convaincus que les CMC ont un rôle important à jouer pour l'avenir du Canada. À notre avis, cet examen est l'occasion de prendre du recul pour déterminer comment améliorer le Programme de formation des officiers de la Force régulière (PFOR) des collèges pour mieux préparer les élofs à réussir comme dirigeants inspirants au sein des Forces armées canadiennes, ainsi qu'à apprivoiser le rôle particulier des militaires dans la société canadienne. Les collèges militaires canadiens sont des établissements d'enseignement uniques, qui ont tous contribué à bâtir le pays qu'est devenu le Canada. Toutefois, les collèges ne peuvent justifier leur maintien en activité en se reposant sur les lauriers de leurs contributions anciennes. Ils doivent s'améliorer.

L'Association souhaite contribuer de manière constructive au processus d'examen, en plus de s'attaquer aux problèmes culturels et aux cas d'inconduite présents dans les collèges. Pour ce faire, il faut créer un milieu accueillant et inclusif, où tous et toutes se sentent respectés, en sécurité et valorisés. Des programmes d'études et de formation améliorés qui favorisent la diversité, l'inclusion et le respect chez les élofs et une supervision accrue nous permettront d'y arriver. De plus, les diplômés des CMC doivent comprendre et incarner l'éthos des Forces armées canadiennes : « digne de servir ». Compétents, bienveillants et empathiques, ils intègrent le leadership évolutif, démontrent un caractère exemplaire et inspirent leur entourage à se dépasser.

L'examen indépendant rigoureux des recommandations n<sup>os</sup> 28 et 29 permettra de bonifier l'expérience offerte aux collèges militaires du Canada et les aidera à former de futurs dirigeants inspirants qui réussissent dans toutes les situations. Cet examen tient compte de la différence fondamentale entre les élèves-officiers des CMC et les autres étudiants universitaires : les diplômés des CMC seront parfois appelés à donner leur vie ou à prendre celle d'autrui au service du Canada. Par l'adoption d'un modèle de leadership collaboratif, l'amélioration des programmes d'études, la promotion d'une culture axée sur la diversité et l'inclusion, la supervision plus efficace des élofs et la mise en œuvre de programmes de mentorat, les CMC deviendront un pôle d'excellence en leadership au Canada pour les générations futures.

### ***La Commission d'examen des collèges militaires canadiens***

En réaction au rapport Arbour, le gouvernement a créé une Commission d'examen des collèges militaires canadiens (CECMC) ayant pour mandat :

« ...[d']analyser le coût, les bénéfices, les avantages et les inconvénients, tant pour les FAC que pour le Canada, de continuer d'éduquer les élèves-officiers et les aspirants de

<sup>1</sup> L'Association des ancien(ne)s des CMR ne dispose pas des ressources ni de l'expertise nécessaires pour réaliser une analyse détaillée des coûts de la formation offerte aux CMC. Elle se concentre plutôt sur la vision stratégique du programme de formation et les moyens pour y arriver.

Présidée par Kathy Hogarth de l'Université Wilfrid Laurier, la CECMC regroupe trois experts en éducation, une experte en ressources humaines, une cadre de la fonction publique et l'ancien commandant du Collège de commandement et d'état-major de l'Armée canadienne, le colonel Kyle Solomon (CMR, 1997). Les cinq membres externes ont été choisis au terme d'un concours visant à retenir des candidatures avec une diversité d'expériences et de connaissances, qui avaient démontré leur indépendance et leur impartialité.

La CECMC doit adopter une approche fondée sur les données probantes pour accomplir son mandat<sup>2</sup>. La Commission « mènera de vastes consultations auprès d'experts dans différents domaines, au Canada et à l'étranger... » Ces deux éléments du mandat de la CECMC ont éclairé la réponse de l'Association des ancien(ne)s des CMR au rapport Arbour.

Pour que l'Association soit crédible au moment de faire valoir sa position selon laquelle il est possible d'améliorer les CMC, de précieux leviers pour former les futurs dirigeants des FAC, sa réponse doit :

- se fonder sur les données probantes;
- recourir aux connaissances de spécialistes;
- examiner les pratiques actuelles
  - au Canada;
  - ailleurs dans le monde.

La CECMC a commencé ses travaux le 15 janvier 2024. Les membres ont terminé une période d'orientation de quatre semaines au quartier général de l'Académie canadienne de la défense et ont visité le Collège militaire royal du Canada, ainsi que le Collège militaire royal de Saint-Jean. Comme la remise du rapport est prévue en décembre 2024, la Commission a commencé sa phase de « collecte de renseignements » auprès des parties prenantes. Le conseil d'administration de l'Association s'attend à ce que la CECMC établisse un premier contact au début juin.

### ***La stratégie de l'Association des anciens étudiants et anciennes étudiantes des Collèges militaires royaux du Canada***

L'Association des ancien(ne)s des CMR a déterminé très tôt qu'une intervention professionnelle était nécessaire pour répondre aux questions importantes soulevées par le rapport Arbour. Grâce au généreux soutien d'un donateur, nous avons lancé un appel d'offres pour choisir le service-conseil qui nous aiderait à soumettre notre réponse. L'équipe du Boston Consulting Group, chapeauté par la consultante Geneviève Bonin (CMR, 1993), a été retenue.

Sa proposition comprenait les éléments suivants :

- une analyse des rapports précédents, ainsi que des travaux portant sur l'administration des CMC et le rapport Arbour;
- un sondage auprès des anciens élèves-officiers (sondage par courriel, groupes de discussion et entretiens individuels) pour mieux comprendre leurs expériences;
- des entretiens individuels avec des experts en éducation ou sur l'administration d'autres collèges militaires;

---

<sup>2</sup> [Commission d'examen des collèges militaires canadiens – Mandat](#)

- une analyse comparative des CMC par rapport à d'autres collèges militaires dans les pays membres du Groupe des cinq;
- un examen des pratiques exemplaires dans les établissements d'enseignement universitaires et du secteur privé;
- l'intégration des soumissions personnelles des élèves-officiers (plus de 200) et des promotions (quatre).

Un comité directeur<sup>3</sup> supervise toutes les étapes d'élaboration de cette réponse. Il est présidé par Michèle Mullen (CMRR, 1991) et composé de huit membres : six vétérans (dont quatre anciens) et quatre membres chevronnés dans le domaine de l'éducation ou de la santé mentale.

Le comité directeur a organisé cinq rencontres formelles pour discuter des recherches menées par le Boston Consulting Group et débattre des résultats préliminaires avant de formuler une série de recommandations générales de changements.

Par cette démarche, l'Association souhaite élaborer une réponse au rapport Arbour qui démontre incontestablement que l'expérience immersive des CMC demeure la meilleure voie pour former les dirigeants militaires exceptionnels qui serviront le Canada de demain. Cette réponse comprendra également des recommandations précises et constructives sur les moyens de régler les problèmes culturels et les cas d'inconduite pour offrir aux élèves-officiers un milieu d'apprentissage valorisant et épanouissant.

---

<sup>3</sup> Le compte rendu du [13 novembre 2023](#) comprend des notices biographiques des membres du comité directeur.