



National
Defence

Défense
nationale

Chief Review Services Chief - Service d'examen

CRS  CS Ex

Revu par le CS Ex conformément à la *Loi sur l'accès à l'information* (LAI). Renseignements NON CLASSIFIÉS.

Évaluation de la disponibilité
opérationnelle et de l'instruction
de la Force terrestre

Mars 2011

1258-169 (CS Ex)



Canada 

Table des matières

Acronymes et abréviations	i
Sommaire des résultats	v
Partie I – Introduction	1
Contexte	1
But	3
Objectifs	3
Portée	5
Méthodologie	5
Limites	7
Description du Programme d'instruction et de disponibilité opérationnelle de la Force terrestre	7
PARTIE II – Instruction et disponibilité opérationnelle actuelles de la Force terrestre	13
Généralités	13
Rationalisation de l'instruction	14
Instruction individuelle	14
Orientation de l'instruction individuelle	14
Instruction individuelle institutionnelle de la Force terrestre	16
Développement du leadership	17
Pénuries d'instructeurs au CIC – la solution du PACI/PRCII	17
Normes de cours	21
Équipement et véhicules nécessaires à l'instruction	22
Champs de tir et secteurs d'entraînement	24
Évaluation et validation de l'instruction individuelle	25
Centres d'excellence	26
Centre d'instruction supérieure en guerre terrestre des Forces canadiennes	27
Résumé de l'instruction individuelle	28
Instruction collective	29
Définition de l'instruction collective	29
Gestion de l'instruction menant au niveau de préparation élevé	29
Parcs de véhicules et d'équipement d'instruction gérés de façon centralisée	30
Questions liées au personnel dans le contexte de l'instruction collective	31
Synchronisation de l'instruction avec la Marine et la Force aérienne	32
Centre canadien d'entraînement aux manœuvres	33
Emploi de la simulation dans l'instruction	36
Mesure du rendement	37
Résumé de l'instruction collective	38

Disponibilité opérationnelle et maintien en puissance de la Force terrestre....	38
Définition de la disponibilité opérationnelle et de la soutenabilité	39
Disponibilité opérationnelle et maintien en puissance	40
Optimisation des ressources.....	41
Résumé de la disponibilité opérationnelle et du maintien en puissance actuels	42
PARTIE III – Réorientation de l'Armée de terre 2012	45
Généralités.....	45
Réexamen de l'orientation stratégique	46
Le futur environnement de sécurité.....	47
Adaptabilité et partenariat / Futurs chocs et opérations dans l'ensemble du spectre	47
Disponibilité opérationnelle, complexité et capacité financière.....	48
Intention du commandant de l'Armée de terre	50
Gestion de l'état de préparation	50
Effectifs de la Force terrestre	51
Réserve terrestre	52
Instruction individuelle et collective de l'Armée de terre après 2011	52
Gestion de l'instruction.....	53
Instruction individuelle.....	54
Capacité d'instruction	54
Contenu de l'instruction et normes d'instruction.....	55
Méthodes d'instruction	56
Instruction collective	59
Équipement.....	60
Infrastructure.....	61
Maintien en puissance.....	62
Résumé de la réorientation de l'Armée de terre 2012.....	63
Annexe A – Plan d'action de la direction.....	A-1
Annexe B – Matrice d'organisation des tâches – Mise sur pied de la force.....	B-1
Annexe C – Niveaux d'instruction.....	C-1
Annexe D – Approche systémique de l'instruction de la Force terrestre (ASIFT).....	D-1
Annexe E – Matrice d'évaluation	E-1
Annexe F – Modèle logique de la disponibilité opérationnelle et de l'instruction de la Force terrestre	F-1

Acronymes et abréviations

AAP	Architecture des activités de programme
ACD	Académie canadienne de la Défense
Adj	Adjudant
AF	Année financière
AIAT	Autorité d'instruction de l'Armée de terre
Artil	Artillerie
Artil C	Artilleur de campagne
ASIFT	Approche systémique de l'instruction de la Force terrestre
BC	Bureau consultatif
BFC	Base des Forces canadiennes
BPR	Bureau de première responsabilité
C4I	Commandement, contrôle, communications, informatique et renseignement
CANFORGEN	Message général des Forces canadiennes
CBRN	Chimique, biologique, radiologique et nucléaire
CCEM	Centre canadien d'entraînement aux manœuvres
CE	Centre d'excellence
CE Fmn	Centre d'excellence de formation
CEMAT	Chef d'état-major de l'Armée de terre
CEMD	Chef d'état-major de la Défense
CEMFA	Chef d'état-major de la Force aérienne
CEMFM	Chef d'état-major de la Force maritime
CFT	Commandement de la Force terrestre
Chauf	Chauffeur
CIC	Centre d'instruction au combat
CISGTFC	Centre d'instruction supérieure en guerre terrestre des Forces canadiennes
CISM Meaford	Centre d'instruction et de soutien de la Milice Meaford
CLRA	Centre des leçons retenues de l'Armée
COI	Capacité opérationnelle initiale
COIN	Contre-insurrection
COM Canada	Commandement Canada



COMFEC	Commandement de la Force expéditionnaire du Canada
CPM	Chef du personnel militaire
CS Ex	Chef – Service d'examen
DDOFT	Directeur – Disponibilité opérationnelle de la Force terrestre
DEMAT	Directeur – État-major de l'Armée de terre
DESAT	Directeur – Environnement synthétique de l'Armée de terre
DIAT	Directeur – Instruction de l'Armée de terre
DSOR	Directives stratégiques sur les opérations et les ressources
É.-U.	États-Unis
EGEMFC	École du génie électrique et mécanique des Forces canadiennes
EICC	Équipe d'intervention en cas de catastrophe
EOC	Équipe d'observateurs-contrôleurs
EQA	Effectifs qualifiés en activité
Équip	Homme d'équipage (Blindés)
ETP	Équivalent temps plein
Ex	Exercice
F&E	Fonctionnement et entretien
Fant	Fantassin
FC	Forces canadiennes
FCP	Force de contingence principale
FEC	Fonction essentielle de combat
FO	Force opérationnelle
FOREOC	Force de l'environnement opérationnel contemporain
FT	Force terrestre
G\$	Milliard de dollars
GBMC	Groupe-brigade mécanisé du Canada
GEM	Génie électrique et mécanique
GT	Groupement tactique
IATM	Instruction axée sur le théâtre et sur la mission
ID SGPM	Identification de la structure des groupes professionnels militaires
II&E	Instruction individuelle et éducation
IIMP	Interarmées, interorganisationnel, multinational et public
Inf	Infanterie



LoO	Ligne d'opération
MDN	Ministère de la Défense nationale
MR	Militaire du rang
N	Niveau
NAC	Norme d'aptitude au combat
NEO	Opération d'évacuation de non-combattants
NIAC	Norme individuelle d'aptitude au combat
NORAD	Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord
NPD	Niveau préférentiel de dotation
NTC	National Training Center, Fort Irwin, Californie
OCM	Opération de combat majeure
OCNC	Officier en chef des normes du Commandement
ONC	Officier des normes du Commandement
OPRED	État de préparation opérationnelle
OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
PAA	Période active des affectations
PACI	Projet d'amélioration de la capacité d'instruction
PC	Procédure de combat
PFM	Projet « Futurs multiples »
PGEP	Plan de gestion de l'état de préparation
PINPE	Programme d'instruction menant au niveau de préparation élevé
PLANOP	Plan d'opération
PRCII	Projet de remplacement de la capacité d'instruction individuelle
PRICIE	Personnel, Recherche et développement, Infrastructure et organisation, Concepts, doctrine et instruction collective, Gestion de l'information et Équipement
PSOR	Plan stratégique des opérations et des ressources
PSTFC	Planification et suivi des tâches des Forces canadiennes
PVIPO	Parc de véhicules d'instruction pour la préparation opérationnelle
QG	Quartier général
R.-U.	Royaume-Uni
Reco	Reconnaissance
RIIAT	Responsable de l'instruction individuelle de l'Armée de terre
Sapeur cbt	Sapeur de combat



SCFT	Secteur du Centre de la Force terrestre
SDCD	Stratégie de défense <i>Le Canada d'abord</i>
SDIFT	Système de la doctrine et de l'instruction de la Force terrestre
SEA	Simulation d'effets d'armes
SEO	Section d'entraînement opérationnel
SFT	Secteur de la Force terrestre
SGEP	Système de gestion de l'état de préparation
SIIEFC	Système de l'instruction individuelle et de l'éducation des Forces canadiennes
SOFT	Secteur de l'Ouest de la Force terrestre
Tech armt	Technicien d'armement
Tech V	Technicien de véhicules
TI	Technologie de l'information
TRADOC	Training and Doctrine Command (États-Unis)
Trans	Transmissions
TTP	Tactiques, techniques et procédures
VBL	Véhicule blindé léger
VCEMD	Vice-chef d'état-major de la Défense
VHU	Véhicule hors d'usage
XAO	Exercice assisté par ordinateur
XEC	Exercice d'entraînement en campagne



Sommaire des résultats

Conformément à l'Architecture des activités de programme (AAP) du ministère de la Défense nationale (MDN), le Chef – Service d'examen (CS Ex) a évalué la disponibilité opérationnelle terrestre des Forces canadiennes (FC), en mettant particulièrement l'accent sur l'instruction. La Force terrestre (c.-à-d. l'Armée de terre) est une ressource stratégique cruciale qui demeure pertinente lorsqu'il s'agit de défendre les intérêts nationaux du Canada. Sur le plan terrestre, une disponibilité opérationnelle efficace est essentielle à l'exécution des missions assignées à l'Armée de terre pour appuyer le gouvernement dans sa Stratégie de défense *Le Canada d'abord* (SDCD), et elle représente un investissement annuel total d'environ 4 milliards de dollars (G\$).

En 2004, le CS Ex a évalué l'état de préparation de l'avant-garde¹ et constaté des lacunes dans le système d'instruction de la Force terrestre et des pénuries dans les stocks d'équipement, y compris les véhicules. Bon nombre des questions cernées ont été traitées, mais certaines n'ont pas encore été résolues. Le rythme opérationnel élevé des dernières années, tant au pays qu'à l'étranger, a mis à très rude épreuve la capacité opérationnelle de l'Armée de terre en termes de ressources humaines et matérielles et posé d'importants défis au chapitre du maintien en puissance. Néanmoins, les soldats et leurs chefs à tous les niveaux ont prouvé leur compétence et leur professionnalisme dans toute la gamme des opérations², à la satisfaction des utilisateurs de la force, dont le Commandement de la Force expéditionnaire du Canada (COMFEC) et le Commandement Canada (COM Canada). C'est ce qu'a démontré le rendement de la Force

Évaluation globale

La nécessité de développer et de maintenir la disponibilité opérationnelle de la Force terrestre du Canada grâce à l'instruction individuelle et collective est conforme aux rôles, aux responsabilités et aux priorités du gouvernement fédéral et demeure **pertinente** par rapport à l'exécution des missions et des tâches assignées. Quant aux progrès réalisés en vue des résultats escomptés, le **rendement** de la disponibilité opérationnelle est obtenu grâce à la préparation réussie de soldats, d'unités, de formations et de chefs compétents, tous guidés par des directives appropriées, et grâce à l'accès à l'équipement et aux fournitures connexes pour répondre à leurs besoins en matière d'intensification opérationnelle et de maintien en puissance. Cette réussite a été démontrée lors des récentes opérations nationales et expéditionnaires. Le niveau d'**efficience** et d'**économie** de l'utilisation des ressources requises pour réaliser les extrants relatifs à la disponibilité opérationnelle et à l'instruction est proportionné aux besoins et aux risques opérationnels et fait l'objet d'un examen et d'une amélioration continus.

¹ 1258-137 (CS Ex), Évaluation du CS Ex : État de préparation et maintien en puissance de l'avant-garde/ de la FCP, octobre 2004.

² Ministère de la Défense nationale, Rapport sur les plans et les priorités 2010-2011. La gamme complète des opérations militaires va de l'aide humanitaire aux opérations de combat en passant par les opérations de stabilisation. Les missions peuvent se dérouler simultanément dans le même environnement opérationnel.



terrestre durant la mission qui se poursuit en Afghanistan, ainsi que lors des opérations simultanées de secours aux victimes du séisme en Haïti et de soutien de la sécurité des Jeux olympiques de Vancouver et des sommets du G8/G20 en Ontario en 2010.

Nous avons jugé que l'orientation stratégique et opérationnelle régissant la disponibilité opérationnelle et l'instruction de la Force terrestre était claire, cohérente et bien communiquée. Sauf quelques exceptions, on a généralement réussi à mettre en pratique les leçons tirées des théâtres d'opérations et à modifier l'instruction en conséquence, mais le besoin de souplesse a ajouté aux pressions exercées sur les organisations d'instruction.

En plus de faire ressortir les domaines où le système d'instruction de la Force terrestre requiert une attention, la présente évaluation a permis de reconnaître la difficulté d'harmoniser les besoins de disponibilité opérationnelle avec les ressources disponibles dans un contexte de restrictions financières, surtout compte tenu de la perte prévue de sources de financement temporaire servant au remplacement de personnel d'instruction et à l'achat d'équipement essentiel pour appuyer la mission en Afghanistan.

La disponibilité opérationnelle de l'Armée de terre, et en particulier l'instruction, doit refléter un juste équilibre entre la souplesse, la robustesse et la capacité financière. Il a fallu du temps et des ressources pour faire de l'Armée de terre canadienne ce qu'elle est aujourd'hui. Nous avons noté l'importance de continuer à investir dans sa disponibilité opérationnelle et son instruction, malgré la réduction annoncée des forces terrestres par suite des principaux efforts militaires en Afghanistan.

Principales constatations

- Les objectifs de disponibilité opérationnelle et d'instruction de la Force terrestre sont conformes aux rôles, aux responsabilités et aux priorités du gouvernement fédéral dans la mesure où ils se rapportent à la sécurité nationale, et ils répondent aux besoins de sécurité des Canadiens.
- La Force terrestre canadienne constitue une ressource stratégique essentielle qui demeure pertinente pour favoriser les intérêts nationaux du Canada. Sa disponibilité opérationnelle et son instruction sont conformes aux résultats stratégiques ministériels (c.-à-d. que la Défense nationale est prête à satisfaire aux attentes du gouvernement à l'égard de la défense) et répondent à un besoin démontrable et continu. Étant donné le consensus international sur le futur environnement de sécurité planétaire, un investissement continu dans la disponibilité opérationnelle et l'instruction de la Force terrestre pour appuyer la SDCD reste un besoin valable.
- Les progrès réalisés en vue des extrants et résultats stratégiques escomptés ont été démontrés avec succès par le rendement des activités de disponibilité opérationnelle et d'instruction de la Force terrestre visant à mettre sur pied les forces terrestres nécessaires aux opérations nationales, expéditionnaires et continentales des FC. L'efficacité et l'économie ont été efficacement mises en balance avec le besoin de souplesse, de résilience et d'atténuation des risques pour exécuter diverses missions confiées par le gouvernement, tout en réduisant au minimum les pertes de vies.



- Le contenu et la durée des cours, qu'il s'agisse d'instruction individuelle ou collective, font constamment l'objet d'un examen et de discussions en profondeur au sein de la hiérarchie du commandement et de l'instruction de la Force terrestre. On examine continuellement les cours et les activités d'instruction collective afin de cerner les économies possibles et d'éviter de gaspiller du temps et des ressources à dispenser une instruction inutile ou superflue pour satisfaire aux évaluations des normes individuelles d'aptitude au combat (NIAC), des normes d'aptitude au combat (NAC) collectives et des cours approuvés en vertu de la doctrine.
- La Force terrestre a mis en place les systèmes nécessaires et atteint les niveaux de préparation prescrits pour remplir les tâches de la Défense qui lui sont confiées. Elle aura toutefois de la difficulté à assurer dans l'avenir une capacité suffisante de maintien en puissance à moins que ses ressources soient réorientées, sous réserve d'affectations supplémentaires.
- En ce qui concerne les directives, il a été déterminé que la documentation actuelle assure le lien requis entre, d'une part, les tâches stratégiques de la SDCD et, d'autre part, l'instruction et les affectations de ressources nécessaires pour atteindre les niveaux de préparation prescrits pour ces tâches à l'intérieur du cadre de gestion de la disponibilité opérationnelle de l'Armée de terre. Le Plan de gestion de l'état de préparation (PGEP) fournit des directives pertinentes pour l'exécution de l'instruction individuelle et collective nécessaire à la préparation en vue des tâches opérationnelles de la SDCD qui sont confiées à la Force terrestre conformément à l'AAP.
- Bien qu'il soit admirable en théorie, le concept de centre d'excellence (CE) a été piètrement appliqué dans l'ensemble de la Force terrestre. En effet, les responsabilités de CE ont été assignées à de nombreuses organisations d'instruction qui ne sont ni dotées ni formées ni équipées pour les exercer. Ce problème est encore plus évident dans le cas des écoles de l'Armée de terre qui sont en fait des CE à vocations multiples pour les cours dépourvus d'un concept opérationnel à jour (p. ex., l'entraînement au parachutisme, à la guerre de jungle et à la guerre en montagne au Centre d'instruction supérieure en guerre terrestre des Forces canadiennes (CISGTFC)).
- La Force terrestre a mis au point un système efficace de mesure du rendement au niveau tactique qui permet une évaluation adéquate et réaliste des progrès et de la disponibilité opérationnelle en vue d'accomplir les tâches approuvées de la Défense.
- Pour la Réserve, l'Armée de terre devra élaborer une vision à plus long terme qui fait fond sur l'expertise opérationnelle acquise au cours des huit dernières années.
- Les efforts visant à introduire de nouvelles technologies et méthodes d'apprentissage pour l'instruction terrestre ont généralement consisté en initiatives individuelles ascendantes et non coordonnées au niveau tactique. Il manque dans l'ensemble des FC une stratégie qui favorise l'unité d'effort à cet égard.



Recommandations

1. Déterminer des mesures précises visant à atténuer les problèmes de pénurie d'instructeurs dans les principales unités d'instruction institutionnelle, compte tenu de l'annulation des programmes temporaires de remplacement de la capacité d'instruction individuelle (PRCII) et d'amélioration de la capacité d'instruction (PACI) après l'Op *Attention* (la nouvelle mission de formation des FC en Afghanistan). Cela comprendra les mesures à prendre pour confirmer l'admissibilité des futurs instructeurs si l'on doit avoir recours à des entrepreneurs ou à des réservistes.

BPR : CEMAT

2. Établir un plan visant à assurer une validation complète des cours de la Force terrestre d'ici la fin de 2011, étant donné l'importance reconnue de la validation dans l'« approche systémique » de l'instruction de la Force terrestre.

BPR : CEMAT

3. Examiner toutes les responsabilités actuelles des CE afin de s'assurer que des ressources suffisantes ont été affectées pour répondre aux attentes liées à l'instruction et aux opérations. Dans les cas où il est impossible d'harmoniser les responsabilités et les ressources des CE, il faudrait envisager d'enlever aux organisations touchées le fardeau supplémentaire que constituent les CE.

BPR : CEMAT

4. Élaborer des concepts d'emploi qui serviront de fondement à tous les cours ou domaines de compétence qui sont jugés essentiels sur le plan opérationnel et qui relie les capacités à une priorité gouvernementale ou à un résultat de l'AAP. Par souci d'efficacité et de rentabilité, éliminer toute instruction dont le soutien est impossible en fonction de la doctrine ou du concept d'opération actuel ou proposé.

BPR : CEMAT

5. Dans le cadre du futur concept d'opération du Centre canadien d'entraînement aux manœuvres (CCEM), étudier activement les possibilités d'offrir une instruction collective à l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) et à d'autres pays alliés, afin de compenser les coûts et de mieux équilibrer l'utilisation du CCEM tout au long de l'année.

BPR : CEMAT

6. Augmenter l'exportation des capacités du CCEM afin d'accroître l'optimisation des ressources et l'efficacité de l'instruction collective de l'Armée de terre.

BPR : CEMAT

7. Dans le cadre des activités de réorientation de l'Armée de terre après 2011, examiner et rationaliser la structure organisationnelle et les ressources du Quartier général du Système de la doctrine et de l'instruction de la Force terrestre (QG SDIFT) et des écoles, y compris les CE, afin de s'assurer que la gestion et l'exécution de l'instruction terrestre créent un juste équilibre entre l'efficacité et l'efficacité.

BPR : CEMAT



8. En collaboration avec les responsables de la mise sur pied de la force, élaborer des concepts et une doctrine pour les éléments favorisant la réussite de la campagne (p. ex., les activités d'influence et l'approche exhaustive), et préciser les responsabilités et pouvoirs correspondants.
BPR : VCEMD
BC : CEMFM
9. S'assurer que l'instruction de base de la Force terrestre reflète un juste équilibre entre la préparation en vue des opérations de stabilisation et de COIN et celle en vue du développement des compétences jugées essentielles à d'autres aspects des opérations dans l'ensemble du spectre, y compris les opérations de combat majeures de type « classique ».
BPR : CEMAT
10. Effectuer un examen approfondi et coordonné de l'instruction individuelle et des NIAC après 2011, et fournir les directives nécessaires à la planification, y compris le niveau d'investissement approprié.
BPR : CEMAT
11. S'assurer que les stratégies d'instruction individuelle de la Force terrestre sont efficaces, coordonnées et évaluées, et que les méthodes choisies exploitent la théorie et les technologies modernes d'apprentissage afin de dispenser l'instruction voulue de manière efficiente, tout en répondant le mieux possible aux styles d'apprentissage des stagiaires.
BPR : CEMAT
12. S'assurer que les activités de réorientation de l'Armée de terre après 2011 sont adéquatement financées et dotées en ressources pour fournir en quantité suffisante l'équipement et les véhicules de combat nécessaires afin de répondre aux besoins liés aux opérations, au maintien en puissance et à l'instruction, notamment veiller à ce que les projets d'acquisition d'équipement prévoient assez de ressources d'instruction, de moyens logistiques et de stocks opérationnels pour satisfaire aux besoins définis.
BPR : CEMAT

Nota : Une liste des recommandations du CS Ex et des réponses de la direction figure à l'[annexe A](#) – Plan d'action de la direction.

Partie I – Introduction

Contexte

Le CS Ex a entrepris une évaluation de la disponibilité opérationnelle et de l'instruction de la Force terrestre conformément à son plan de travail annuel d'évaluation³. Une bonne partie du contexte et de la méthode utilisée dans la présente évaluation provient d'un rapport de 2004 du CS Ex sur le niveau de préparation des unités à disponibilité opérationnelle élevée⁴ des FC.

Le rapport du CS Ex sur l'état de préparation de l'avant-garde a signalé un nombre important de lacunes dans l'instruction de la Force terrestre, et même plus particulièrement dans sa disponibilité opérationnelle en raison de graves pénuries d'équipement, de véhicules et de stocks destinés aux déploiements rapides.

Dans ce contexte, le MDN et les FC ont commencé à mettre en œuvre une AAP révisée qui servirait de cadre de référence commun pour gérer les programmes de la Défense et les dépenses de programmes afin de remplir les obligations ministérielles et d'appuyer la SDCD⁵ du gouvernement.

L'AAP actuelle indique quatre principaux résultats stratégiques à obtenir, dont celui-ci : « La Défense nationale est prête à répondre aux attentes du gouvernement en matière de défense. »⁶ Ce résultat stratégique englobe une série d'activités et de sous-activités qui répartissent le facteur de la disponibilité opérationnelle en plusieurs tâches/activités militaires entreprises par les forces maritimes, terrestres, aérospatiales et interarmées.

AAP (Disponibilité opérationnelle de l'Armée de terre 2.2). Pour la Force terrestre, l'activité de programme « Disponibilité opérationnelle 2.2 » de l'AAP se décrit comme suit :

« Ce programme procure au Canada une Armée de terre plurifonctionnelle et apte au combat. Le programme permettra de mettre sur pied et de maintenir en puissance des forces terrestres pertinentes, souples et aptes au combat qui sont efficaces dans tout le spectre des conflits, du maintien de la paix à la guerre, en passant par la construction de nation. Pour ce faire, on s'assure que les forces terrestres atteignent un état de préparation opérationnelle en rassemblant et en organisant le personnel, les fournitures et le matériel de la force terrestre, en plus de dispenser de l'instruction individuelle et collective en vue de préparer les forces terrestres à défendre les intérêts du Canada au pays, sur le continent et à l'étranger. »

³ 1000-10-4 (CS Ex), Plan de travail d'évaluation du CS Ex 2008-2009 et 2009-2010, mars 2008.

⁴ 1258-137 (CS Ex), Évaluation du CS Ex : État de préparation et maintien en puissance de l'avant-garde de la FCP, octobre 2004.

⁵ Gouvernement du Canada, SDCD, mai 2008.

⁶ AAP du MDN, 1^{er} avril 2010.



Résultat à long terme. Le résultat à long terme ou résultat final de cette activité de programme publié dans l'AAP est le suivant :

« Des forces terrestres pertinentes, souples et efficaces, entraînées et équipées pour pouvoir exécuter tout l'éventail de tâches dans les délais prescrits. »

Sous-activités. Les sous-activités et les sous-sous-activités énumérées sous Disponibilité opérationnelle de la Force terrestre, accompagnées de leurs propres « résultat final » et « extraits » publiés, sont les suivantes :

- 2.2.1 Engagement international principal

Résultat escompté : « Des forces terrestres prêtes à mener des opérations dans une gamme limitée de conflits, selon les directives du gouvernement du Canada. »

Extraits :

- « Disponibilité élevée. Dès qu'une unité termine l'instruction de niveau 6, sa disponibilité élevée est confirmée. (Si elle n'est pas affectée à une mission), une instruction continue doit lui être dispensée à des intervalles de 90 jours pour éviter l'érosion des compétences; ou
- État de préparation opérationnelle (OPRED). Désigne les forces qui sont prêtes pour une opération précise. Comprend l'instruction propre à la mission ainsi que les effectifs, les qualifications, l'état de la sélection et l'état de l'équipement, tous liés à la mission. »

- 2.2.2 Engagement international secondaire

Résultat escompté : « Des forces terrestres prêtes à mener des opérations dans une gamme limitée de conflits, selon les directives du gouvernement du Canada. »

Extraits : Identiques à 2.2.1

- 2.2.3 Tâches intérieures et permanentes du gouvernement du Canada

Résultat escompté : « Des forces terrestres prêtes à fournir de l'aide selon les directives du gouvernement du Canada, notamment de l'aide humanitaire, des secours aux sinistrés, de l'aide au pouvoir civil et de l'aide à d'autres ministères. »

Extraits : « QG des quatre secteurs de la Force terrestre; quatre unités d'intervention immédiate de 350 membres chacune; contribution du Commandement de la Force terrestre (CFT) à l'Équipe d'intervention en cas de catastrophe (EICC) (133 personnes); compagnie pour opération d'évacuation de non-combattants (NEO) (336 personnes); plans visant la mise sur pied de dix groupements tactiques (GT) territoriaux; et remise sur pied de la capacité de défense aérienne. »

- 2.2.4.1 Instruction terrestre en tant que sous-ensemble de 2.2.4 Soutien de la Force terrestre

Résultats escomptés :

- « Nouvelle tâche de la Défense – Instruction individuelle et éducation (II&E) – Fournir aux FC, au bon moment et au juste coût, un nombre suffisant de militaires qui ont reçu l'instruction et l'éducation professionnelles leur permettant de remplir les tâches qui leur sont confiées. Cela comprend la gestion d'un cadre d'II&E qui intègre la planification, la gestion et la mesure du rendement de l'II&E au niveau des FC.
- Des personnes et des équipes bien formées qui sont prêtes à commencer l'instruction menant au niveau de préparation élevé et l'instruction propre à la mission. »

Extrants :

- « Une instruction individuelle et une formation professionnelle dispensées en quantité suffisante et selon les normes de qualité nécessaires pour répondre aux besoins de l'unité et au Plan de recrutement stratégique conformément aux NIAC.
- Des sous-unités bien formées qui sont prêtes à entreprendre l'instruction menant au niveau de préparation élevé. »

Aux fins du présent rapport, les expressions « Force terrestre » et « Armée de terre » seront employées de façon interchangeable.

But

L'évaluation vise à évaluer la pertinence et le rendement de l'instruction actuelle de la Force terrestre ainsi que des activités et des outils connexes qui appuient les engagements en matière de disponibilité opérationnelle de la Force terrestre.

Objectifs

Conformément à la Directive du gouvernement fédéral sur la fonction d'évaluation⁷, la présente évaluation portera sur cinq enjeux fondamentaux. Ces enjeux et les questions d'évaluation précises qui seront traitées sont les suivants :

- **Nécessité continue du programme.** Évaluation de la mesure dans laquelle la disponibilité opérationnelle et l'instruction de la Force terrestre continuent de répondre à un besoin démontrable et sont adaptées aux besoins des Canadiens.
 - Les programmes de disponibilité opérationnelle et d'instruction de la Force terrestre et les activités de soutien continuent-ils de répondre à un besoin démontrable et demeurent-ils pertinents?

⁷ Directive sur la fonction d'évaluation, annexe A – Questions fondamentales à prendre en compte dans l'évaluation, avril 2009.

- **Conformité aux priorités du gouvernement.** Évaluation des liens entre, d'une part, les objectifs de disponibilité opérationnelle et d'instruction de la Force terrestre et, d'autre part, i) les priorités du gouvernement fédéral et ii) les résultats stratégiques ministériels.
 - Dans quelle mesure les activités de disponibilité opérationnelle et d'instruction de la Force terrestre sont-elles conformes aux priorités du gouvernement et du MDN/des FC?
- **Conformité aux responsabilités et rôles fédéraux.** Évaluation du rôle et des responsabilités du gouvernement fédéral relativement à la disponibilité opérationnelle et à l'instruction de la Force terrestre.
 - Le gouvernement fédéral continue-t-il de remplir un rôle et des responsabilités à l'égard de la disponibilité opérationnelle et de l'instruction de la Force terrestre?
 - Y a-t-il double emploi ou chevauchement avec d'autres programmes ou services?
- **Obtention des résultats escomptés.** Évaluation des progrès réalisés en vue des résultats escomptés par rapport aux cibles de rendement ainsi qu'à la portée et à la conception du programme/de l'activité, ce qui comprend les liens et la contribution des extrants aux résultats.
 - Des cadres appropriés de gouvernance et de mesure du rendement ont-ils été mis en place pour la disponibilité opérationnelle et l'instruction de la Force terrestre?
 - Les normes de disponibilité opérationnelle de la Force terrestre ont-elles été atteintes au cours des cinq dernières années (2006–2010)?
- **Démonstration d'efficience et d'économie.** Évaluation de l'utilisation des ressources relativement à la production des extrants et aux progrès réalisés en vue de l'obtention des résultats escomptés.
 - Le concept actuel de disponibilité opérationnelle terrestre qui s'applique à la prestation de l'instruction individuelle et collective contribue-t-il efficacement à remplir les engagements assignés en matière de disponibilité opérationnelle terrestre?
 - Le concept actuel d'instruction terrestre est-il adéquatement conçu, doté en personnel et en équipement, exécuté et maintenu en puissance pour assurer une instruction efficace permettant de remplir les engagements assignés conformément à la SDCD?
 - Utilise-t-on les moyens les plus appropriés, les plus efficaces et les plus économiques pour obtenir les résultats de l'instruction individuelle et collective de la Force terrestre, et existe-t-il d'autres façons d'obtenir les résultats escomptés?

Une matrice d'évaluation ([annexe E](#)) décrit comment l'évaluation traitera les cinq enjeux fondamentaux, les questions d'évaluation générales ainsi que les indicateurs et sources de données connexes. Cette matrice a servi de base pour concevoir les outils de collecte des données d'évaluation, le cadre d'évaluation et les guides d'entrevue.

Portée

La présente évaluation englobe l'instruction individuelle et collective, la disponibilité opérationnelle et les activités connexes entreprises par le personnel de la Force terrestre, ainsi que la capacité de cette dernière à atteindre les objectifs de disponibilité opérationnelle associés aux tâches de la SDCD qui lui sont confiées dans l'AAP, et ce, par le biais du Système de gestion de l'état de préparation (SGEP) de l'Armée de terre. L'instruction élémentaire des officiers ou des militaires du rang (MR) est exclue de l'évaluation.

Méthodologie

La méthodologie de recherche a permis d'examiner plusieurs sources de données, assurant ainsi la fiabilité de l'information recueillie et des résultats signalés. Les méthodes suivantes ont été employées :

Examen initial de documents. Nous avons procédé à un examen initial des documents sur la disponibilité opérationnelle et l'instruction de la Force terrestre afin d'acquérir une compréhension élémentaire de la gestion de la disponibilité opérationnelle et de l'instruction (y compris l'affectation des ressources), de la prestation de l'instruction, des résultats, des questions connexes et d'autres renseignements de base.

Analyse documentaire. Nous avons effectué un examen approfondi de la documentation interne, des politiques pertinentes, des normes et du rendement aux niveaux stratégique et opérationnel. Cet examen était jugé essentiel à une compréhension éclairée de l'univers de la disponibilité opérationnelle et de l'instruction de la Force terrestre, ainsi qu'à la préparation de l'analyse quantitative et qualitative subséquente.

Examen et analyse des données. En ce qui concerne les extraits et les résultats de la disponibilité opérationnelle et de l'instruction de la Force terrestre, nous avons recueilli et analysé de nombreuses données quantitatives sur le rendement afin d'étayer les constatations de l'évaluation. Les missions qui sont assignées à la Force terrestre par le biais de la SDCD sont très spécifiques sur les plans du personnel, de l'équipement et des délais d'intervention. Ces exigences ont constitué le fondement de l'analyse quantitative effectuée au cours de l'évaluation.

Examen des initiatives d'instruction. Nous avons évalué la pertinence et l'état d'avancement des initiatives d'instruction actuelles de la Force terrestre qui visent à améliorer le rendement, l'efficacité et l'économie de l'instruction. Ce faisant, nous avons déterminé dans quelle mesure ces initiatives étaient indépendantes ou s'inscrivaient dans une vaste stratégie du MDN/des FC, par exemple celle de l'application élargie des théories et technologies modernes d'apprentissage.

Entrevues. Les entrevues menées auprès des intervenants clés ont été une importante source d'information. Une cinquantaine d'entrevues ont eu lieu, dont certaines en présence de cinq à huit personnes interrogées. Ces entrevues ont fourni un contexte pour l'examen documentaire et l'analyse des données, ainsi que des commentaires qualitatifs sur les questions d'évaluation. Pour comprendre le mieux possible les enjeux du point de vue des intervenants, nous en avons interrogé un large éventail, notamment les hauts dirigeants de la Force terrestre, les personnes qui jouent un rôle direct dans la prestation et la gestion de l'instruction et de la disponibilité opérationnelle de la Force terrestre, de même que les responsables de la mise sur pied de la force (commandants des formations et unités opérationnelles), afin de déterminer leur niveau de satisfaction à l'égard du personnel formé et de l'équipement reçu.

Étant donné le rythme opérationnel élevé de 2010 qui a coïncidé avec la tenue de la présente évaluation (mission en Afghanistan, intervention par suite du tremblement de terre en Haïti, Jeux olympiques de Vancouver et sommets du G8/G20), les responsables de la mise sur pied de la force (y compris les hauts dirigeants du COMFEC et du COM Canada ainsi que les commandants d'unités rentrant d'Afghanistan) ont été interrogés au sujet de leur évaluation de l'instruction et de la disponibilité opérationnelle du personnel et des unités de la Force terrestre qui ont pris part à ces opérations. Un certain nombre d'intervenants de l'armée américaine ont également fourni de l'information et une opinion sur les approches différentes qu'ils avaient observées chez les forces terrestres des FC quant à l'instruction et à la disponibilité opérationnelle.

En outre, nous avons consulté des spécialistes de l'instruction de l'Académie canadienne de la Défense (ACD) sur des questions d'ordre pédagogique, notamment les orientations futures au sein des FC et l'incidence de la technologie.

Visites sur place. Des visites ont eu lieu au QG SDIFT à Kingston (Ontario), au Centre d'instruction au combat (CIC) à Gagetown (Nouveau-Brunswick), au CCEM à Wainwright (Alberta), au 1^{er} Groupe-brigade mécanisé du Canada (GBMC) à Edmonton (Alberta), au 2^e GBMC à Petawawa (Ontario), au National Training Center (NTC) de l'armée américaine à Fort Irwin, en Californie (durant l'Ex *Maple Guardian*, dernier exercice de confirmation pour la rotation suivante déployée en Afghanistan) et au CISGTFC à Trenton (Ontario). Dans la mesure du possible, nous avons visité toutes les écoles, formations et unités pertinentes (p. ex., la visite à Kingston a également inclus le Collège de commandement et d'état-major des forces terrestres canadiennes, le QG 1^{re} Escadre et l'ACD). Chacune des visites a comporté des entrevues et des discussions avec le personnel de commandement et d'instruction. Aux données de recherche précédentes sont venues s'ajouter celles qui ont été recueillies dans de nombreux endroits visités, notamment les dossiers de stagiaires, les coûts d'instruction réels, les normes et les renseignements de validation habituellement conservés là-bas. Les entrevues sur place et les données recueillies ont servi à confirmer la pertinence et le rendement de l'instruction, à cerner les obstacles et à discuter des plans d'action possibles visant à accroître la pertinence et le rendement de l'instruction. Ce travail était particulièrement important pour comprendre les problèmes et risques connexes dans les cas où le modèle d'instruction supposait différents modes de prestation des services.

Analyse des coûts. L'instruction devrait durer le moins longtemps possible, coûter le moins cher possible et procurer le plus grand avantage possible. Nous avons analysé la documentation disponible afin de déterminer si la disponibilité opérationnelle et l'instruction de la Force terrestre sont efficaces et assurent l'optimisation des ressources. L'équipe d'évaluation a concentré ses efforts sur les données de mesure du rendement en place qui relient les dépenses d'instruction aux extraits et résultats visés. Nous avons aussi consulté des vérifications et d'autres évaluations de programme pertinentes.

Limites

Vu l'ampleur des activités d'instruction que l'Armée de terre entreprend chaque année (c.-à-d. plus de 400 cours officiels d'instruction individuelle, plus de 600 000 jours-stagiaires seulement au CIC, ainsi que les activités d'instruction individuelle et collective de toutes les unités et formations opérationnelles), le CS Ex a fait porter une bonne partie du travail d'évaluation sur une analyse exhaustive des cours et activités d'instruction individuelle et collective jugés les plus indispensables, du point de vue opérationnel, pour accomplir les tâches énoncées dans la SDCCD.

Si les FC réduisent le rythme opérationnel comme prévu dans les années financières à venir, la prochaine évaluation cyclique de l'instruction et de la disponibilité opérationnelle de la Force terrestre examinera plus en détail les cours et activités d'instruction dont l'importance opérationnelle est moins grande, mais qui sont quand même nécessaires à l'acquisition et au maintien des compétences individuelles et collectives.

Description du Programme d'instruction et de disponibilité opérationnelle de la Force terrestre

L'instruction constitue l'un des piliers du Cadre stratégique de l'Armée de terre⁸ (voir la figure 1) qui guide la disponibilité opérationnelle en vue des opérations courantes et prévisibles. L'instruction de la Force terrestre est entreprise pour faire en sorte que l'Armée de terre soit prête à exécuter les tâches assignées par le gouvernement. La Force terrestre suit un cycle d'instruction pour la gestion de la disponibilité opérationnelle selon lequel les unités et les formations se voient attribuer des missions et des ressources pour atteindre un niveau de préparation approprié à la tâche qui leur est confiée.

⁸ *Engagés, vers l'avant : La Stratégie de l'Armée de terre*, septembre 2009.



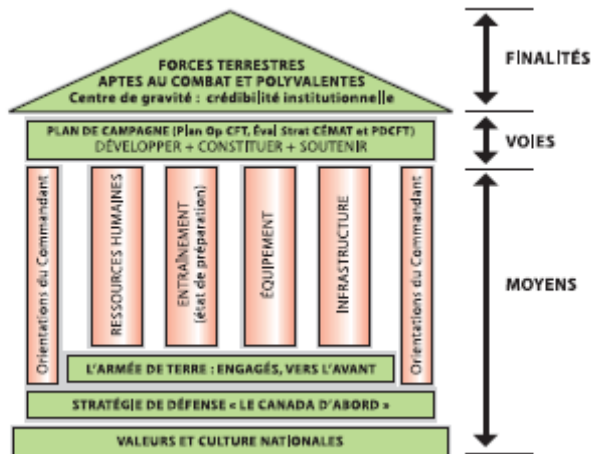


Figure 1. Cadre stratégique de l'Armée de terre-2009. L'instruction est l'un des principaux piliers qui permet à l'Armée de terre d'accomplir la tâche de la Défense consistant à produire des forces terrestres aptes au combat.

Les forces militaires modernes reconnaissent qu'il est trop onéreux et peu souhaitable que tous les éléments de la Force terrestre atteignent et maintiennent le même niveau élevé d'instruction. Il est donc nécessaire d'adopter un cycle d'instruction et de préparation qui permettra une rotation régulière des tâches à haut niveau de préparation entre les principaux éléments de la force terrestre de campagne.

Comme l'indique le tableau 1, les coûts actuels imputés sous forme de dépenses prévues pour la disponibilité opérationnelle et l'instruction terrestres, selon ce qui est déterminé à l'égard des activités de programme pertinentes de l'AAP, s'établissent respectivement à 4,05 G\$ et 3,89 G\$ pour les années financières (AF) 2010-2011 et 2011-2012 et touchent plus de 23 000 militaires et civils. Ces chiffres englobent tout le soutien des bases et des garnisons, auquel s'ajoutent le soutien des tâches nationales et les grands et petits programmes d'immobilisations, ainsi que la rémunération du personnel militaire et civil. Les affectations directes pour l'instruction et la disponibilité opérationnelle sont divisées entre les principaux éléments de la Force terrestre qui participent à ces activités, à savoir la force de campagne, la Réserve et le SDIFT.

Le budget de fonctionnement qui est alloué à la Force terrestre pour l'instruction en 2011-2012⁹ s'élève à environ 366 M\$. Les affectations au titre du commandement et du contrôle pour appuyer l'instruction et la disponibilité opérationnelle, y compris le QG, se chiffrent à 45 M\$. En outre, 221 M\$ sont alloués au soutien en garnison pour les activités d'instruction et de disponibilité opérationnelle, soit un total de 632 M\$ directement imputables à l'instruction et à la disponibilité opérationnelle.

⁹ Plan de fonctionnement du Commandement de la Force terrestre AF 2011-2012, v. 1, annexe A – Modèle de financement de la Force terrestre 2011, v. 2.

Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (milliers \$)						
	2010-2011		2011-2012		2012-2013	
	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
Militaires	17 414	4 049 320	17 797	3 890 085	18 194	3 901 812
Civils	6 109		6 109		6 105	
Total	23 523		23 906		24 299	

Tableau 1. Dépenses prévues pour la disponibilité opérationnelle de la Force terrestre. Ce tableau montre les dépenses prévues pour les AF 2010-2011, 2011-2012 et 2012-2013¹⁰.

L'instruction de la Force terrestre menant à la disponibilité opérationnelle nécessaire pour exécuter des opérations commence par l'instruction individuelle et suit un parcours cyclique qui prévoit l'instruction collective requise pour accomplir les tâches assignées. Le personnel, les unités et les formations qui ont atteint un « niveau de préparation élevé » mais qui ne sont pas affectés à une mission opérationnelle maintiennent leurs compétences grâce à une instruction continue. La figure 2 illustre les composants de l'instruction reçue et leur place dans le continuum opérationnel du SGEF de la Force terrestre.

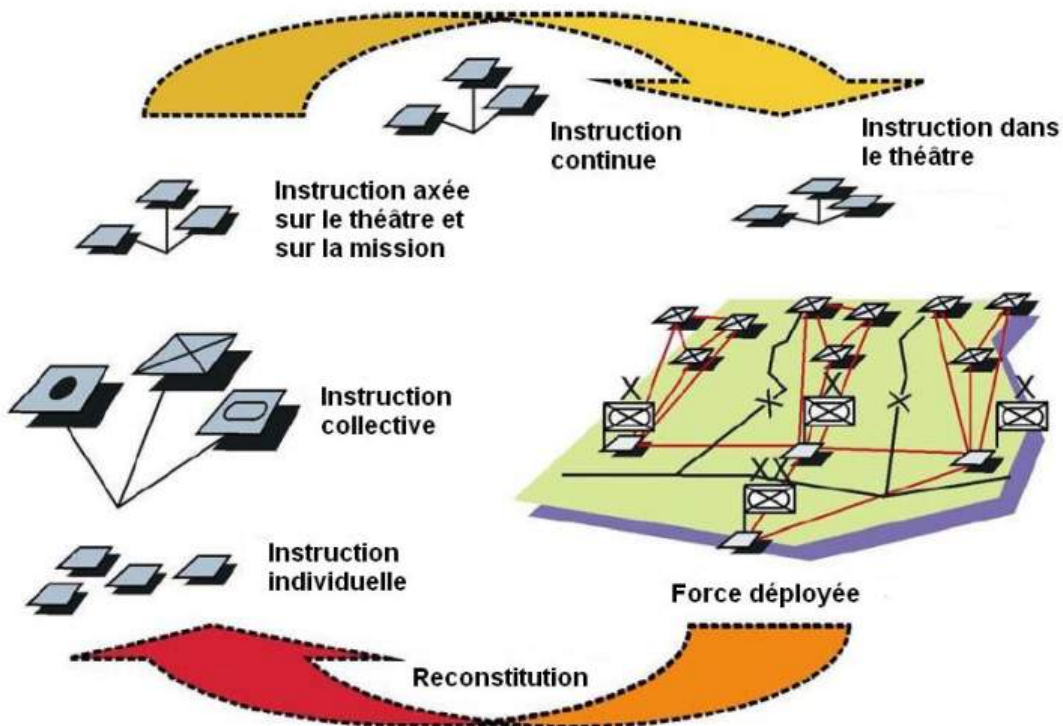


Figure 2. Instruction en vue des opérations. Ce processus cyclique englobe toutes les activités nécessaires à l'atteinte et au maintien du niveau de préparation élevé prescrit pour remplir les tâches approuvées de la Défense, depuis la phase de l'instruction individuelle jusqu'à celle de l'instruction collective.

¹⁰ Rapport sur les plans et les priorités du MDN 2010-2011, <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/inst/dnd/dnd01-fra.asp>.

Le PGEP de l'Armée de terre reflète le processus cyclique décrit à la figure 2 et concerne l'ensemble de la force de campagne (voir l'[annexe B](#)). Par exemple, une unité de la force de campagne se verra confier l'une des lignes d'opération dérivées de la SDCD telles que l'Engagement international principal (c.-à-d. l'engagement actuel de l'Armée de terre envers l'Afghanistan). Un secteur de la Force terrestre sera ensuite chargé d'appuyer l'instruction individuelle et collective associées à cette tâche particulière. Une unité sera soumise à une série d'activités de plus en plus exigeantes, allant d'une instruction individuelle à une instruction collective plus complexe. Ce processus s'appelle le « chemin menant au niveau de préparation élevé ».

Les niveaux de préparation sont confirmés à chaque stade de ce cycle progressif, depuis les simples compétences individuelles jusqu'aux exercices de tir réel de GT et de formations supérieures qui ont lieu le plus souvent au CCEM. Dès qu'une instance supérieure juge qu'une organisation est prête sur le plan opérationnel, cette dernière sera affectée à la tâche en question ou maintenue à ce niveau de préparation pendant la période prescrite. Une instruction continue peut alors s'avérer nécessaire pour assurer le maintien de compétences périssables, le cas échéant.

Lorsqu'elle a terminé la période prescrite de disponibilité opérationnelle, l'unité entre dans une période de repos et de reconstitution au cours de laquelle on verra souvent des militaires suivre des cours de qualification qui ont été différés durant le cycle de disponibilité opérationnelle, ou prendre part à d'autres activités de perfectionnement professionnel, selon les besoins.

Il convient de noter que même si une unité s'est vu confier cette ligne d'opération particulière, le reste de la force de campagne entreprendra aussi l'instruction courante conformément au PGEP ([annexe B](#)) et se verra assigner d'autres lignes d'opération telles que les tâches de NEO ou d'aide humanitaire, en parallèle avec son instruction.

La présente évaluation est principalement axée sur la prestation de l'instruction individuelle et collective en ce qui concerne l'atteinte du niveau de préparation nécessaire aux missions confiées en vertu de la SDCD¹¹, de même que sur les processus entrepris pour déclarer, avant un déploiement opérationnel, qu'une unité est prête à exécuter une tâche assignée par le gouvernement. L'évaluation ne traitera pas des activités d'instruction exercées dans un théâtre d'opérations, mais elle portera également sur les incidences que les processus actuels de reconstitution de l'Armée de terre ont sur l'instruction.

¹¹ Les six missions principales des FC énoncées dans la SDCD comprennent : « 1) Mener des opérations quotidiennes nationales et continentales, y compris dans l'Arctique et par l'entremise du NORAD; 2) Offrir leur soutien dans le cadre d'un événement international important au Canada, comme les Jeux olympiques de 2010; 3) Répondre à une attaque terroriste; 4) Appuyer les autorités civiles en cas de crise au Canada, par exemple en cas de catastrophe naturelle; 5) Diriger et/ou mener une opération internationale importante pendant une période prolongée; 6) Déployer des forces en cas de crise à l'étranger pour une période de plus courte durée. » http://www.forces.gc.ca/site/pri/first-premier/June18_0910_CFDS_french_low-res.pdf



L'ACD dirige le Système de l'instruction individuelle et de l'éducation des Forces canadiennes (SIIEFC) au nom du responsable de l'instruction des FC, le Chef du personnel militaire (CPM)¹². La responsabilité de certains aspects de l'instruction qui relèvent de la compétence des forces maritimes, terrestres et aériennes a été déléguée aux commandants d'armées.

Au sein de l'Armée de terre, le commandant du SDIFT, qui agit à titre d'Autorité d'instruction de l'Armée de terre (AIAT) en vertu du pouvoir délégué par le commandant du CFT/CEMAT, est chargé de diffuser efficacement les directives sur l'instruction opérationnelle de la Force terrestre, depuis l'instruction individuelle jusqu'à l'instruction au niveau de la formation. Les phases et les responsabilités de l'Approche systémique de l'instruction de la Force terrestre (ASIFT) sont résumées au tableau 2.

Phase de l'ASIFT	Produits de l'instruction individuelle	BPR
Analyse	Normes de qualification	Directeur – Instruction de l'Armée de terre (DIAT)
Conception	Plans d'instruction	DIAT et Responsable de l'instruction individuelle de l'Armée de terre (RIIAT)
Élaboration	Matériel de soutien à l'instruction	RIIAT, centre d'excellence pour la formation (CE Fmn) et écoles
Conduite	Cours et activités d'instruction	Écoles et chaîne de commandement
Évaluation/confirmation	Contrôles de rendement	AIAT, RIIAT, écoles et chaîne de commandement
Validation	Rapports de validation	DIAT

Tableau 2. Matrice des responsabilités de l'Approche systémique de l'instruction de la Force terrestre. Ce tableau résume les phases et les responsabilités de l'ASIFT.

L'[annexe D](#) donne une description plus détaillée des phases de l'instruction.

L'instruction individuelle de la Force terrestre englobe toutes les activités visant à fournir les capacités nécessaires au rendement essentiel au travail. Les NIAC¹³ publiées décrivent en détail les exigences d'instruction opérationnelle individuelle à remplir pour assurer une capacité opérationnelle à la force de campagne.

Dès qu'une recrue a terminé avec succès l'instruction élémentaire, l'instruction individuelle de la Force terrestre se déroule dans de nombreux endroits et va de l'acquisition des compétences professionnelles militaires initiales à la fonction essentielle de combat (FEC). L'instruction peut être dispensée dans des écoles, comme c'est le cas pour les cours donnés dans les principales écoles des corps (blindés, infanterie, artillerie et génie de combat) au CIC, à la Base des Forces canadiennes (BFC) Gagetown. L'instruction individuelle peut aussi avoir lieu dans le cadre de cours décentralisés qui sont donnés au niveau de la base ou de l'unité et qui permettent aux militaires d'acquérir

¹² Directive et ordonnance administrative de la Défense 5031-2, Cadre stratégique de l'instruction individuelle et de l'éducation.

¹³ B-GL-383-003/FP-001, Normes individuelles d'aptitude au combat, 2003.

diverses autres compétences spécialisées « communes » ou génériques sans avoir à fréquenter une école des FC (p. ex., chauffeur de véhicule à roues). Une instruction décentralisée est également offerte pour les cours moins complexes nécessités par la mise en service de véhicules, d'armes ou d'autres équipements nouveaux ou modifiés.

Dans le contexte des FC, l'instruction collective implique des niveaux d'exécution de tâches de plus en plus complexes et détaillés pour des groupes de personnes allant du niveau inférieur à la sous-sous-unité (troupe, peloton, etc.) au GT (basé sur un bataillon d'infanterie ou régiment blindé) et, enfin, à la formation. La nature systémique et progressive de l'instruction individuelle et collective et les détails pertinents sont énoncés dans la principale publication sur l'instruction de la Force terrestre, *L'instruction sur les opérations terrestres*, dont la dernière mise à jour remonte à 2009¹⁴.

Le tableau 3 présente un aperçu des « niveaux d'instruction » qui seront utilisés dans le présent rapport d'évaluation.

Niveau	Description
10	Instruction au niveau du commandement stratégique
9	Instruction au niveau du commandement opérationnel
8	Instruction au niveau de la région / de la force opérationnelle (FO) interarmées
7	Instruction au niveau de la formation (brigade/groupe-brigade et formations supérieures)
6	Instruction de GT (basé sur les principaux éléments d'un bataillon d'infanterie ou d'un régiment blindé auquel sont rattachés des éléments de soutien)/d'unité/d'unité interarmes
5	Sous-unité interarmes (équipe de combat – compagnie d'infanterie ou escadron blindé auquel sont rattachés des éléments de soutien)
4	Sous-unité (compagnie/escadron/batterie)
3	Sous-sous-unité (troupe/peloton)
2	Drills de combat de section, de patrouille, d'équipage et de détachement
1	Compétences / tâches de combat individuelles (évaluation de la condition physique, épreuve de tir avec l'arme personnelle, premiers soins, recyclage en défense CBRN, etc.)

Tableau 3. Niveaux d'instruction de la Force terrestre. Ce tableau indique la nature progressive de l'instruction de la Force terrestre (le niveau 1 étant le moins complexe et le niveau 10, le plus complexe). On commence par des activités de base pour ensuite passer à des activités interactives de plus en plus complexes afin d'atteindre le niveau de préparation voulu. Les rangées mises en évidence (de 1 à 7) font partie des principales activités d'instruction pour les opérations terrestres.

¹⁴ B-GL-300-008/FP-002, L'instruction sur les opérations terrestres, 2009.

PARTIE II – Instruction et disponibilité opérationnelle actuelles de la Force terrestre

« Exception faite des opérations, l'instruction constitue l'activité la plus importante de la Force terrestre. La réussite ou l'échec des opérations dépend dans une large mesure de la façon dont l'instruction est planifiée et dirigée. »

L'instruction sur les opérations terrestres, 10 février 2009

Généralités

En 2004, dans son évaluation de l'état de préparation de l'avant-garde, le CS Ex a constaté que le système d'instruction utilisé à l'époque par la Force terrestre manquait de cohérence et que ses processus étaient dépourvus des contrôles internes nécessaires pour garantir aux hauts dirigeants que l'état approprié de disponibilité opérationnelle était atteint en vue des tâches exigeant un haut niveau de préparation.

Les lacunes du système ont été reconnues par la suite dans l'avant-propos d'un document de doctrine publié en 2006, *L'instruction de l'Armée de terre du Canada* (maintenant remplacé par *L'instruction sur les opérations terrestres*), qui précisait :

« Au cours des années 1990, l'Armée de terre a progressivement concentré son instruction sur les opérations courantes. Les compétences au niveau de la brigade et du groupement tactique interarmes ont diminué, et l'entraînement dans son ensemble a porté principalement sur les activités préalables au déploiement. Il n'y avait pas de normes communes, et peu d'activités d'instruction ont amené l'Armée à revoir ou à modifier sa doctrine. L'Armée n'a pas réussi à profiter au maximum de l'instruction comme aide à l'apprentissage. De même, notre système d'instruction individuelle, en dépit de l'excellent niveau d'instruction qu'il dispensait, est devenu de plus en plus inefficace et insoutenable (sic). »¹⁵

Ce constat de la part du CEMAT a donné lieu à des changements importants dans les régimes d'instruction individuelle et collective afin d'atteindre le but premier de la Force terrestre :

« L'Armée de terre produira une Force terrestre viable, efficace au combat, capable de produire sur terre des effets ciblés et intégrés dans l'ensemble du spectre des opérations. Ces forces seront pertinentes sur le plan stratégique entre les mains du gouvernement du Canada et souples sur le plan opérationnel afin de permettre une intégration complète dans un contexte interarmées, interorganisationnel, multinational et public (IIMP) exhaustif. »¹⁶

¹⁵ B-GL-300-008/FP-002, *L'instruction de l'Armée de terre du Canada*, 2006.

¹⁶ Plan de fonctionnement du Commandement de la Force terrestre 2010-2011, v. 3.



Rationalisation de l'instruction

Le contenu et la durée des cours, qu'il s'agisse d'instruction individuelle ou collective, font l'objet d'un examen et de discussions en profondeur au sein de la hiérarchie du commandement et de l'instruction de la Force terrestre. On examine continuellement les cours et les activités d'instruction collective afin de cerner les économies possibles et d'éviter de gaspiller du temps et des ressources à dispenser une instruction inutile ou superflue.

La durée des cours d'instruction individuelle peut varier entre plusieurs heures et presque un an dans le cas des cours de qualification importants. Celle des activités d'instruction collective est basée sur la réussite de la mise en pratique et de l'évaluation des NAC pertinentes. Des activités d'instruction de plus en plus complexes prennent nécessairement plus de temps pour obtenir les résultats et les niveaux de préparation voulus.

Aux fins de la présente évaluation, nous avons demandé aux participants si, à leur avis, la durée des cours et des activités d'instruction collective était trop longue ou trop courte. L'impression générale obtenue des instructeurs, des participants et des évaluateurs était que la plupart des cours et des activités d'instruction de la Force terrestre prévoient assez de temps pour permettre l'enseignement, la mise en pratique et l'évaluation des compétences dans un contexte individuel ou collectif. Aucune question importante n'a été soulevée – en faveur ou non – au sujet de la durée de la plupart des activités d'instruction individuelle et collective. Toutefois, la durée de l'instruction fait l'objet d'un examen constant, et des changements y sont apportés s'il y a lieu. Par exemple, compte tenu de l'évolution de la mission en Afghanistan et des problèmes relatifs à la disponibilité des renforts de la Réserve, le CEMAT a éliminé des mois d'instruction en limitant à un total de 180 jours la durée de l'instruction collective de la FT menant au niveau de préparation élevé¹⁷.

Constataion

Dans l'ensemble, l'état-major de l'Armée de terre et les formations et unités de la force de campagne examinent constamment la durée des cours et des activités d'instruction pour veiller à ce que les évaluations des NIAC, des NAC et des cours approuvés en vertu de la doctrine prennent peu de temps.

Instruction individuelle

Orientation de l'instruction individuelle

L'instruction individuelle est essentielle à la réalisation du principal objectif de la Force terrestre. Elle comprend plus de 400 cours de formation professionnelle et de perfectionnement dont la complexité varie. À titre d'AIAT, le commandant du SDIFT doit veiller à ce que tous les cours soient donnés de manière efficace et économique conformément aux normes publiées et à jour dans la doctrine. Il dispose d'un budget

¹⁷ 4500-1 (SEO DIAT) Orientation et directive de l'AIAT sur l'instruction au niveau de préparation élevé : Force opérationnelle 1-10, paragraphe 12, mai 2009.



global de plus de 260 M\$ pour l'AF 2011-2012¹⁸. Ce montant exclut la rémunération de la Force régulière, qui est la responsabilité du CPM. Le SDIFT possède également un effectif global de 2 485 réguliers, 616 réservistes et 362 équivalents temps plein civils¹⁹.

La responsabilité de la conduite des cours d'instruction professionnelle individuelle de la Force terrestre est en grande partie déléguée à des organisations comme les écoles des corps au CIC à Gagetown, l'École du génie électrique et mécanique des Forces canadiennes (EGEMFC) à Borden, l'École de l'électronique et des communications des Forces canadiennes à Kingston et les centres d'instruction des secteurs de la Force terrestre (SFT) d'un bout à l'autre du Canada. Outre ces cours officiels en résidence, une foule de cours d'instruction individuelle sont dispensés dans les unités de la force de campagne et les garnisons ou les bases où le RIIAT (commandant du CIC) a déterminé que cette façon de procéder était la plus efficace.

Durant la présente évaluation, nous avons analysé la documentation « de base » de la Force terrestre pour la création, l'orientation, la délégation et la conduite de ces cours d'instruction individuelle. Parmi les documents examinés, mentionnons le Plan de fonctionnement du CFT 2010-2011 (version 3)²⁰, les Directives stratégiques sur les opérations et les ressources (DSOR)²¹ de l'Armée de terre, l'Évaluation stratégique – Plan stratégique des opérations et des ressources (PSOR)²² du CEMAT et le Plan d'opération du commandant du SDIFT²³, ainsi que les divers plans d'instruction individuelle et collective et ordres d'opération pertinents. Nous avons trouvé des liens directs entre ces directives et documents justificatifs clés de la Force terrestre et l'instruction individuelle et collective dispensée.

Constatacion

En ce qui concerne les directives, la documentation existante assure le lien requis entre, d'une part, les tâches stratégiques de la SDCC et, d'autre part, l'instruction et les affectations de ressources nécessaires pour atteindre les niveaux de préparation prescrits pour ces tâches à l'intérieur du cadre de gestion de la disponibilité opérationnelle de l'Armée de terre.

¹⁸ Plan de fonctionnement du Commandement de la Force terrestre AF 2011-2012, v. 1, annexe A – Modèle de financement de la Force terrestre 2011, v. 2.

¹⁹ Plan d'opération (PLANOP) du SDIFT 2009-2010 (version 3), tableau 5, chapitre 2A-2.

²⁰ Plan de fonctionnement du Commandement de la Force terrestre 2010-2011, v. 3.

²¹ Directives stratégiques sur les opérations et les ressources 2009, v. 3 (version finale).

²² PSOR AF 2009-2010, version finale.

²³ Plan d'opération de l'AF 2009-2010, version 3, 15 mai 2009.



Instruction individuelle institutionnelle de la Force terrestre

Après avoir confirmé que l'orientation nécessaire était en place, nous avons examiné en détail l'instruction institutionnelle dispensée grâce à l'approche systémique de l'instruction²⁴ et accordé une attention particulière à l'instruction des armes de combat et d'appui au combat dispensée dans les écoles du CIC à la BFC Gagetown. À titre de principal BPR de l'instruction institutionnelle de la Force terrestre, le CIC a obtenu du SDIFT un budget de 213,4 M\$ pour l'AF 2011-2012²⁵.

Nous avons analysé un échantillon représentatif de plans et de normes d'instruction (concernant 125 des plus de 400 cours de la Force terrestre). Cet échantillonnage était principalement fondé sur les groupes professionnels opérationnels où l'instruction est indispensable à la réussite des opérations et coûte inévitablement le plus cher en temps et en ressources²⁶. Il ressort que le système d'instruction individuelle est adaptatif et que les cours sont constamment modifiés et améliorés en fonction des évaluations internes et de l'apport de plusieurs sources externes (p. ex., leçons tirées dans le théâtre et acquisition de nouveaux équipements ayant des répercussions sur le plan technologique ou opérationnel).

Les phases d'analyse, de conception et d'élaboration des cours du système d'instruction individuelle répondent adéquatement au besoin de changement continu durant la progression cyclique de la plupart des cours étudiés dans le cadre de l'évaluation. En fait, le système pose des difficultés lorsqu'il s'agit d'introduire ou de réintroduire une « capacité » nécessaire. Pensons notamment à la réintroduction du génie blindé, de l'arpentage de campagne et du char à l'École de l'arme blindée.

Les principales difficultés mentionnées ci-dessus découlent de deux facteurs : la perte d'une connaissance collective d'une ancienne capacité ainsi qu'un cadre d'instructeurs très restreint dans la quasi-totalité des écoles visitées. On a quelque peu corrigé ce dernier problème en recrutant des réservistes de classe B et du personnel civil pour occuper temporairement des postes d'instructeur et de personnel de soutien, mais il ne s'agit là que d'une solution à court terme. Ces mesures temporaires, à savoir le PACI et le PRCII, sont examinées plus à fond plus loin dans le présent rapport.

²⁴ Cette instruction est dispensée dans les établissements d'instruction de la Force terrestre et vise surtout la formation professionnelle, l'instruction militaire générale et l'instruction propre à l'Armée de terre, ainsi que certains cours spécialisés. B-GL-300-008/FP-002, L'instruction sur les opérations terrestres, 20 juillet 2010.

²⁵ Modèle de financement de la Force terrestre AF 2011-2012.

²⁶ Les groupes professionnels étudiés en profondeur ont englobé toutes les phases de l'instruction des officiers pour les ID SGPM 00178 Blindés, 00179 Artil, 00180 Inf, 00181 Génie, 00187 GEM et 00341 Trans, et l'instruction des MR pour les ID SGPM 00005 Équip, 00008 Artil C, 00010 Fant, 00339 Sapeur cbt, 00129 Tech V et 00130 Tech armt Terre. Nous avons aussi étudié en détail les cours d'officier de niveau avancé, dont ceux de contrôleur aérien avancé et d'officier observateur avancé, les cours d'artillerie (à la fois pour les groupes professionnels des blindés et de l'artillerie), ainsi que les cours sur la FEC des MR dans le cas des chauffeurs et canonniers de VBL, des chauffeurs de véhicules chenillés et à roues, des patrouilleurs de reco et des éclaireurs-patrouilleurs.

Développement du leadership

Les intervenants ont jugé que le leadership de la Force terrestre, tant chez les officiers que chez les sous-officiers supérieurs/adjudants (Adj), s'était avéré d'une grande qualité lors des opérations récentes. La nécessité d'avoir des chefs qui, grâce à leur souplesse et à leur faculté d'adaptation, peuvent fonctionner efficacement dans un environnement IIMP complexe et [traduction] « prévoir les changements, créer les occasions et gérer les transitions »²⁷ souligne également le besoin d'investissement continu dans le développement du leadership.

Il a fallu presque dix ans pour rebâtir la Force terrestre depuis le Programme de réduction des Forces du milieu des années 1990, qui avait entraîné la perte de nombreux chefs et futurs chefs, en particulier des sous-officiers dans les groupes professionnels clés de l'Armée de terre. Pendant la dernière décennie, pour combler ce vide au niveau du leadership, on a promu des sous-officiers et des officiers subalternes plus rapidement que par le passé. Bien que ces personnes fassent généralement preuve d'un leadership opérationnel compétent durant l'instruction et les déploiements, elles possèdent souvent moins d'expérience pour faire face aux autres grands aspects du leadership et de l'administration du personnel.

Un thème commun est ressorti des entrevues avec les commandants des formations et unités opérationnelles : les questions de leadership et d'administration du personnel en garnison qui devraient ordinairement être réglées aux échelons inférieurs sont transmises aux autorités supérieures dans la chaîne de commandement.

Constataion

Il faut examiner la formation et le développement des chefs de la Force terrestre et apporter les modifications nécessaires pour veiller à ce que les chefs à tous les niveaux possèdent la bonne combinaison de compétences, d'expérience et d'adaptabilité pour fonctionner efficacement selon leur grade dans leurs domaines opérationnels et institutionnels de base.

Pénuries d'instructeurs au CIC – la solution du PACI/PRCII

Les pénuries d'instructeurs au CIC constituent un problème de longue date qu'on a résolu dans le passé en allant chercher des renforts temporaires, au besoin, dans les unités de la force de campagne. Or, ce problème a été aggravé par le besoin accru d'entraînement en vue des opérations en Afghanistan, auquel s'est ajoutée la hausse du nombre d'inscriptions aux cours en raison de l'intensification de l'instruction après la mise en œuvre initiale des augmentations d'effectifs prescrites par la SDCD au sein de l'Armée de terre. On a donc trouvé une solution partielle à ce besoin accru d'instruction en instaurant deux programmes distincts : le PACI et le PRCII.

²⁷ Discours-programme prononcé par le Général Martin Dempsey, général commandant du Training and Doctrine Command (TRADOC) de l'armée américaine, lors du dîner des présidents de section de l'Association of the United States Army, 4 octobre 2009.



Le PACI, un programme dirigé par des entrepreneurs, a été structuré de manière à fournir des entrepreneurs civils pour dispenser et appuyer les cours d'instruction individuelle qui n'exigeaient pas absolument d'instructeurs militaires des FC et ne prévoyaient aucune instruction tactique opérationnelle. Ce programme a été utilisé principalement dans les écoles du CIC pour faciliter l'installation, la réparation et l'entretien de l'équipement de simulation. En outre, il a permis d'offrir les services d'instructeurs contractuels pour dispenser une instruction individuelle, par exemple dans les parties non tactiques des cours de conduite et de maintenance, et une formation en matière de communications/radio/transmissions qui était auparavant donnée par des instructeurs militaires.

Le PRCII a été conçu afin d'embaucher des réservistes en service de classe B pour doter des postes vacants d'instructeur qui seraient normalement occupés par du personnel de la Force régulière. La plupart de ces postes vacants étaient habituellement dotés par le biais d'affectations supplémentaires de membres des unités et formations de la force de campagne. Ces affectations visaient à fournir des militaires des FC, ordinairement aux grades de caporal-chef/sous-officier supérieur/Adj et d'officier subalterne, qui agiraient comme instructeurs dans le cadre de cours d'instruction individuelle touchant l'entraînement tactique en campagne, particulièrement durant la « période de pointe » des mois d'été, où le personnel de la Réserve et des collèges militaires doit suivre des cours de formation professionnelle. Ces fonctions liées à l'entraînement tactique en campagne ne peuvent pas être confiées à des entrepreneurs civils parce qu'il faut des instructeurs qui possèdent des qualifications tactiques à jour. D'ailleurs, aucune force armée occidentale n'a permis à des instructeurs civils de donner ces types de cours, et ce, pour plusieurs raisons qui concernent le maintien des compétences dans les opérations et les questions de responsabilité légale et personnelle. Les participants au PRCII ont assuré jusqu'à 42 p. 100 de l'effectif total d'instructeurs dans l'une des écoles des armes de combat étudiées aux fins de la présente évaluation, et des pourcentages moindres ont été relevés dans les autres écoles des armes de combat et d'appui au combat.

Pour l'AF 2011-2012, le financement du PACI s'élève à 12,8 M\$ et celui du PRCII, à 11,7 M\$²⁸. Ces programmes, dont les fonds provenaient de la réserve protégée du VCEMD pour la mise sur pied d'une force stratégique, étaient liés à la mission en Afghanistan et offraient une solution à court terme à ce que toutes les personnes interrogées ont reconnu comme étant un problème institutionnel à long terme pour la Force terrestre. La réserve protégée a également servi à payer 650 déménagements supplémentaires pour permettre le transfert du personnel de la force de campagne aux établissements d'instruction.

Une question qui a été soumise aux dirigeants du SDIFT et au personnel des écoles du CIC durant l'évaluation concernait le manque de normalisation et de validation des compétences des instructeurs du PACI/PRCII. En effet, les travailleurs contractuels ne font l'objet d'aucune formation ni évaluation systématique de leur aptitude en tant qu'instructeur avant d'être engagés pour des cours de la Force terrestre. Aucune des personnes interrogées n'a donné de réponse satisfaisante quant à la façon dont on obtenait l'assurance des capacités des instructeurs.

²⁸ Modèle de financement de la Force terrestre AF 2011-2012, v. 2.

Constatation

Les instructeurs et le personnel embauchés dans le cadre du PACI/PRCII ne subissent pas d'évaluation de leur admissibilité avant d'être employés par la Force terrestre. Aucun suivi n'est effectué auprès des entrepreneurs et des autorités contractantes pour assurer l'admissibilité des instructeurs contractuels. Étant donné que l'instruction est axée sur les compétences, l'existence d'un système officiel de gestion de la qualité des instructeurs temporaires aide à réduire les risques et à maintenir les normes appropriées.

À l'origine, le PACI et le PRCII devaient être financés jusqu'à la fin de mars 2010. Toutefois, eu égard au besoin continu, le PACI sera financé jusqu'en 2012-2013 (18,4 M\$ provenant du VCEMD pour l'AF 2010-2011, suivis d'une réaffectation de fonds de fonctionnement et d'entretien de l'Armée de terre, soit 12,8 M\$ pour l'AF 2011-2012 et 6 M\$ pour l'AF 2012-2013). Le PRCII a reçu du VCEMD un financement final de 14 M\$ pour l'AF 2010-2011.

Après l'AF 2010-2011, pour doter les postes auparavant occupés par des instructeurs du PRCII, l'Armée de terre avait prévu de faire appel à des membres de la Force régulière qui devaient être disponibles en raison de la réduction de la mission en Afghanistan, auxquels s'ajouteraient d'autres postes de classe B au CIC Galetown. Ces programmes seront prolongés pour la durée de l'Op *Attention*, la nouvelle mission de formation des FC en Afghanistan.

Étant donné que les deux programmes ne seront plus financés après l'Op *Attention* et qu'aucun financement additionnel ne sera disponible pour les maintenir, la Force terrestre devra peut-être retourner au modèle utilisé avant la mission en Afghanistan, qui consistait à affecter du personnel de la force de campagne aux postes vacants d'instructeur dans ses établissements d'instruction. Les effets se feront de nouveau sentir principalement au sein des unités et formations de la force de campagne. Le raisonnement invoqué pour justifier le retour au modèle antérieur était que le rythme opérationnel actuel de la Force terrestre diminuera considérablement d'ici la fin de 2011 et que, par conséquent, l'augmentation du nombre d'affectations supplémentaires ne sera pas aussi manifestement pénalisante qu'elle l'a été avant 2006. Certains interrogés ont également souligné qu'étant donné que le personnel ne devrait pas être déployé à l'étranger pendant des périodes prolongées, le temps passé loin du foyer et de l'unité d'appartenance ne constituerait pas un facteur aussi important qu'à l'heure actuelle.

En dépit des efforts déployés pour mieux équilibrer le calendrier des cours d'instruction individuelle dans les principaux établissements d'instruction de la Force terrestre afin de réduire les tâches supplémentaires d'instructeur et l'utilisation des véhicules et de l'équipement aux fins d'instruction, il existe des facteurs inévitables qui empêcheront de modifier sensiblement le fait que le nombre d'inscriptions aux cours est actuellement très élevé durant les mois d'été.

Deux facteurs principaux touchent l'inscription aux cours d'été. Le premier est l'instruction des officiers et des élèves-officiers de la Force régulière qui fréquentent les collèges militaires et les universités civiles et qui, en raison de leur calendrier d'études, ne sont disponibles que durant l'été. Le deuxième facteur est l'instruction de la majorité des membres de la Réserve qui sont habituellement des étudiants à temps plein et qui ne sont disponibles que durant les vacances scolaires estivales.

Coïncidant traditionnellement avec la période d'instruction estivale, la période active des affectations (PAA) est celle où la plupart des membres réguliers de l'Armée de terre qui doivent être affectés sont transférés à leurs nouveaux postes. Cela a toujours impliqué le transfert de plusieurs officiers supérieurs et subalternes et MR supérieurs des unités de la force de campagne, mais ces mêmes unités devaient néanmoins fournir des instructeurs supplémentaires pour doter les postes vacants dans les établissements d'instruction. De fréquents bouleversements étaient donc la norme au sein du personnel de direction des unités.

Le déploiement en Afghanistan a temporairement modifié une partie de cette dynamique. En effet, le SDIFT s'est vu accorder la priorité en ce qui concerne l'affectation, au sein de son personnel d'instruction permanent, de soldats vétérans possédant une expérience sur le terrain. Il a donc obtenu du personnel qualifié sur le plan opérationnel dont l'expérience pouvait être communiquée aux stagiaires mais, compte tenu de la nature variée des cycles de déploiement et de redéploiement de la mission, ces « futurs » membres du personnel n'étaient souvent disponibles en tant qu'instructeurs que très tard dans l'année civile, et parfois même pas avant le début de la nouvelle année, de six à huit mois en dehors d'un cycle d'affectation donné. Cela signifiait que le poste d'instructeur était vacant pendant cette période ou qu'il fallait nommer un remplaçant temporaire.

Même si l'incidence des déploiements en Afghanistan s'atténuera en 2011, la demande d'instructeurs pendant l'été ne diminuera pas à moins que des changements radicaux ne soient apportés aux systèmes d'instruction individuelle et d'éducation.

Pour mieux comprendre cette question, nous avons soumis tous les effectifs des écoles du CIC à une analyse et à un examen complets qui ont confirmé l'existence de problèmes institutionnels dans la dotation des postes des instructeurs et autres membres du personnel au sein du CIC. Malgré le PACI et le PRCII, il y avait des postes vacants d'instructeur et de personnel de soutien à l'instruction dans toutes les écoles du CIC au moment de l'analyse.

Constataion

Les 40 M\$ dépensés à ce jour dans le cadre du PACI et du PRCII ont offert une solution efficace à court terme pour remédier temporairement aux pénuries d'instructeurs supplémentaires, lesquelles constituent un problème institutionnel de longue date. Nous ne savons pas au juste dans quelle mesure le retour de la Force terrestre à un programme d'affectations supplémentaires à des postes d'instructeur, faisant surtout appel à des membres de la force de campagne, contribuera de nouveau aux problèmes considérables qui étaient évidents lorsque ce même système était en vigueur avant la mission en Afghanistan.



Recommandation

1. Déterminer des mesures précises visant à atténuer les problèmes de pénurie d'instructeurs dans les principales unités d'instruction institutionnelle, compte tenu de l'annulation du PRCII et du PACI après l'Op *Attention* (la nouvelle mission de formation des FC en Afghanistan). Cela comprendra les mesures à prendre pour confirmer l'admissibilité des futurs instructeurs si l'on doit avoir recours à des entrepreneurs ou à des réservistes.

BPR : CEMAT

Normes de cours

Les normes des cours d'instruction individuelle sont établies conformément au SIIIEFC grâce à la production des descriptions de qualification nécessaires pour répondre aux exigences en matière de compétences professionnelles. Chaque cours comporte des normes et un plan d'instruction qui définissent les objectifs de compétence et de rendement que le stagiaire doit atteindre. Il fournit également les critères de réussite ou d'échec.

En outre, dans chaque établissement d'instruction de la Force terrestre, il y a un officier et du personnel des normes dont la fonction principale consiste à examiner périodiquement les normes de cours et à les réviser. Chaque SFT compte un officier des normes du Commandement (ONC), qui représente l'officier en chef des normes du Commandement (OCNC) du SDIFT. L'ONC examine et surveille à l'occasion les cours donnés dans les centres d'instruction du SFT. De plus, les ONC des SFT assistent périodiquement aux activités d'instruction de la Réserve afin d'observer l'instruction dispensée.

Dans la documentation examinée, l'équipe d'évaluation n'a relevé aucun problème important au sujet du contenu des cours d'instruction individuelle ou des normes à respecter.

Toutefois, pour accroître la capacité et le débit de l'instruction individuelle de la Force terrestre, on envisage actuellement d'exporter à des unités et/ou formations certains cours donnés dans des établissements d'instruction. Si cette approche prend de l'ampleur, il faudra exercer une surveillance pour assurer le maintien des normes de rendement.

Le CS Ex a examiné et analysé les rapports de l'ONC et de l'OCNC mis à sa disposition. Les rapports en ligne commençaient en 2003 et prenaient fin en septembre 2007. Il n'existe aucune autre preuve de rapports en ligne des ONC destinés à l'OCNC. Avec la décentralisation accrue des cours d'instruction individuelle donnés auparavant dans les établissements de la Force terrestre, on s'attendrait à ce que ces cours fassent l'objet d'une vigilance et d'une surveillance accrues pour faire en sorte que les normes pertinentes soient respectées et maintenues dans l'ensemble de la Force terrestre, et que ces résultats soient accessibles à la fois aux responsables des leçons tirées de l'instruction et aux chefs à tous les niveaux.

Constatations

- Si des éléments de l'instruction individuelle de l'Armée de terre sont retirés des écoles du SDIFT et confiés à des unités opérationnelles afin d'accroître la capacité et le débit de l'instruction, il faudra exercer une surveillance accrue pour maintenir des normes d'instruction communes et prendre soin de ne pas surcharger les unités.
- Des normes sont en place à l'égard de tous les cours examinés par l'équipe d'évaluation. Toutefois, cette dernière n'a vu aucun rapport en ligne de l'OCNC et de son personnel pour les quatre dernières années, d'où la difficulté d'évaluer l'efficacité continue de l'organisation des normes du SDIFT.

Équipement et véhicules nécessaires à l'instruction

Le personnel des principaux établissements d'instruction de la Force terrestre et les commandants de presque toutes les unités de la force de campagne qui ont été interrogés dans le cadre de la présente étude du CS Ex se sont dits très insatisfaits du manque de disponibilité et d'utilité des véhicules et de l'équipement nécessaires à l'instruction, qu'ils considèrent comme une grave lacune dans l'ensemble de la Force terrestre. Ce problème est d'ailleurs l'un des plus pressants qui ont été soulevés lors des entrevues.

La mise en place d'un programme d'instruction menant au niveau de préparation élevé (PINPE) après 2001, ainsi que le rythme opérationnel accru de la Force terrestre depuis que le gros de l'engagement des FC envers l'OTAN a été déplacé vers le sud de l'Afghanistan à la fin de 2006, ont mis à rude épreuve les armes et les véhicules requis, tant pour les déploiements opérationnels que pour l'instruction au Canada.

En 2006, on a centralisé un fort pourcentage des véhicules de combat et d'appui au combat de la force terrestre de campagne afin de prévoir plusieurs parcs de véhicules d'instruction contrôlés de manière stratégique et de réserver les véhicules et l'équipement nécessaires à un GT lourd pour l'instruction collective au CCEM à Wainwright (Alberta). Ainsi, toutes les unités de la force de campagne, à l'exception du GT d'infanterie qui s'entraînait en vue de la tâche à haut niveau de préparation en Afghanistan, devaient accomplir leur travail avec des stocks d'équipement réduits afin d'appuyer l'instruction individuelle nominale et l'instruction collective de faible niveau qui étaient autorisées dans leurs unités d'appartenance.

Bien que cette décision ait effectivement permis de fournir des ressources adéquates pour l'instruction collective de niveau supérieur du GT participant au PINPE, elle a eu pour effet de réduire les capacités visant à assurer l'instruction individuelle dans les unités en ce qui a trait aux cours de qualification élémentaire en leadership et aux cours sur la FEC, qui sont traditionnellement très demandés. En conséquence, les unités et les formations n'ont pas pu faire en sorte que des militaires aient déjà la formation et les qualifications voulues au commencement du cycle d'instruction menant au niveau de préparation élevé. Le temps qui aurait dû être consacré à une instruction collective de plus en plus complexe a été employé à donner des cours de base sur les véhicules et l'équipement pour permettre aux intéressés de passer ensuite à l'instruction collective menant au niveau de préparation élevé.



Depuis qu'elle a abandonné les anciens tableaux de dotation en matériel des forces canadiennes en campagne pour chaque formation et unité de campagne, la Force terrestre a recours à des organisations de déploiement ponctuelles et à des réorganisations sur place du personnel ainsi que des véhicules et de l'équipement d'unités. En réglant un problème immédiat, elle a créé un problème institutionnel. L'organisation de la FO (personnel et véhicules) selon la Planification et le suivi des tâches des Forces canadiennes (PSTFC) changeait lors de chaque rotation pour l'Afghanistan. Il est donc devenu difficile d'assurer la stabilité des unités de la force de campagne.

S'ajoute à ce problème de véhicules et d'équipement le fait qu'en raison des pertes opérationnelles subies en Afghanistan et pour y remédier, il a fallu aller chercher au Canada davantage de véhicules et d'équipement dans les tableaux d'effectifs et de dotation déjà réduits de la Force terrestre.

Dans les établissements d'instruction de la Force terrestre, en particulier au CIC, les taux de véhicules hors d'usage (VHU), qui servent à mesurer l'indisponibilité des véhicules et de l'équipement, se situent toujours à des niveaux presque paralysants. Par exemple, en octobre 2009, le taux de VHU du véhicule de reconnaissance Coyote, principal véhicule blindé de l'École de l'arme blindée, était de 48 p. 100, et aucune solution rapide n'était en vue pour régler le problème. Comme l'a fait remarquer un membre du personnel supérieur de l'école : « Je ne peux plus y arriver – nous avons atteint nos limites. »

Les unités de soutien de la force de campagne ont signalé que la majeure partie du problème concernant les taux élevés de VHU, outre le manque de pièces de rechange, était directement attribuable à la pénurie de techniciens de véhicules et d'autres spécialistes du soutien technique. Peu d'unités tactiques de la force de campagne possèdent un échelon tactique « A » ou « B » selon la doctrine, échelon qui leur offrait autrefois une capacité technique immédiate de réparation et d'approvisionnement de première ligne. En conséquence, la plupart des réparations doivent être confiées à une organisation de maintenance centralisée, par le biais des bataillons des services.

Dans l'ensemble de la force de campagne, les bataillons des services manquent de véhicules pour dispenser leur propre instruction individuelle, et la majorité des bataillons d'appui rapproché et de service général n'ont pas assez de techniciens qualifiés au niveau de supervision pour assurer autre chose qu'un soutien nominal à leurs unités affiliées de la force de campagne. Le CS Ex a analysé un sommaire de 83 cours différents sur la FEC qui sont requis chaque année dans le cas du personnel d'un seul bataillon des services. L'analyse a montré que bon nombre de ces cours sur la FEC se rapportent à la maintenance d'équipement perfectionné acheté par les FC pour répondre à un éventail croissant de menaces lors des opérations de déploiement, ce qui exige une formation technique toujours plus complexe pour les utilisateurs et les préposés à la maintenance. L'accroissement de la complexité et des types d'équipement, dont une certaine partie est achetée en petites quantités et offre une disponibilité limitée aux fins d'instruction, continue de poser des difficultés aux bataillons des services.

Par ailleurs, le rythme opérationnel élevé en Afghanistan a bien sûr créé une forte demande de pièces de rechange dans ce théâtre d'opérations. Cette situation a causé un effet de cascade sur la disponibilité des pièces de rechange pour le reste de la force de campagne, qui tentait d'entreprendre l'instruction au Canada. Les taux élevés de VHU au sein de la force de campagne en sont le résultat.

En juin 2010, le CEMAT a ordonné une redistribution de la plupart des stocks de véhicules blindés légers III (VBL III) du CCEM et réaffecté la majeure partie du parc centralisé de véhicules d'instruction du CCEM aux unités de la force de campagne. Cette initiative vise à retourner une certaine capacité opérationnelle et d'instruction à la force de campagne, mais elle reflète le problème global du manque de véhicules pour répondre aux exigences doctrinales et tactiques. Hormis les groupes pour l'instruction au niveau de préparation élevé, les unités de la force de campagne ne sont ni dotées ni équipées pour assurer autre chose qu'une instruction et un soutien opérationnel nominaux.

Constataion

Il est difficile de mettre assez de véhicules et d'équipement à la disposition de la force de campagne et du système d'instruction pour respecter tous les engagements en matière d'instruction et d'opérations exigés dans les DSOR et nécessaires au PINPE. Lorsque les ressources sont insuffisantes pour répondre à tous les besoins, les engagements opérationnels et l'instruction préparatoire l'emportent sur l'instruction moins prioritaire.

Champs de tir et secteurs d'entraînement

La Force terrestre a accès à une variété de champs de tir et de secteurs d'entraînement d'un bout à l'autre du pays. Gagetown et Wainwright sont deux des principaux secteurs d'entraînement du Commonwealth, offrant des possibilités pour le tir et les manœuvres au niveau de la formation. Un autre grand secteur d'instruction collective, la BFC Suffield, fait l'objet d'un bail à long terme consenti au gouvernement du Royaume-Uni (R.-U.); les forces britanniques s'en servent pour dispenser leur entraînement collectif au tir réel. Les FC utilisaient une partie de la capacité « de réserve » à Suffield, mais elles ne peuvent s'y fier à l'heure actuelle pour combler leurs besoins. Le gros de la force de campagne des FC se trouve dans des endroits où les champs de tir et les secteurs d'entraînement mis à sa disposition lui imposent des contraintes.

Le secteur d'entraînement de la BFC Valcartier ne permet de donner que certains cours techniques d'instruction individuelle comme ceux de chauffeur de VBL ou de véhicule à roues. Même sans inclure le tir réel, les possibilités d'instruction collective sont limitées au-dessus du niveau 2, et aucun tir réel n'est pour ainsi dire permis en dehors des champs de tir statique au fusil, au pistolet et à la grenade.

La BFC Petawawa, qui possède plus de terrain que Valcartier, peut dispenser à la fois l'instruction individuelle et une instruction collective de niveau inférieur, mais elle est tout à fait inadéquate pour l'entraînement collectif à la guerre mécanisée. Le tir réel d'armes de gros calibre a été interdit dans la majeure partie du secteur d'entraînement de Petawawa. Celui du Centre d'instruction et de soutien de la Milice Meaford (CISM



Meaford) est situé dans le Secteur du Centre de la Force terrestre (SCFT) à Meaford (Ontario). Ce CISM est le plus important à l'extérieur de la BFC Wainwright, mais il est incapable d'appuyer l'instruction au-dessus du tir fictif de niveau 5.

La BFC Edmonton ne possède pratiquement aucun secteur d'entraînement, et toute l'instruction tactique en campagne se déroule à Wainwright.

Pour des raisons de géographie, d'environnement et de propriété, la quasi-totalité du tir d'armes de fort calibre et de l'instruction collective au-dessus du niveau 3 ou 4 (y compris particulièrement le tir réel) doit avoir lieu à Wainwright ou à Gagetown, ou encore à l'extérieur du pays dans des endroits comme le NTC de l'armée américaine à Fort Irwin, en Californie, où les conditions météorologiques et les grands espaces permettent ce genre d'instruction.

Les restrictions en matière de champs de tir ont une incidence directe sur les cours d'instruction individuelle (et collective) qui sont donnés dans ces bases. Ces restrictions ont exigé des déplacements de personnes et d'unités pour dispenser l'instruction ailleurs, ce qui a entraîné des dépenses supplémentaires pour les mouvements de troupes et de matériel. En conséquence, l'atteinte des niveaux de préparation prescrits coûte plus cher et prend plus de temps.

Constatation

Les cours d'instruction individuelle qui n'exigent pas de tir réel d'armes de fort calibre peuvent avoir lieu aux emplacements actuels de la plupart des unités de la force de campagne. L'instruction collective, particulièrement en ce qui concerne le tir réel au-dessus du niveau 3, ne peut réalistement être dispensée à Valcartier ou à Edmonton, ni à Petawawa au-dessus du niveau 5 (entraînement au tir après la sortie du véhicule). Au Canada, aucune instruction importante avec véhicules ne peut être dispensée au-dessus du niveau 5 en dehors de Wainwright et de Gagetown.

Évaluation et validation de l'instruction individuelle

Tous les cours d'instruction individuelle de la Force terrestre se terminent par une évaluation du cours par les stagiaires et une évaluation des instructeurs, en plus d'un examen du cours et de son contenu par l'instructeur. Dans certains cas, selon le lieu d'instruction, un membre de l'école ou du personnel des normes du secteur aura assisté à un cours donné et produit un rapport sur l'instructeur et les normes d'instruction. Cette évaluation interne, bien qu'un peu affaiblie par le fait qu'il y a moins de membres du personnel des normes qu'auparavant dans les principaux établissements d'instruction, est cohérente et appropriée lorsqu'elle est effectuée conformément à la politique et aux procédures régissant l'instruction.

Quant à la validation, c'est-à-dire la dernière étape de l'« approche systémique » de l'instruction individuelle qui est décrite comme étant « la phase la plus importante afin de mesurer de façon exacte la réussite ou l'échec ainsi que pour renforcer l'image de la FT à titre d'institution »²⁹, la Force terrestre n'en fait pas en général ou, si elle en fait une,

²⁹ B-GL-300-008/FP-002, L'instruction sur les opérations terrestres, 20 juillet 2010, page 3-4.

c'est seulement de façon aléatoire et sans guère recourir à une méthode scientifique, théorique ou analytique. Les plus hautes instances du système d'instruction de la Force terrestre reconnaissent qu'il s'agit là d'une faiblesse, mais en expliquant que c'est l'une des conséquences des pénuries d'instructeurs et de personnel dans l'ensemble du système. Il n'y a tout simplement pas assez de personnel dans le système d'instruction pour remplir adéquatement cette fonction, considérée comme étant moins prioritaire.

Constataion

L'instruction individuelle est effectivement soumise à une évaluation qui offre une rétroaction adéquate sur le système d'instruction. Sa validation est toutefois limitée.

Recommandation

2. Établir un plan visant à assurer une validation complète des cours de la Force terrestre d'ici la fin de 2011, étant donné l'importance reconnue de la validation dans l'« approche systémique » de l'instruction de la Force terrestre.

BPR : CEMAT

Centres d'excellence

La Force terrestre a attribué la désignation de CE à la plupart des établissements d'instruction soit pour des pièces d'équipement distinctes, comme les armes légères automatiques en service dans les FC, soit pour l'instruction au niveau de la formation. Les CE et leurs instructeurs sont censés posséder les compétences techniques et tactiques propres à leur spécialité.

En théorie, cette approche avait beaucoup à offrir. Les utilisateurs d'une arme, d'un véhicule blindé ou d'un niveau tactique d'instruction en particulier sauraient où trouver ces compétences et à qui s'adresser en cas de question.

L'application de ce concept de CE a cependant posé plusieurs problèmes, dont le principal est celui du « mandat non financé », c'est-à-dire qu'on a délégué la responsabilité sans affecter les ressources nécessaires pour remplir ce mandat. Les membres de chacun des principaux établissements d'instruction de la Force terrestre que l'équipe d'évaluation a interrogés se sont dits préoccupés, sur le plan professionnel, par le fait qu'ils étaient généralement incapables de répondre entièrement aux attentes en tant que CE.

Dans ces établissements, les instructeurs et le personnel ne sont pas assez nombreux pour satisfaire aux attentes actuelles à l'égard des CE. De plus, on a confié aux CE certaines responsabilités sans leur affecter l'équipement requis, en particulier des articles à approvisionnement limité qui ont été envoyés directement au théâtre d'opérations en Afghanistan sans que des échantillons soient fournis à leurs installations d'instruction. |||



Deux des exemples les plus notables des problèmes liés aux CE étaient la remise en service de la capacité blindée (chars) fournie par la série de véhicules Leopard 2, et celle d'une capacité de génie blindé. Les variantes du Leopard 2 qui sont utilisées en Afghanistan ne sont pas mises à la disposition de l'École de l'arme blindée aux fins d'instruction au Canada. L'EGEMFC à Borden ne possède pas non plus d'exemplaire du char pour montrer aux techniciens comment réparer ce type de véhicule. De surcroît, elle n'a pas de véhicule blindé de dépannage Leopard 2 pour assurer l'entraînement opérationnel au Canada ou pour former son personnel.

Au début des années 2000, l'EGEMFC a pris un risque calculé en abandonnant sa capacité de génie blindé lorsque le Leopard C2 a été mis hors service, éliminant ainsi le besoin à cet égard. Il est maintenant nécessaire de remettre en service cette capacité au grand complet, avec les trousseaux d'équipement et d'instruction. Toutefois, étant donné l'absence de cette capacité pendant plus de sept ans, les écoles en question ne possèdent actuellement aucune compétence résiduelle en matière de chars ou de génie blindé, mais elles sont quand même censées accomplir leurs tâches à titre de CE. Une approche ponctuelle a donc été adoptée pour obtenir en Europe les cours de « formation des formateurs » absolument nécessaires avant que les instructeurs des FC ne puissent assumer cette responsabilité.

Constataion

Bien qu'il soit admirable en théorie, le concept de CE a été piètrement appliqué dans l'ensemble de la Force terrestre. En effet, les responsabilités de CE ont été assignées à de nombreuses organisations d'instruction qui ne sont ni dotées ni formées ni équipées pour les exercer.

Recommandation

3. Examiner toutes les responsabilités actuelles des CE afin de s'assurer que des ressources suffisantes ont été affectées pour répondre aux attentes liées à l'instruction et aux opérations. Dans les cas où il est impossible d'harmoniser les responsabilités et les ressources des CE, il faudrait envisager d'enlever aux organisations touchées le fardeau supplémentaire que constituent les CE.

BPR : CEMAT

Centre d'instruction supérieure en guerre terrestre des Forces canadiennes

Le CISGTFC est l'un des principaux exemples d'organisation d'instruction aux prises avec des problèmes liés à l'attribution du rôle de CE. Disposant d'un budget de fonctionnement de 2,99 M\$ pour 2010-2011³⁰, et actuellement logé à la BFC Trenton, le CISGTFC se trouve dans une position particulière. Il s'est vu attribuer les responsabilités de CE des FC à l'égard d'un certain nombre de capacités spécialisées, y compris tous les types d'entraînement au parachutisme, la guerre de jungle, la guerre dans le désert et la guerre en montagne.

³⁰ 7000-1 (DEMAT), Modèle de financement de la Force terrestre 2011-2012, v. 2, 5 novembre 2010.



Le caractère particulier du CISGTFC vient du fait que même s'il permet théoriquement à l'ensemble des FC de dispenser une instruction dans ces domaines techniques, quelques-unes des capacités spécialisées sont dépourvues de concepts d'emploi, et il arrive souvent que des instructeurs ne soient pas disponibles pour certaines d'entre elles, notamment la guerre de jungle. Comme l'indique la dernière version des DSOR, « [les cours qui permettent d'acquérir des compétences périssables] continuent à éprouver des problèmes considérables à trouver des instructeurs qualifiés et à obtenir une masse critique d'étudiants et ce en dépit de tous les efforts consentis l'an dernier. Si cette dernière tendance n'est pas corrigée, une érosion significative de notre capacité à maintenir ces compétences uniques et spéciales risque de se produire. »³¹

À l'exception de plusieurs sous-unités d'infanterie désignées pour intervenir en cas de catastrophe aérienne, il manque à l'entraînement au parachutisme dans l'Armée de terre un concept d'emploi fondamental et global.

Étant donné qu'il ne possède pas toujours les compétences et les secteurs d'entraînement appropriés à ses spécialités de CE, le CISGTFC a fini dans bien des cas par remplir une fonction de coordination de l'instruction individuelle dans ses domaines spécialisés. Comme l'entraînement à la guerre en montagne, dans l'Arctique, dans le désert et dans la jungle est impossible à dispenser efficacement dans la région de Trenton, il faut le transporter là où se trouvent les montagnes, les déserts et les jungles. Or, dans un contexte de restrictions financières, le coût de cette instruction spécialisée devient un problème qui vient s'ajouter à celui du manque d'instructeurs qualifiés.

Constataion

Certains cours spécialisés de la Force terrestre, comme l'entraînement au parachutisme et à la guerre de jungle, sont dispensés ou entrepris sans aucun concept d'emploi fondamental. En outre, le CISGTFC ne possède ni le personnel, ni les ressources ni l'équipement voulus pour être un CE à vocations multiples.

Recommandation

4. Élaborer des concepts d'emploi qui serviront de fondement à tous les cours ou domaines de compétence qui sont jugés essentiels sur le plan opérationnel et qui relient les capacités à une priorité gouvernementale ou à un résultat de l'AAP. Par souci d'efficacité et de rentabilité, éliminer toute instruction dont le soutien est impossible en fonction de la doctrine ou du concept d'opération actuel ou proposé.

BPR : CEMAT

Résumé de l'instruction individuelle

L'instruction individuelle de la Force terrestre forme un système extrêmement complexe d'activités interdépendantes qui sont exercées de manière efficace dans l'ensemble, mais non sans difficulté dans certains domaines. Le résultat souhaité – c'est-à-dire former des personnes à un niveau qui permet leur apprentissage en vue d'une instruction collective de plus en plus complexe menant au niveau de préparation élevé – est obtenu malgré

³¹ DSOR, version finale de 2009, v. 3, page 3-9/21.



certaines pénuries d'instructeurs et d'équipement. À quelques exceptions près, la Force terrestre s'est adaptée avec succès aux complexités des opérations modernes et a fourni un parcours d'instruction et de perfectionnement qui correspond aux besoins des FC et qui offre également aux militaires des possibilités de perfectionnement professionnel.

Instruction collective

Définition de l'instruction collective

L'instruction collective est une fonction du commandement et le mécanisme par lequel les commandants créent un climat de confiance et de cohésion collectives. C'est le lien crucial qui permet la disponibilité opérationnelle. L'instruction collective n'est entreprise que pour assurer en définitive l'état de préparation nécessaire aux tâches prescrites dans la SDCCD/l'AAP. Le commandant du SDIFT a défini l'instruction collective de la Force terrestre de la façon suivante :

« L'instruction collective (IC) est le mécanisme par lequel un commandant prend un effectif complet de soldats qualifiés, les encadre au fil du temps, et de ressources et de TTP, pour arriver à former des articulations tactiques cohésives et aptes au combat. Dans le contexte actuel de la FT, l'IC a pour but de former des groupements tactiques (GT), des forces opérationnelles (FO) ou des formations aptes à être déployés dans un contexte opérationnel dans des délais réalistes. L'IC couvre les niveaux d'instruction 2 à 7 [...] et est dispensé (sic) de manière à respecter les normes énoncées dans les NAC prescrites. L'entraînement effectué par les unités doit être planifié de sorte à répondre aux exigences du plan de gestion de l'état de préparation (PGEP) et ainsi permettre à la FT de jouer un rôle au cours des opérations. »³²

Gestion de l'instruction menant au niveau de préparation élevé

Le PGEP est préparé chaque année dans le cadre du SGEP de la Force terrestre, créé en novembre 2005³³. Les unités et les formations sont chargées, selon un calendrier cyclique, d'assumer la responsabilité d'être prêtes à exécuter les principales tâches de la SDCCD/l'AAP.

En vertu du PGEP, au cours d'une année donnée, une zone chargée des préparatifs est choisie tour à tour dans le Secteur de l'Ouest de la Force terrestre (SOFT), le SCFT et le Secteur du Québec de la Force terrestre pour exécuter les « préparatifs » ou principales fonctions de soutien de la mise sur pied de la force, dans le cas des tâches du GT et du groupe-bataillon désignés. À l'[annexe B](#), la Matrice des tâches de mise sur pied de la force de 2009-2010 désigne la formation, les unités et les sous-unités pour toutes les tâches de la Force terrestre indiquées dans la SDCCD/le Plan de la Défense.

³² B-GL-300-008/FP-002, L'instruction sur les opérations terrestres, chapitre 6, section 1.

³³ Système de gestion de l'état de préparation, annexe A de 3350-1 (DDOFT), 25 novembre 2005.

Dans le PGEP, certaines unités recevront comme directive de se préparer aux tâches nationales et internationales à haut niveau de préparation. Ces organisations se verront accorder la priorité concernant le personnel, les véhicules et l'équipement ainsi que les autres ressources jugées nécessaires pour toute la période visée. Le reste de la Force terrestre entreprendra l'instruction à un niveau réduit. L'[annexe C](#) résume brièvement les différences entre l'instruction collective des formations et unités à haut niveau de préparation et celle des formations et unités à niveau de préparation réduit.

Constataion

Le PGEP de la Force terrestre fournit des directives pertinentes pour l'exécution de l'instruction individuelle et collective requise afin que les unités et formations désignées se préparent en vue des tâches opérationnelles de la SDCD assignées à la Force terrestre conformément à l'AAP.

Parcs de véhicules et d'équipement d'instruction gérés de façon centralisée

Le parc de véhicules d'instruction du CCEM et le Parc de véhicules d'instruction pour la préparation opérationnelle (PVIPO) ont été créés en 2005-2006 dans le cadre du processus de gestion de l'ensemble des parcs de la Force terrestre. Ces deux parcs devaient faire partie d'un plan global de la Force terrestre visant à réaffecter les véhicules opérationnels et d'instruction dans des parcs placés sous contrôle stratégique. Ce plan prévoyait un parc de véhicules opérationnels distribués aux unités et formations de la force de campagne, ainsi que des parcs de véhicules d'instruction qui pourraient être contrôlés aux niveaux opérationnel et stratégique. Il prévoyait aussi d'autres stocks opérationnels et logistiques composés de véhicules et d'équipement majeur pour soutenir les deux premiers « parcs ».

Dans la pratique, on a dépouillé les formations et les unités de la plupart de leurs véhicules et équipement tactiques pour créer les deux parcs de véhicules d'instruction. Le premier se trouvait au CCEM à Wainwright et comptait assez de véhicules importants pour équiper un GT recevant l'instruction. Selon les estimations, ce parc centralisé ferait épargner à la fois temps et argent en réduisant les coûts de transport des véhicules et de l'équipement. En 2010, le CEMAT a ordonné qu'on réduise le parc de véhicules d'instruction conservé au CCEM afin de retourner certains des véhicules aux unités de la force de campagne durant l'AF 2010-2011.

Le deuxième parc de véhicules d'instruction, soit le PVIPO, compte plusieurs variantes du VBL, des véhicules et de l'équipement spécialisés de l'arme blindée et du génie, ainsi que des articles particuliers comme des pièces d'artillerie M777. La mise en service d'un petit nombre de véhicules renforcés contre les mines et d'équipement de haute technicité très spécialisés, achetés pour réagir aux nouvelles menaces en Afghanistan, a obligé les états-majors centraux de l'Armée de terre à faire en sorte qu'une quantité suffisante de ces véhicules et de cet équipement soit livrée rapidement aux FO recevant leur instruction individuelle et collective dans le cadre du PINPE.

Si une formation ou unité de la force de campagne n'est pas l'organisation désignée aux fins du PINPE, elle ne disposera, pour s'entraîner, que d'une capacité résiduelle (véhicules ou équipement tactiques) à ses emplacements. Pour que les parcs de véhicules d'instruction atteignent les effectifs autorisés, on a réduit les stocks de véhicules et d'équipement tactiques des unités de la force de campagne au point où certains escadrons blindés de reconnaissance et compagnies d'infanterie mécanisée n'ont pas assez de véhicules pour s'entraîner. Les régiments d'artillerie de campagne au Canada n'ont pas la pièce d'artillerie M777, actuellement utilisée en Afghanistan. La centralisation des véhicules et de l'équipement de génie et de soutien logistique spécialisé a également eu un effet similaire sur l'ensemble des régiments du génie de combat et des bataillons des services.

Le nombre insuffisant de véhicules et d'équipement pour répondre aux besoins de l'instruction, des opérations et de la logistique a directement influé sur l'instruction et la disponibilité opérationnelle dans l'ensemble de la force terrestre de campagne. Malgré le retrait du GT des FC d'Afghanistan en 2011, un PVIPO restera nécessaire. Les unités et formations participant au PINPE devront encore s'entraîner avec le petit nombre de véhicules spécialisés qui ont été achetés pour la mission afghane. Il se peut que certains des véhicules actuels du PVIPO soient laissés dans diverses bases de la Force terrestre qui leur serviront de « domicile » mais, peu importe où ils seront envoyés, il restera à résoudre la question de l'entraînement au moyen de ces véhicules orphelins et de leur maintenance.

Constatations

- La principale raison d'être des parcs de véhicules d'instruction et du PVIPO, c'est-à-dire assurer des ressources suffisantes pour faciliter l'instruction en vue des opérations (principalement la mission en Afghanistan à l'heure actuelle), diminuera avec le retour d'Afghanistan de la majorité du personnel de la Force terrestre en 2011.
- Il demeure nécessaire de centraliser le contrôle de la très faible quantité de véhicules et d'équipement hautement spécialisés qui seront uniquement mis à la disposition des unités et formations participant au PINPE.

Questions liées au personnel dans le contexte de l'instruction collective

Durant la présente évaluation, une majorité des personnes interrogées parmi le personnel et les commandants actuels de la force de campagne ont signalé que des renforts non résidents (à la fois des réguliers et des réservistes) continuent de se présenter à l'instruction individuelle et collective sans avoir obtenu au préalable les qualifications requises à cette fin. Les causes sont variées : il peut s'agir de courts préavis d'affectation donnés à des militaires qui n'étaient pas censés être déployés, ou encore de l'incapacité de l'unité d'appartenance à bien respecter les directives. Le nombre peut varier d'une affectation à l'autre, d'une seule personne à plusieurs dizaines au sein du GT, ou de formations supérieures, dans un rôle de soutien ou un rôle opérationnel.



Ces qualifications préalables à l'instruction sont indiquées dans le système de PSTFC, qui fournit pour chaque poste des directives sur les qualifications nécessaires à toutes les tâches opérationnelles et d'instruction. Elles constituent le fondement de l'instruction. En termes simples, une personne ne peut passer à un niveau supérieur sans avoir atteint les normes requises au niveau précédent.

Le problème de la sous-qualification du personnel qui arrive pour recevoir l'instruction au niveau suivant se rencontre le plus souvent chez les renforts individuels qui se présentent à leurs unités de campagne respectives de la FO pour entreprendre l'instruction collective dans le cadre du PINPE. Ce problème persiste chez les renforts de la Force régulière et de la Réserve, et ce, dans les divers services.

Lorsque ces militaires sous-qualifiés se présentent à l'instruction, il faut inévitablement les former aux niveaux appropriés avant même de pouvoir envisager leur progression à un niveau d'instruction supérieur. Pour ce faire, on doit éloigner les instructeurs de leurs propres responsabilités et calendriers d'instruction de niveau supérieur, ce qui réduit ou compromet leur propre aptitude à s'entraîner et à entraîner leurs unités dans les délais impartis. Il en résulte une perte de temps et une mauvaise utilisation de ressources d'instruction limitées en termes de personnel, véhicules, équipement, champs de tir et secteurs d'entraînement.

Constataion

Le problème continu de la sous-qualification du personnel qui arrive pour recevoir l'instruction au niveau suivant pose des défis au système d'instruction collective.

Synchronisation de l'instruction avec la Marine et la Force aérienne

Un certain nombre des tâches opérationnelles des FC prescrites dans la SDCD entraînent le besoin de capacités interarmées que l'Armée de terre doit exercer aux côtés d'éléments de la Marine et/ou de la Force aérienne – c.-à-d. des tâches de moindre envergure, comme les NEO, aux tâches plus importantes de GT et de formation. L'expérience a montré que peu d'opérations peuvent être entreprises sans qu'un semblant d'« action interarmées » ne soit requis. La mission en Afghanistan a démontré la nécessité d'une interaction entre les forces terrestres et aériennes pour obtenir les effets souhaités.

L'instruction individuelle ou collective entreprise au sein de la Force terrestre n'a pas nécessairement reflété ce besoin manifeste. Bien que la doctrine connue de la Force terrestre soit très explicite au sujet de l'interaction nécessaire du moins entre les forces terrestres et aériennes, les phases d'instruction individuelle ou collective du PINPE de la Force terrestre comportent peu d'instruction interarmées organisée. Or, une instruction collective interarmées regroupant des forces aux mêmes niveaux favorise la synergie et l'efficacité.

En outre, la modification de la durée des affectations en Afghanistan dans le cas de certains éléments de commandement a causé un manque de synchronisme entre le calendrier d'instruction du principal GT de la FO et de la majorité de ses composantes et celui du QG FO qui les commanderait. Autrement dit, la FO et le QG FO n'ont pas été en mesure d'établir leurs relations d'« équipe » au cours des dernières rotations.



Ce ne sont là que deux exemples. Durant les recherches et les entrevues effectuées aux fins de la présente évaluation, nous avons constaté qu'on s'efforce peu d'envisager sérieusement la synchronisation de l'instruction entre les services responsables de la mise sur pied de la force. Durant la dernière décennie, plusieurs efforts ont été déployés en vue de créer un programme national d'instruction interarmées pour l'ensemble des FC, mais ils ont connu plus ou moins de succès.

Centre canadien d'entraînement aux manœuvres

Le CCEM, unité hébergée de la BFC Wainwright, a été établi pour devenir le centre de l'instruction collective de niveau 6 de la Force terrestre. Un coût total d'environ 28 M\$ a été attribué à ce programme pour l'AF 2011-2012³⁴.

La création du CCEM prévoyait aussi la construction ou reconstruction de nouveaux logements provisoires, ainsi qu'un nouveau bâtiment de QG du CCEM offrant un accès complet aux systèmes de simulation munis de compteurs utilisés durant l'instruction. On a également construit des hangars pour remiser le parc de véhicules d'instruction se trouvant à Wainwright, des hangars de maintenance de même que des installations d'approvisionnement et d'entreposage.

La grande étendue de terrain disponible dans le secteur d'entraînement de Wainwright permet la tenue d'exercices multiples, y compris un entraînement complexe au tir réel. Le CCEM est en mesure de fournir un environnement réaliste pour l'entraînement général à la guerre. Compte tenu des besoins opérationnels actuels, le CCEM a pu recréer convenablement de petits villages afghans dans tout le secteur d'entraînement, et faire de pseudo-reconstitutions des bases d'opérations avancées, de l'aérodrome de Kandahar et de la base de l'Équipe provinciale de reconstruction.

Le CCEM a été conçu et élaboré (sur une échelle réduite) d'après la structure fondamentale du NTC américain à Fort Irwin, en Californie. Sa principale organisation compte un personnel de QG à temps plein, des équipes d'observateurs-contrôleurs (EOC) à temps plein et une Force de l'environnement opérationnel contemporain (FOREOC).

Les EOC remplissent à la fois un rôle d'encadrement et un rôle d'évaluation. Durant la période d'instruction collective, leur personnel est affecté à l'encadrement d'un groupe tactique particulier. Pendant la période d'évaluation de la disponibilité opérationnelle, les EOC procèdent à une évaluation locale de l'atteinte des NAC et donnent une rétroaction rapide aux groupes évalués par le biais d'analyses après action, et ce, dès que possible après la fin de l'activité d'instruction. Le personnel des EOC et les participants aux exercices ont tous formulé des commentaires favorables sur ce système et mentionné qu'il s'agit d'un moyen efficace d'évaluer la progression et la réussite de l'instruction.

La FOREOC, dérivé moderne de ce qu'on appelait la « FOROP » (force d'opposition ou force ennemie), est un groupe à temps plein composé de 50 à 70 acteurs provenant de la Force régulière et de la Réserve. La plupart des membres de la FOREOC sont d'abord envoyés suivre un cours aux États-Unis, où ils apprennent à penser comme des insurgés

³⁴ Plan de fonctionnement du Commandement de la Force terrestre AF 2011-2012, v. 1, annexe B—Modèle de financement de la Force terrestre 2011, v. 2.



ou des adversaires désignés pour l'entraînement afin d'atteindre les objectifs des exercices d'instruction collective du CCEM ou d'autres objectifs pertinents de la Force terrestre. Le rôle élargi de la FOREOC peut aussi inclure des jeux de rôles de forces de sécurité locales, de forces alliées et d'organisations non gouvernementales ou d'organismes gouvernementaux internationaux susceptibles de se trouver dans un théâtre d'opérations particulier. Par ailleurs, la FOREOC dirige les activités des personnes recrutées sur place qui jouent le rôle de membres autochtones d'une collectivité similaire à celle qu'une force opérationnelle pourrait rencontrer lors d'un déploiement à l'étranger.

La majeure partie de l'équipement de simulation de l'instruction collective de la Force terrestre à l'extérieur du CIC est centralisée au CCEM. Cela permet au CCEM d'avoir une capacité centralisée entièrement munie de compteurs, permettant le suivi de tout l'équipement de simulation disponible, du soldat aux véhicules de soutien blindés et non blindés. Le CCEM dispose d'une quantité suffisante d'équipement de simulation pour suivre un GT complet tout au long de son instruction collective et de la période d'évaluation de sa disponibilité opérationnelle.

En ce qui concerne la situation du parc de véhicules et d'équipement d'instruction conservé au CCEM, il y a du bon dans le concept selon lequel on garde au CCEM un parc qui est déjà muni de tout l'équipement de simulation et qui n'a pas besoin d'être constamment expédié d'un bout à l'autre du pays. Toutefois, ce concept n'était pas réaliste en raison d'une pénurie générale de véhicules et d'équipement de la force de campagne, pénurie aggravée par les pertes opérationnelles et l'usure de l'ensemble des véhicules et de l'équipement au cours des dernières années. Comme ce parc était devenu un luxe que la Force terrestre ne pouvait pas se permettre, on est en train d'en retourner la majeure partie à la force de campagne.

Les conditions météorologiques sont l'un des facteurs qui nuisent à l'utilité du CCEM. En effet, l'emplacement du CCEM milite contre son utilisation durant les mois d'hiver lorsqu'une force opérationnelle à haut niveau de préparation en est à la phase finale d'instruction collective de son PINPE. Le temps est tout simplement trop froid et inclément pour permettre son utilisation en hiver lorsqu'une force doit être déployée à l'extérieur du Canada dans des régions plus chaudes ou arides. Par conséquent, la Force terrestre a dû exporter la phase finale d'instruction collective, y compris un effectif complet de membres du personnel de soutien à l'instruction du CCEM, aux États-Unis à plusieurs occasions, dont récemment en février 2010 au NTC à Fort Irwin, en Californie, à un coût d'environ 40 M\$³⁵.

De façon plus générale, le fait que le CCEM ne puisse pas servir à l'instruction collective toute l'année a donné lieu à quelques interruptions dans l'utilisation des installations et de l'équipement d'instruction, et à l'emploi concomitant de plusieurs des membres du personnel à temps plein du CCEM durant ces périodes. Le CCEM a cherché à élargir sa contribution au système d'instruction de la Force terrestre en exportant certaines capacités, par exemple en envoyant partout au pays du personnel de la FOREOC travailler avec des unités de la force de campagne plus tôt au cours de leurs périodes d'instruction collective. Certains membres des EOC ont été « exportés » de la même façon pour faciliter l'instruction collective ailleurs.

³⁵ Courriel Contr CEMAT/CS Ex, 3 juin 2010.



La préparation et l'exécution de deux *Ex Maple Guardian* par année occupent entièrement les EOC et la FOREOC du CCEM pendant trois mois (six semaines par FO). En 2009 et 2010, le CCEM a envoyé des équipes d'EOC et la FOREOC dans les zones chargées des préparatifs pour aider à l'instruction menant au niveau de préparation élevé, ce qui les a occupées pendant six autres mois de l'année (trois mois par FO). Le CCEM a appuyé directement les FO 1-10 et 3-10 de cette façon pour leur instruction préalable à l'*Ex Maple Guardian* respectif. Les trois autres mois de l'année civile du CCEM sont consacrés aux congés, aux changements d'affectations, à la formation interne, aux cours professionnels et à l'exportation de services additionnels de soutien à l'instruction, y compris le cours de commandant d'équipe de combat, les *Ex Maple Defender*, les cours sur les comptes rendus post-action et le soutien réciproque au NTC américain. Le CCEM remplit également des responsabilités de centre d'excellence à l'égard de plusieurs activités particulières et pertinentes sur le plan opérationnel dont la gestion doit être assurée par les EOC et le personnel supérieur de la FOREOC.

Même si les installations américaines peuvent offrir une solution temporaire pour l'instruction collective, leur utilisation accrue afin de remplacer les capacités du CCEM à temps plein ne serait ni économique (étant donné les exigences logistiques) ni fiable. L'exercice de 2010 à Fort Irwin a constitué un exemple de cas où un établissement américain avait une capacité d'instruction excédentaire qui était disponible en dehors de son calendrier d'instruction normalement bien rempli. C'est l'une des principales raisons pour lesquelles l'Armée de terre a dû aller d'une base américaine à l'autre pour tenir ses exercices de confirmation « hivernaux » de niveau 6. Fort Bliss, au Texas, est l'établissement américain qui a été utilisé précédemment dans ce but et qui pourrait l'être de nouveau si son calendrier le permet. Il ne faut toutefois pas compter sur la disponibilité immédiate des installations américaines à ces fins.

L'avenir du CCEM doit être examiné dans le contexte de la transformation de l'Armée de terre, étant donné son niveau d'utilisation actuel en raison de facteurs comme les contraintes climatiques. Il faudrait étudier activement l'idée d'offrir une capacité d'instruction collective aux armées alliées.

Constatations

- Dans l'ensemble, le CCEM est un établissement d'instruction adéquatement financé et dirigé par un groupe résident très professionnel qui dispose des outils d'instruction nécessaires et qui remplit ses fonctions de manière efficace afin d'atteindre les objectifs d'instruction de la Force terrestre selon les NAC, si les conditions météorologiques sont favorables.
- Lorsque le parc de véhicules d'instruction se trouvant au CCEM retournera à la force de campagne, le CCEM sera nécessairement moins en mesure de répondre aux nouveaux besoins d'instruction, de sorte que les futures activités d'instruction exigeront une planification à plus long terme.

Recommandations

5. Dans le cadre du futur concept d'opération du CCEM, étudier activement les possibilités d'offrir une instruction collective à l'OTAN et à d'autres pays alliés, afin de compenser les coûts et de mieux équilibrer l'utilisation du CCEM tout au long de l'année.

BPR : CEMAT

6. Augmenter l'exportation des capacités du CCEM afin d'accroître l'optimisation des ressources et l'efficacité de l'instruction collective de l'Armée de terre.

BPR : CEMAT

Emploi de la simulation dans l'instruction

La Force terrestre a intégré la plupart de ses ressources de simulation dans divers aspects de l'instruction collective, comme en témoigne notamment la majorité des travaux entrepris par le biais du Directeur – Environnement synthétique de l'Armée de terre (DESAT), auquel a été déléguée la responsabilité de la simulation au sein de la Force terrestre et dont le budget de fonctionnement s'élève à 12,3 M\$ pour l'AF 2011-2012³⁶. Ses travaux sont surtout produits en vertu d'un contrat avec la société Calian Partners, qui fournit d'anciens militaires expérimentés et des spécialistes de la technologie de l'information (TI). Cette société vise principalement à concevoir des exercices d'instruction collective axés sur la TI, du niveau tactique secondaire aux niveaux opérationnel et stratégique.

Ce service a été utilisé pour appuyer des exercices assistés par ordinateur (XAO) visant à préparer le GT et le QG de formation dans le cadre du PINPE pour l'Afghanistan. On y a également fait appel lors des préparatifs du niveau tactique au niveau stratégique dans le cas d'exercices interarmées qui ont eu lieu durant l'instruction préalable aux Olympiques de Vancouver et aux sommets du G8/G20, ce qui peut mettre la capacité existante à rude épreuve. Toutefois, le DESAT ne reçoit du CEMAT que les fonds nécessaires au soutien de l'instruction et de la disponibilité opérationnelle de l'Armée de terre, et il n'est pas en mesure de mettre à niveau et d'améliorer son équipement de façon indépendante pour répondre à la demande croissante à l'égard d'une ressource dont l'Armée de terre n'a plus l'exclusivité.

L'emploi d'équipement de simulation de niveau tactique pour appuyer l'instruction collective est concentré au CCEM. De plus, un petit ensemble d'équipement géré est fourni aux groupes à haut niveau de préparation dans le cadre du PINPE pour servir lors de phases d'instruction antérieures. Le CIC de Gagetown dispose d'équipement de simulation pour les exercices d'instruction individuelle et d'instruction collective de faible niveau, mais en très petite quantité, de sorte que le recours au matériel et aux véhicules d'instruction traditionnels demeure la norme. La présente évaluation a révélé que peu d'équipement de simulation moderne est disponible pour l'instruction des niveaux 1 à 4. La plupart du matériel disponible est assez vieux et ne convient pas particulièrement, par exemple, au niveau individuel d'instruction des chauffeurs et des canonnières. Cela comprend le manque d'équipement de simulation pour plusieurs des

³⁶ Plan de fonctionnement du Commandement de la Force terrestre AF 2011-2012, v. 1, annexe B—Modèle de financement de la Force terrestre 2011, v. 2.

véhicules blindés légers et lourds de type commun. Un projet de « voie à suivre » qui permettra une mise à jour et à niveau considérable afin de remédier à cette lacune est en cours d'élaboration au sein de la Direction des besoins en ressources terrestres.

Constatation

L'équipement de simulation destiné à l'instruction collective est suffisant pour préparer un GT participant au PINPE. La capacité XAO fournie par l'entremise du DESAT est suffisante pour dispenser avec succès l'instruction collective jusqu'au niveau stratégique. À l'heure actuelle, le matériel de simulation disponible au niveau individuel n'est pas suffisant pour offrir une solution de rechange rentable à l'utilisation de l'équipement et des véhicules.

Mesure du rendement

Durant la phase d'instruction collective du système d'instruction de la Force terrestre, les tâches de combat collectives jouent le même rôle que celles qui s'appliquent à l'instruction individuelle, et les NAC reflètent ces normes de qualification. La doctrine de la Force terrestre explique les opérations de guerre et leur conduite. Les tâches de combat décomposent ces opérations et expliquent la durée, les normes de précision et les conditions qui définissent la réussite de chaque tâche. Les NAC constituent le fondement de l'instruction collective et fournissent la mesure opérationnelle qui sert à évaluer l'efficacité et l'efficience de l'instruction collective.

Le Plan de fonctionnement du CFT énonce la directive définitive régissant la réalisation de l'instruction collective au sein de la Force terrestre en ce qui a trait aux tâches approuvées de la Défense³⁷. Les NAC ou normes d'instruction collective à atteindre figurent dans la B-GL-383-002/PS-002, *Force terrestre – Normes d'aptitude au combat*³⁸. Ces NAC pour l'instruction collective sont une progression et un complément logiques des NIAC actuelles.

L'évaluation de l'atteinte des NAC est toujours effectuée selon le principe des « deux échelons supérieurs », c.-à-d. que la personne ou le groupe tactique est toujours évalué par un militaire dont le grade est deux échelons au-dessus de celui de la personne ou du chef évalué. Par exemple, au niveau 6, le GT, dirigé par un lieutenant-colonel, sera évalué par un brigadier-général pour déterminer l'atteinte d'un niveau de préparation prescrit.

Il y aura toujours une certaine subjectivité dans le jugement formulé sur l'atteinte des niveaux de préparation supérieurs, mais nous avons noté que cette possibilité est négligeable par rapport à l'ensemble des normes et des processus d'évaluation en place.

³⁷ Plan de fonctionnement du Commandement de la Force terrestre 2011-2012, v. 1.

³⁸ Force terrestre – Normes d'aptitude au combat, volume 2, SEO NAC et Validation/DIAT, 15 janvier 2007.



Au cours de la présente évaluation, les principaux commandements des FC utilisateurs de la force, à savoir le COM Canada et le COMFEC, ont également été consultés au sujet de leur évaluation du rendement des groupes tactiques mis à leur disposition à des fins opérationnelles. Tous les officiers supérieurs d'état-major interrogés se sont dits satisfaits de la qualité et de la souplesse du « produit » du processus de mise sur pied de la force de l'Armée de terre à l'appui de la mission en Afghanistan, ainsi que d'autres opérations nationales récentes. Tous les calendriers de mission ont été respectés, non seulement pour la force opérationnelle attendue en Afghanistan et les rotations du QG FO, mais aussi pour les Olympiques de Vancouver, les sommets du G8/G20 et l'Op *Hestia* (aide aux victimes du tremblement de terre en Haïti).

Pour ce qui est de démontrer la disponibilité opérationnelle de l'Armée de terre pour une intervention rapide en cas de crise internationale, l'Op *Hestia*, en particulier, a fait amplement la preuve de sa capacité à réagir dans un bref délai. Par suite du tremblement de terre de janvier 2010, plus de 1 000 membres de l'Armée de terre et de l'équipement ont été déployés dans la région sinistrée. Même si l'envergure et la complexité de la coordination d'opérations comme l'Op *Hestia* comporteront toujours des difficultés et des leçons à tirer pour l'avenir, la gouverneure générale a bien résumé l'intervention globale des FC dans le Discours du Trône de mars 2010 : « En Haïti, les Forces canadiennes ont appliqué à des circonstances très différentes les leçons apprises en Afghanistan. La rapidité et l'efficacité de leur déploiement restent inégalées de par le monde. »

Constataion

La Force terrestre a mis au point un système efficace de mesure du rendement au niveau tactique qui permet une évaluation adéquate et réaliste des progrès et de la disponibilité opérationnelle en vue d'accomplir les tâches approuvées de la Défense.

Résumé de l'instruction collective

La Force terrestre possède un système efficace d'instruction collective qui a produit les sous-unités, les unités et le QG de formation nécessaires pour obtenir les résultats escomptés dans l'AAP, mais non sans rencontrer les difficultés mentionnées ci-dessus, particulièrement en ce qui a trait aux véhicules et au personnel. Cette contribution a été apportée aux utilisateurs opérationnels dans les délais requis (c.-à-d. pour respecter les calendriers des rotations successives en Afghanistan, de même que pour les Olympiques de Vancouver et les sommets du G8/G20) et selon le nombre nécessaire à des fins opérationnelles. Les utilisateurs de la force l'ont jugée efficace.

Disponibilité opérationnelle et maintien en puissance de la Force terrestre

Généralités. Jusqu'ici, le rapport a été principalement axé sur l'instruction individuelle et collective qui est dispensée dans le cadre du Programme de gestion de la disponibilité opérationnelle de la Force terrestre pour atteindre l'état de préparation nécessaire à l'exécution des tâches opérationnelles approuvées de la Défense. Toutefois, l'instruction individuelle et l'instruction collective ne sont que deux des éléments essentiels qui sous-tendent le développement et le maintien de la capacité et de la disponibilité



opérationnelles. D'autres éléments, dont nous avons parlé précédemment, comprennent les effectifs, les stocks d'équipement utilisable, le service de soutien, ainsi que les composantes de commandement et de contrôle. Cette partie du rapport relie l'instruction de la Force terrestre aux questions de plus haut niveau qui entourent la disponibilité opérationnelle et le maintien en puissance de la Force terrestre des FC.

Définition de la disponibilité opérationnelle et de la soutenabilité

« La disponibilité opérationnelle fait référence à la souplesse et à l'état de préparation des Forces canadiennes pour se déployer à la demande du gouvernement. Elle englobe les ressources nécessaires pour assurer la maintenance de l'équipement, la tenue de l'entraînement et la préparation des unités en vue des opérations. Au cours des 15 dernières années, les Forces ont été obligées d'économiser à ce chapitre. Des ressources réduites pour l'entraînement et les pièces de rechange, couplées à un rythme opérationnel accru et de l'équipement vieillissant, ont érodé l'état de préparation des Forces canadiennes, c'est-à-dire l'aptitude à entreprendre des opérations à court préavis. Jusqu'à récemment, les ressources allouées au budget d'approvisionnement national, qui couvre le carburant, les munitions, les pièces de rechange et la maintenance, ne répondaient qu'à environ 70 p. 100 de la demande, ce qui entravait grandement la capacité des Forces de s'entraîner et de maintenir un niveau de préparation élevé. »³⁹

Cette définition de la SDCD ne décrit que les éléments « initiaux » de la disponibilité opérationnelle, y compris la capacité et le délai d'intervention. Elle ne tient pas compte de l'élément essentiel que constitue le maintien en puissance. En effet, la Force terrestre doit être capable d'entreprendre ses tâches de la Défense où et quand il le faut, mais elle doit aussi pouvoir soutenir sa capacité opérationnelle aussi longtemps que nécessaire, voire indéfiniment dans certains cas.

Le maintien en puissance est l'aptitude d'une force militaire à conserver sa capacité opérationnelle pendant le temps nécessaire pour s'acquitter de ses tâches. Il consiste à assurer l'approvisionnement ininterrompu en articles consommables, la maintenance et le remplacement des pertes en matériel subies au combat et non liées au combat, les services de génie civil militaire, le soutien aux services de santé et les services de soutien du personnel, y compris les remplacements⁴⁰.

Plusieurs des tâches de la Défense plus complexes sont assorties d'un « échéancier », ou d'une directive enjoignant la Force terrestre à être prête dans un délai donné et à être capable de maintenir en puissance l'unité ou la formation pendant une période donnée. Le tableau 4 donne un exemple de tâche de la Force terrestre⁴¹ :

³⁹ SDCD, mai 2008, page 18.

⁴⁰ Plan de la Défense en direct, 26 avril 2010.

⁴¹ Rapport ministériel sur le rendement 2010.



Tâche de la Défense	Tâches	Délai
TD1-2-1-2288 Capacité terrestre de l'OTAN, BPR : CEMAT Description <ul style="list-style-type: none"> • Fournir la capacité de mener des opérations interarmées et multinationales de moyenne envergure dans toute la zone d'intérêt de l'OTAN. • Conformément aux engagements du Canada envers l'OTAN, fournir un groupe-bataillon d'infanterie qui sera maintenu en puissance indéfiniment dans le cadre d'opérations de faible envergure et qui pourra être déployé n'importe où dans le monde. 	Niveau de disponibilité opérationnelle <ul style="list-style-type: none"> • Groupe-bataillon d'infanterie basé au Canada affecté aux forces de réaction de l'OTAN afin d'être disponible en vue d'opérations. 	Sans objet Dans les
	Niveau de soutenabilité <ul style="list-style-type: none"> • Opérations de faible envergure. 	Jusqu'à indéfiniment

Tableau 4. Tâche de la Force terrestre. Cet exemple de tâche de la Défense confiée au CEMAT indique les contributions et échéanciers requis.

La Force terrestre doit également se préparer en vue de tâches « permanentes » qui comprennent l'engagement du SCFT à affecter 113 militaires à l'EICC, les missions d'aide humanitaire et la nécessité, pour chaque SFT, de fournir une unité d'intervention immédiate de 350 membres pour effectuer des tâches nationales selon un préavis de mouvement de plusieurs heures.

Disponibilité opérationnelle et maintien en puissance

Le maintien en puissance et la soutenabilité (c.-à-d. les processus et les méthodes qui contribuent au maintien en puissance) nécessaires pour accomplir les tâches actuelles de la Défense se trouvent à la croisée des chemins. La Force terrestre en est rendue à un point où les véhicules et l'équipement atteignent la fin de leur cycle de vie beaucoup plus rapidement que prévu, en raison de l'usure opérationnelle et des dommages de combat. Il y a pénurie de pièces de rechange à l'extérieur du principal théâtre d'opérations. C'est particulièrement vrai dans le cas des parcs de véhicules et d'équipement spécialisés et de leurs pièces de rechange connexes dont l'achat s'effectue en petite quantité pour répondre aux besoins opérationnels urgents, ce qui peut limiter leur disponibilité aux fins du maintien en puissance et de l'instruction. Reconnaisant l'importance de traiter cette question, l'Armée de terre en a fait l'un des éléments clés de son programme de réorientation après 2011⁴².

Ces dernières années, il s'est avéré difficile de gérer le fardeau accru de la maintenance et de l'approvisionnement imposé à un système déjà à court de personnel. À l'heure actuelle, il n'y a pas assez de techniciens qualifiés dans certaines des classifications professionnelles clés au sein des compagnies de maintenance des formations de la force de campagne, et encore moins aux échelons des unités des armes de combat et d'appui au combat, pour absorber le surcroît de travail de maintenance causé à la fois par les opérations et l'instruction. Dans de nombreux cas signalés par les personnes interrogées durant l'évaluation, la priorité en matière de pièces de rechange a naturellement été

⁴² Lettre du CEMAT au Chef d'état-major de la Défense (CEMD), 3000-0 (DEMAT), Réorientation de l'Armée de terre, 21 février 2010.

accordée à la mission en Afghanistan. Or, au cours des quatre dernières années, aussi bien le parc commun de véhicules et d'équipement d'instruction que les parcs de véhicules nationaux ont connu des taux d'utilisation nettement supérieurs aux prévisions initiales concernant la gestion du cycle de vie du matériel. Cette utilisation accrue n'a fait qu'aggraver le problème de pièces de rechange.

Avec la réduction de l'utilité des divers parcs de véhicules d'instruction stratégiques, on a constaté une diminution progressive de la capacité nationale à s'entraîner en vue du PINPE et à se préparer à d'autres tâches de la Défense quasi simultanées, comme les Olympiques de Vancouver, les sommets du G8/G20 et la mission de l'EICC, les NEO et l'aide humanitaire en Haïti. Cette situation a pesé plus lourdement sur les systèmes de soutien de la Force terrestre que l'on pouvait raisonnablement s'y attendre.

Un déploiement opérationnel difficile et des affectations simultanées ont été réalisés et, bien que toutes les tâches assignées aient été exécutées avec succès, il a fallu payer un prix qui continuera de se faire sentir à la fois sur la disponibilité opérationnelle et le maintien en puissance dans un proche avenir. Le CEMAT l'a reconnu et a fait observer que l'Armée de terre aura besoin de temps pour se reconstituer et |||
|||||
|||||⁴³.

Quatre années passées à s'entraîner en vue de livrer un GT lourd d'infanterie tous les six mois, en plus d'un QG de niveau supérieur et des troupes de soutien dans le cadre d'un déploiement international, ont mis la Force terrestre à très rude épreuve.

Constatation

La Force terrestre a mis en place les systèmes nécessaires et atteint les niveaux de préparation prescrits pour remplir les tâches de la Défense qui lui sont confiées. Elle aura toutefois de la difficulté à assurer une capacité suffisante de maintien en puissance à moins de réorienter des ressources ou d'en acquérir de nouvelles.

Optimisation des ressources

La Politique sur l'évaluation de 2009⁴⁴ du gouvernement emploie l'expression « évaluations de l'optimisation des ressources » pour désigner ce qu'on appelait autrefois des « évaluations de l'efficacité ». Elle exige que les ministères et les organismes formulent des conclusions claires et valables sur la pertinence et le rendement des programmes et des activités. La politique définit la « pertinence » en termes de nécessité continue du programme, de conformité aux priorités du gouvernement et de conformité aux responsabilités et rôles fédéraux, tandis que le « rendement » englobe l'obtention des résultats escomptés et la démonstration de l'efficacité et de l'économie.

Définies par le biais de la SDCC et des documents stratégiques de la Défense, l'instruction et la disponibilité opérationnelle de la Force terrestre en vue de mener des opérations demeurent pertinentes par rapport aux rôles, aux responsabilités et aux priorités du gouvernement fédéral. En outre, le « rendement » a été démontré avec succès

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Politique sur l'évaluation du gouvernement du Canada, 1^{er} avril 2009.



par l'**efficacité** dont l'Armée de terre a fait preuve afin de mettre sur pied les forces nécessaires aux opérations nationales, expéditionnaires et continentales des FC, mais non sans difficultés. La démonstration de l'**efficacité** et de l'**économie**, les deux autres éléments de rendement définis dans la politique, est cependant plus complexe et plus difficile à évaluer. L'efficacité et l'économie doivent être mises en balance avec le fait que la Force terrestre a besoin de souplesse et de résilience pour poursuivre la mission tout en réduisant au minimum les pertes de vies. Or, pour répondre à ce besoin, il faut souvent se priver d'une capacité supplémentaire et d'une redondance des capacités cruciales qui permettraient d'atténuer les risques.

Nous avons évalué l'optimisation des ressources pour déterminer dans quelle mesure les forces de campagne ont été (ou sont) mises sur pied afin de remplir les engagements de l'AAP, notamment l'aptitude à soutenir des opérations pendant de longues périodes, au besoin. À cet égard, nous avons suivi l'approche adoptée par le National Audit Office du R.-U. dans son rapport de 2009 sur le soutien aux opérations de grande intensité⁴⁵, qui évaluait l'optimisation des ressources sous l'angle de l'efficacité du soutien apporté aux forces armées dans le théâtre. Ce rapport a fait ressortir la difficulté d'attribuer des normes civiles en matière d'état stable à la disponibilité et aux opérations militaires, en présence de facteurs de complication comme les menaces changeantes ainsi que l'éloignement et les conditions difficiles en Afghanistan.

À l'instar des forces britanniques, la Force terrestre des FC a affronté les menaces changeantes au moyen d'interventions mesurées faisant appel à des éléments nouveaux sur les plans de la doctrine, de la tactique, de l'équipement et de l'instruction. Cela a compliqué le besoin d'équilibre entre les effets souhaités et les ressources nécessaires à l'efficacité opérationnelle, réalité qui guidera la disponibilité opérationnelle et l'instruction de la Force terrestre dans l'avenir. Grâce à des investissements appropriés dans ces domaines, sous le contrôle d'un cadre de gouvernance efficace, des vies ont été préservées, des succès ont été remportés dans toute la gamme des opérations, et les alliés et partenaires de la coalition ont confiance dans la Force terrestre canadienne, qu'ils jugent très compétente et professionnelle dans tous les aspects de la guerre.

Résumé de la disponibilité opérationnelle et du maintien en puissance actuels

Jusqu'ici, nous avons répondu aux cinq questions d'évaluation fondamentales, à savoir :

- **Nécessité continue du programme.** Évaluation de la mesure dans laquelle la disponibilité opérationnelle et l'instruction de la Force terrestre continuent de répondre à un besoin démontrable et sont adaptées aux besoins des Canadiens.
 - Les programmes de disponibilité opérationnelle et d'instruction de la Force terrestre et les activités de soutien continuent de répondre à un besoin démontrable et demeurent pertinents.

⁴⁵ National Audit Office du R.-U., rapport du contrôleur et du vérificateur général, Support to High Intensity Operations, 14 mai 2009.

- **Conformité aux priorités du gouvernement.** Évaluation des liens entre, d'une part, les objectifs de disponibilité opérationnelle et d'instruction de la Force terrestre et, d'autre part, i) les priorités du gouvernement fédéral et ii) les résultats stratégiques ministériels.
 - Les activités de disponibilité opérationnelle et d'instruction de la Force terrestre sont conformes à toutes les priorités pertinentes du gouvernement et du MDN/des FC.
- **Conformité aux responsabilités et rôles fédéraux.** Évaluation du rôle et des responsabilités du gouvernement fédéral relativement à la disponibilité opérationnelle et à l'instruction de la Force terrestre.
 - Dans la mesure où il assume la responsabilité de la sécurité nationale, le gouvernement fédéral continue de remplir un rôle et des responsabilités à l'égard de la disponibilité opérationnelle et de l'instruction de la Force terrestre.
 - Il n'y a pas de double emploi ou de chevauchement avec d'autres programmes ou services.
- **Obtention des résultats escomptés.** Évaluation des progrès réalisés en vue des résultats escomptés par rapport aux cibles de rendement ainsi qu'à la portée et à la conception du programme/de l'activité, ce qui comprend les liens et la contribution des extraits aux résultats.
 - La Force terrestre a démontré que des cadres appropriés de gouvernance et de mesure du rendement ont été mis en place pour la disponibilité opérationnelle et l'instruction.
 - De 2006 à 2010, l'ensemble des calendriers de mission et des interventions opérationnelles urgentes exigés de la Force terrestre ont été réalisés.
- **Démonstration d'efficacité et d'économie.** Évaluation de l'utilisation des ressources relativement à la production des extraits et aux progrès réalisés en vue de l'obtention des résultats escomptés.
 - Le concept actuel de disponibilité opérationnelle terrestre qui s'applique à la prestation de l'instruction individuelle et collective contribue efficacement à remplir les engagements assignés en matière de disponibilité opérationnelle terrestre.
 - Étant donné le défi constant que posent le rythme opérationnel, les opérations imprévues et les contraintes simultanées en matière de ressources à l'échelle de la Force terrestre, le concept actuel d'instruction terrestre est adéquatement conçu et doté de l'infrastructure d'instruction voulue, et il peut être maintenu en puissance pour assurer une instruction efficace permettant de remplir les engagements assignés conformément à la SDCC.

- L'utilisation accrue de la technologie, de la modélisation et de la simulation, ainsi qu'un meilleur apprentissage distribué, a contribué à accroître l'efficacité et l'économie en ce qui concerne l'obtention des résultats de l'instruction de la Force terrestre.

La Force terrestre remplit ses engagements en matière de disponibilité opérationnelle à l'appui de la SDCD. Elle a démontré le rendement de ses activités de disponibilité opérationnelle et d'instruction visant à mettre sur pied les forces terrestres nécessaires aux opérations nationales (p. ex., les Olympiques de Vancouver et les sommets du G8/G20 en 2010), expéditionnaires (p. ex., la Force opérationnelle en Afghanistan) et continentales (p. ex., les secours aux victimes du séisme en Haïti en 2010) des FC. L'efficacité et l'économie (optimisation des ressources) ont été efficacement mises en balance avec le besoin de souplesse et de résilience pour poursuivre la mission tout en réduisant au minimum les pertes de vies. Or, pour répondre à ce besoin justifiable, il faut peut-être se priver d'une capacité supplémentaire et d'une redondance des capacités cruciales qui permettraient d'atténuer les risques.



PARTIE III – Réorientation de l'Armée de terre 2012

« Les ressources supplémentaires que nous avons reçues pendant la mission afghane nous seront retirées à partir de l'AF 2011-2012. Nous n'aurons pas les ressources voulues pour institutionnaliser chaque capacité ou activité pour lesquelles nous avons reçu des fonds supplémentaires, compte tenu de nos missions. Par conséquent, la reconstitution nous oblige à examiner les ressources de l'Armée de terre aux chapitres de l'instruction, de l'équipement, des ressources humaines et de l'infrastructure, afin d'établir les conditions d'une réorientation fructueuse grâce à un équilibre durable sur le plan des ressources. »

Le commandant du Commandement de la Force terrestre
(Plan de fonctionnement du CFT 2011-2012, v. 1)

Généralités

Les nécessités opérationnelles et les efforts de gestion ciblés ont contribué à la création d'un système efficace d'instruction terrestre qui forme des militaires et des unités pour répondre aux besoins opérationnels des utilisateurs de la force, tant au pays qu'à l'étranger. Les lacunes de l'instruction de la Force terrestre que le CS Ex avait relevées en 2004 dans son évaluation de l'état de préparation de l'avant-garde ont reçu l'attention voulue, sauf quelques exceptions, et la Force terrestre des FC continue de démontrer sa compétence opérationnelle et son professionnalisme à tous les grades et niveaux de direction.

Il y a eu des difficultés à surmonter et, malgré les succès obtenus à ce jour, l'Armée de terre reconnaît les faiblesses institutionnelles dans la mise sur pied et le maintien en puissance de la force. Mentionnons, entre autres, l'incidence du récent rythme opérationnel élevé, situation qui a donné lieu à des possibilités disparates d'instruction pour la disponibilité opérationnelle et à des lacunes au niveau de l'expérience parmi le personnel de l'Armée de terre. Par ailleurs, la pénurie globale de chefs expérimentés a fait baisser le nombre d'instructeurs de la Force régulière disponibles pour la mise sur pied de la force, d'où le recours à des programmes provisoires comme le PACI et le PRCII. Même s'ils aident à répondre au besoin, ces programmes ont entraîné une dépendance à l'égard de sources temporaires qui servent essentiellement à financer des capacités fondamentales nécessaires aux FC pour mener à bien leurs futures missions.

Les deux questions ciblées posées dans le concept cadre⁴⁶ de 2009 de l'armée américaine sont tout aussi pertinentes pour l'avenir de la Force terrestre des FC :

- Comment l'Armée de terre envisage-t-elle les futurs conflits armés et comment devrait-elle mener les opérations terrestres interarmées qui facilitent l'atteinte des objectifs stratégiques?

⁴⁶ US Army TRADOC PAM 525-3-0, The Army Capstone Concept – Operational Adaptability: Operating under Conditions of Uncertainty and Complexity in an Era of Persistent Conflict 2016 – 2028, 21 décembre 2009.



- Quelles capacités l'Armée de terre devrait-elle offrir aux commandants de forces interarmées en vue de faire face à une vaste gamme de menaces pour la sécurité nationale, et ce, dans un bref délai, pendant une période indéterminée et en cas d'événement imprévu?

Quant à répondre à ces questions fondamentales, il semble que, compte tenu du climat actuel de restrictions financières, la disponibilité opérationnelle de la Force terrestre continuera de poser des difficultés dans l'avenir lorsqu'on voudra combler l'écart entre les ambitions et les ressources.

Réexamen de l'orientation stratégique

En ce qui concerne la mise sur pied de la force, les besoins de l'Armée de terre découlent de la stratégie du gouvernement et du Ministère, et les six missions confiées aux FC dans la SDCD continuent d'orienter et de déterminer la future planification opérationnelle de la Force terrestre. Comme l'indique le Rapport sur les plans et les priorités du MDN 2010-2011⁴⁷, pendant qu'il met en œuvre la SDCD et crée les conditions propices à la réussite des opérations nationales, continentales et internationales, le MDN « veille à ce que les membres des FC disposent du meilleur équipement et du meilleur soutien possible afin d'être en mesure d'exécuter des tâches essentielles aussi bien à l'entraînement que dans le cadre des opérations ». Le rapport précise également que « la Défense élabore une directive qui assurera la disponibilité stratégique des FC pendant plusieurs années. »

La SDCD énonce les quatre missions de la Force terrestre (sous-activités de l'AAP) qui demeureront le fondement d'une planification et d'une exécution plus détaillées de la mise sur pied de la force par l'Armée de terre. La disponibilité opérationnelle nécessaire pour exécuter et soutenir des missions visant à obtenir un effet stratégique doit être intégrée horizontalement et verticalement et harmonisée avec les plans et priorités stratégiques. Pour ce faire, il faudra encore des soldats bien entraînés, des chefs efficaces, des véhicules et de l'équipement convenables, des approvisionnements de combat, une doctrine appropriée à la tâche ainsi que d'autres outils clés.

Dans une lettre adressée au CEMD en février 2010, le CEMAT a indiqué qu'un programme de réorientation de l'Armée de terre serait entrepris dans le cadre d'un programme global de reconstitution des FC. Le programme de l'Armée de terre vise à reconstituer cette dernière afin que l'unique ligne d'opération de la FO actuelle en Afghanistan devienne un PGEP amélioré comportant quatre principales lignes d'opération de l'Armée de terre pour appuyer les tâches définies dans l'AAP⁴⁸.

⁴⁷ Ministère de la Défense nationale, Rapport sur les plans et les priorités 2010-2011, 25 mars 2010.

⁴⁸ Lettre du CEMAT au CEMD 3000-0 (DEMAT), Réorientation de l'Armée de terre, 21 février 2010.



Le futur environnement de sécurité

Dans l'avenir, les conflits militaires feront appel à des opérations adaptables et dispersées menées contre des adversaires qui seront eux-mêmes adaptables et innovateurs et qui représenteront des menaces hybrides (ou des « *chocs non conventionnels* »⁴⁹). En conséquence, les besoins futurs sont largement imprévisibles. Comme l'OTAN le fait observer dans son rapport sur le projet « Futurs multiples » (PFM)⁵⁰ :

[traduction] « Nous ne devons pas perdre de vue le fait que nous aurons beau essayer, nous ne pourrons jamais prévoir l'avenir. Mais surtout, quels que soient les efforts que nous mettrons à nous préparer, nous serons surpris. »⁵¹

L'un des facteurs clés qui serviront à guider l'Armée de terre dans l'avenir est le contexte de sécurité prévu à l'échelle mondiale, notamment les menaces possibles et les environnements opérationnels. Les analystes stratégiques sont unanimes à dire qu'on ne retournera pas à un scénario de guerre froide et s'entendent généralement sur les futurs chocs qui exigeront une intervention militaire.

Le rapport sur le PFM de l'OTAN mentionne de fortes influences politiques, sociales et stratégiques, y compris les nouveaux modèles de mondialisation, la rapidité de l'innovation scientifique et technologique, l'évolution démographique, les changements dans l'équilibre des pouvoirs régionaux et l'importance croissante des acteurs non étatiques. Il prévoit également que des affrontements classiques de grande envergure seront peu probables et que les futurs problèmes de sécurité seront principalement [traduction] « une conséquence de la déstabilisation et de l'absence de gouvernance ».

Adaptabilité et partenariat / Futurs chocs et opérations dans l'ensemble du spectre

Étant donné l'incertitude du futur environnement de sécurité mondial, quelles caractéristiques primordiales devraient régir la disponibilité opérationnelle et l'instruction de la Force terrestre? Outre le besoin de souplesse (c.-à-d. la rapidité de réaction), deux facteurs qui guideront la future disponibilité opérationnelle sont l'**adaptabilité** (c.-à-d. la capacité de déterminer les conditions et de réagir avec souplesse aux nouvelles menaces et situations en prenant des mesures appropriées et opportunes) et le **partenariat** (avec les alliés et partenaires de la coalition, ainsi que toutes les agences et organisations non militaires incluses dans l'approche exhaustive). La notion de « souplesse stratégique » deviendra de plus en plus importante, car les organisations devront être prêtes à saisir les occasions à mesure qu'elles se présenteront afin de réaliser les objectifs stratégiques.

⁴⁹ Nathan Freier, « Les inconnus connus : Chocs non conventionnels dans le développement de la stratégie de la défense », US Army War College Strategic Studies Institute, novembre 2008.

⁵⁰ Rapport de l'OTAN sur le projet « Futurs multiples », avril 2009.

⁵¹ Ibid.



Tous les proches alliés du Canada partagent la planification conceptuelle des futures menaces. De même que l'armée américaine envisage les futurs besoins dans son concept cadre, de même le chef de l'armée australienne, dans sa « règle de conception 3 »⁵² sur le développement futur de l'armée à l'appui des plans de campagne adaptables, affirme :

[traduction] « L'armée doit promouvoir une culture d'apprentissage et devenir une organisation apprenante. Pour ce faire, elle adoptera une philosophie de commandement de la mission, des structures organisationnelles et des systèmes d'instruction et d'éducation qui permettent aux soldats et à leurs commandants d'exécuter des tâches complexes et imprévisibles en fonction de boucles d'apprentissage à court, moyen et long terme et de la capacité à s'adapter. »

Pour atteindre le but qui consiste à se doter de forces pertinentes sur le plan stratégique et décisives sur le plan tactique, tout en atténuant le caractère imprévisible des conflits à venir, l'Armée de terre a publié en 2007 une directive ayant la forme d'un concept d'emploi de la force et intitulée *Opérations terrestres 2021*⁵³. Cette directive précisait que la Force terrestre de l'avenir serait apte au combat et polyvalente et qu'elle serait prête à entreprendre des opérations dans toute la gamme des conflits. À cette fin, la Force terrestre devra trouver les moyens d'atteindre l'état de disponibilité opérationnelle nécessaire pour obtenir les effets stratégiques souhaités.

Disponibilité opérationnelle, complexité et capacité financière

La future disponibilité opérationnelle de la Force terrestre des FC peut aussi être envisagée en fonction de la théorie des systèmes adaptatifs complexes⁵⁴, c.-à-d. comme un « système » qui doit être intrinsèquement souple, résilient, adaptable, robuste, agile et capable de prendre la forme exigée par la situation. L'armée australienne définit un système adaptatif complexe de la façon suivante :

[traduction] « ... un système ouvert en interaction constante avec son environnement. Sa capacité de s'adapter aux changements environnementaux vient du comportement collectif de toutes ses parties, interagissant en réponse aux conditions locales et à une information incomplète. Les systèmes adaptatifs complexes sont des systèmes proactifs, novateurs et apprenants qui allient souplesse et résilience. »⁵⁵

⁵² Armée australienne, *Adaptive Campaigning 09 – Army's Future Land Operating Concept*, septembre 2009.

⁵³ *Opérations terrestres 2021 : Opérations adaptables et dispersées – Le concept d'emploi de la force de l'Armée de terre canadienne de demain*, B-GL-310-001/AG-002, 2007.

⁵⁴ Grisogono, A.M., *The State of the Art and the State of the Practice: The Implications of Complex Adaptive Systems Theory for C2*, communication présentée lors du Command and Control Research and Technology Symposium (CCRTS) de 2006, 6 mai 2006.

⁵⁵ Armée australienne, *Adaptive Campaigning 09 – Army's Future Land Operating Concept*, septembre 2009.



Au sujet des systèmes complexes, Paul Adams et James Kahan⁵⁶ de la RAND Corporation ont souligné en 2007 l'importance de systèmes efficaces d'aide à la décision, comme la modélisation. Toutefois, à l'époque, ils étaient d'avis que le niveau d'incertitude future faisait en sorte que la modélisation et la simulation étaient incapables de suivre le rythme des innombrables relations et possibilités complexes qu'offrent les systèmes humains et autres systèmes adaptatifs complexes. Cette situation s'est quelque peu améliorée depuis, mais des défis importants persistent.

Le fait demeure que la disponibilité opérationnelle n'est pas tout à fait une science, mais qu'elle doit tenir compte d'autres facteurs essentiels qui ne sont pas nécessairement entièrement contrôlables. Comme l'a conclu le National Audit Office du R.-U. dans un rapport de 2005 :

[traduction] « En définitive, une disponibilité opérationnelle parfaite – à savoir un nombre suffisant de militaires bien équipés et bien approvisionnés se trouvant au bon endroit et au bon moment pour faire face à une situation donnée qui sera fort probablement imprévue – n'est ni réalisable ni même souhaitable. Le coût du maintien de forces « prêtes » à réagir en cas d'urgence doit être mis en balance avec la probabilité que de telles situations d'urgence se produisent et avec le délai d'avertissement et de préparation disponible pour intervenir. Par conséquent, le Ministère a l'intention de maintenir des forces dans divers états de préparation « de temps de paix » et d'être en mesure de les reconfigurer pour intervenir en cas d'urgence dans des délais de préparation précis. »⁵⁷

En d'autres termes, c'est le rythme du changement qui crée les problèmes de planification. Comme l'a affirmé le Général Martin Dempsey de l'armée américaine : [traduction] « Au lieu d'essayer de nous projeter plusieurs décennies dans l'avenir et de concevoir une force appropriée à n'importe quelle tâche pendant de nombreuses années, nous devons concevoir une force qui est appropriée aux tâches que nous savons devoir accomplir et qui peut s'adapter beaucoup plus rapidement que par le passé »⁵⁸. Ainsi, l'énigme de la disponibilité opérationnelle demeure : quel niveau exact de disponibilité opérationnelle et d'instruction est à la fois acceptable et abordable (et dans quelle mesure doit-il être fourni « juste à temps »)? Pour reprendre les paroles du Général Sir Richard Dannatt, ancien chef d'état-major général du R.-U. : [traduction] « À mon avis, une qualité adéquate en quantité suffisante constitue le principe qui devrait nous guider. »⁵⁹

⁵⁶ Davis, Paul K. et Kahan, James P., rapport technique de la RAND Corporation, Theory and Methods for Supporting High Level Military Decision-Making, 2007.

⁵⁷ Rapport du National Audit Office du R.-U., Assessing and Reporting Military Readiness, juin 2005.

⁵⁸ Discours-programme prononcé par le Général Martin Dempsey, général commandant du TRADOC de l'armée américaine, lors du dîner des présidents de section de l'Association of the United States Army, 4 octobre 2009.

⁵⁹ Discours d'ouverture prononcé par le Général Sir Richard Dannatt, ancien chef d'état-major général du R.-U., pendant la Land Warfare Conference du Royal United Services Institute, 23-25 juin 2009.



Intention du commandant de l'Armée de terre

La SDCD renferme la stratégie et les priorités de la Défense qui guident la disponibilité opérationnelle de la Force terrestre. Dans son prolongement, le Rapport sur les plans et les priorités du MDN 2010-2011 fait état d'un certain nombre d'importantes considérations en ce qui a trait à la planification de la mise sur pied et du maintien en puissance de la force pour l'avenir. Il s'agit notamment du besoin continu de forces terrestres plurifonctionnelles et aptes au combat qui sont « efficaces dans tout le spectre des conflits, du maintien de la paix à la guerre, en passant par la construction de nation... dans un contexte interarmées, interorganisationnel, multinational et public »⁶⁰. Pour assurer une vision commune et cohérente de la voie à suivre au sein de l'Armée de terre, le CEMAT a formulé son intention dans plusieurs publications clés telles que le Plan de fonctionnement du CFT 2011-2012, v. 1, et *Engagés, vers l'avant : La Stratégie de l'Armée de terre*. Ces documents fournissent des directives descendantes claires et détaillées qui relient efficacement les niveaux stratégique et opérationnel.

Gestion de l'état de préparation

Pour ce qui est de réaliser l'intention du CEMAT à l'égard de la force de campagne, le cadre de l'Armée de terre pour la mise sur pied et l'emploi de la force demeure son SGEP⁶¹ et le plan s'y rattachant. Ce système s'est révélé efficace en assurant l'unité d'effort requise à la fois pour gérer la force de campagne et remplir les engagements opérationnels, compte tenu de la nécessité, ces dernières années, de mettre continuellement sur pied de nouvelles rotations pour répondre aux exigences en matière de déploiement.

Par suite de la réduction du principal effort militaire en Afghanistan en 2011, le défi consistera à mettre en balance, d'une part, les besoins d'instruction et d'équipement à combler pour maintenir les unités et les formations qui sont actuellement au niveau de préparation élevé mais qui ne sont pas déployées et, d'autre part, les besoins des unités participant au PINPE, de même que ceux du reste de l'armée institutionnelle. Le financement doit être suffisant pour satisfaire aux besoins d'instruction et d'équipement afin de maintenir les unités non déployées au niveau de préparation élevé sans qu'il y ait érosion des compétences, tout en répondant aux besoins des unités qui suivent actuellement le PINPE.

Constatation

Il faut s'assurer que le SGEP de l'Armée de terre est assez souple et robuste, du point de vue de la capacité et de l'équipement d'instruction, pour répondre aux besoins dans les cas suivants :

- les unités et formations qui doivent être maintenues au niveau de préparation élevé sans nécessairement être affectées à une mission;

⁶⁰ Rapport sur les plans et les priorités du MDN 2010-2011, page 34.

⁶¹ Guide de planification du Système de gestion de l'état de préparation du CEMAT/MDN, annexe A de 3350-1 (DDOFT), 25 novembre 2005.



- les unités et formations qui participent au PINPE;
- le reste de l'armée institutionnelle.

Effectifs de la Force terrestre

Pour que l'Armée de terre puisse respecter ses engagements en matière de disponibilité opérationnelle, il est indispensable que le nombre approprié de militaires compétents, bien formés et bien équipés soient disponibles quand et où c'est nécessaire. En 2009 et en 2010, les effectifs de l'Armée de terre ont augmenté en général grâce au recrutement et à la baisse de l'attrition, de sorte que certains groupes professionnels (p. ex., fantassin⁶²) se sont trouvés en sureffectif en 2010 et qu'il était possible de transférer des militaires aux groupes qui manquaient de personnel.

Bien que les efforts de recrutement concertés et les possibilités de reclassement aient amélioré la situation dans plusieurs métiers de la Force terrestre, il faut continuer de se pencher sur certains groupes professionnels de la Force régulière. Dans certains cas, l'offre (c.-à-d. les effectifs qualifiés en activité, ou EQA) n'a pas suivi le rythme d'une demande (c.-à-d. le niveau préférentiel de dotation (NPD)) qui a augmenté en raison des opérations. et devraient s'établir à seulement ⁶³. De même, et il devrait connaître une amélioration graduelle dans les années subséquentes.

En raison des pénuries, certains militaires doivent être déployés plus fréquemment ou participer à des tâches supplémentaires au Canada, et ce, à un rythme qui n'est pas conforme à la politique établie. Dans la mesure où les groupes professionnels en question fournissent des capacités essentielles à la disponibilité opérationnelle de la Force terrestre, il faut redoubler d'efforts pour recruter des candidats qualifiés et doter les postes vacants. Compte tenu des tendances démographiques et de l'augmentation future de la concurrence au Canada pour l'obtention de ressources humaines de plus en plus rares, il faut aussi redoubler d'efforts pour maintenir les effectifs dans les groupes professionnels aux prises avec des pénuries et y attirer de nouvelles recrues.

Constatation

Il faudra poursuivre les efforts pour remédier aux pénuries de personnel dans les groupes professionnels de la Force terrestre qui sont en difficulté et qui sont jugés essentiels à la réussite des futures campagnes.

⁶² CANFORGEN 060/10 CMP 026/10 051349Z MAR 10, Annonce concernant la mise sur pied du programme spécial de reclassement volontaire (PSRV) pour l'ID SGPM 00010 Fant.

⁶³ Rapport du CPM sur l'état des groupes professionnels – Projection sur cinq ans (de l'AF 2010-2011 à l'AF 2014-2015), janvier 2011.



Réserve terrestre

Les récentes opérations, tant nationales qu'expéditionnaires, ont beaucoup fait appel à des renforts et à des spécialistes de la Réserve. Les réservistes qui se préparent à servir en Afghanistan reçoivent la même instruction dans le cadre du PINPE que les soldats de la Force régulière avec lesquels ils sont déployés. Toutefois, au début de 2010, les contraintes financières du MDN ont exigé des « rajustements » budgétaires, notamment la décision de réduire fortement, voire d'éliminer, l'instruction « non essentielle » de classe A de la Réserve pour le reste de l'AF 2009-2010, afin de libérer des fonds qui seraient réaffectés à d'autres besoins prioritaires au sein de la Force terrestre.

Par la suite, l'instruction de classe A de la Réserve a reçu une injection de 5 M\$, et un financement plus stable a été rétabli pour l'AF 2010-2011, ce qui a permis à la Réserve de reprendre un rythme d'instruction normal. La reconstitution de l'Armée de terre après la mission en Afghanistan, et dans une nouvelle période d'austérité financière, pourrait nuire davantage à l'instruction de la Force régulière et de la Réserve.

Pour citer un exemple d'approche différente à l'égard de l'instruction, l'armée australienne, dans le cadre de son initiative appelée « Hardened Networked Army »⁶⁴ (armée réseautée renforcée), cherche à augmenter sa profondeur et sa soutenabilité grâce à un certain nombre d'éléments, y compris des plans visant à réorienter sa force de réserve et à fournir quelque 2 800 réservistes à haut niveau de préparation pour appuyer ses unités déployables de première ligne. Il y aura trois catégories de service dans la Réserve de l'armée réseautée renforcée, à savoir la Réserve à haut niveau de préparation (capable de fournir des renforts déployables), la Réserve active (assurant la sécurité nationale et une « profondeur stratégique ») et la Réserve en attente (analogue à la Réserve supplémentaire disponible des FC). Les aspects du modèle australien ne conviennent peut-être pas tous au Canada, mais il est sans doute possible d'en tirer des leçons.

Constataion

Dans le cadre de la réorientation de l'Armée de terre, il faudra élaborer pour la Réserve une vision à plus long terme qui fait fond sur la compétence opérationnelle acquise au cours des dernières années et qui permettra une orientation et une inclusion opérationnelles accrues dans l'ensemble du processus d'instruction remanié de la Force terrestre.

Instruction individuelle et collective de l'Armée de terre après 2011

L'instruction, tant individuelle que collective, est indispensable à la disponibilité opérationnelle de l'Armée de terre, car elle permet d'acquérir des compétences et de sauver des vies. Une instruction efficace garantit la préparation intellectuelle, physique et morale du personnel en développant ses connaissances, sa maîtrise des techniques requises et ses valeurs. Dans le contexte de l'incertitude mondiale future et des contraintes financières internes, il faut s'assurer que l'instruction terrestre est pertinente et efficace, mais aussi abordable.

⁶⁴ Lieutenant-général K.J. Gillespie, chef de l'armée australienne, « The Australian Army », allocution présentée à l'United Service Institution of New South Wales, 22 août 2008.

Gestion de l'instruction

L'ACD est et restera l'autorité fonctionnelle chargée du SIIEFC. Le SDFIT, qui assure la coordination de la gestion de l'instruction, de la doctrine, des leçons retenues et autres éléments connexes de l'Armée de terre, adapte la politique du SIIEFC aux fins de l'Armée. Les directives que le commandant du SDIFT, en sa qualité d'AIAT, adresse à l'Armée sur les questions d'instruction (p. ex., par le biais du PLANOP du SDIFT⁶⁵, qui inclut le cadre du plan de campagne de l'AIAT), la participation active du personnel du QG SDIFT aux questions d'instruction ainsi que les délibérations du Conseil de l'instruction de l'Armée de terre assurent toutes un niveau approprié de surveillance, de communication et de cohérence dans l'approche de l'instruction terrestre.

Il existe une anomalie organisationnelle en ce sens que le Directeur – Doctrine de l'Armée de terre relève du commandant du SDIFT à Kingston, alors que le Directeur – Concepts et schémas de la Force terrestre relève du Directeur général – Développement des capacités de la Force terrestre qui, lui, se trouve à Ottawa. Or, aucun de ces directeurs n'y voit d'obstacle à la relation synergique entre l'élaboration des concepts et l'élaboration de la doctrine, étant donné que les deux directions sont logées sous le même toit à Kingston et que leur personnel se consulte tous les jours.

Même si une analyse organisationnelle détaillée du SDIFT débordait le cadre de la présente évaluation, il est opportun que le SDIFT, comme toutes les organisations axées sur l'apprentissage, soit périodiquement soumis à un examen et à une rationalisation. Cela serait conforme à la directive suivante du commandant du CFT : Effectuer un examen complet des établissements et des programmes pour faire en sorte que les ressources soient réparties de façon équilibrée entre les priorités appropriées⁶⁶. C'est également conforme à deux des quatre grands thèmes du commandant du CFT pour l'avenir, à mesure que se termine la mission en Afghanistan. Ces deux thèmes sont : 1) la réorientation de l'Armée de terre dans le contexte de la reconstitution globale des FC et 2) le rajustement de l'instruction, de l'équipement, du personnel et de l'infrastructure de l'Armée de terre pour créer un équilibre durable au chapitre des ressources⁶⁷.

Constataion

Vu la nécessité de réorienter l'Armée de terre et d'équilibrer les ressources pour l'avenir parallèlement à la réduction de la mission en Afghanistan, il faut rationaliser l'organisation, les structures de gouvernance et les ressources du SDIFT.

Recommandation

7. Dans le cadre des activités de réorientation de l'Armée de terre après 2011, examiner et rationaliser la structure organisationnelle et les ressources du QG SDIFT et des écoles, y compris les CE, afin de s'assurer que la gestion et l'exécution de l'instruction terrestre créent un juste équilibre entre l'efficacité et l'efficience.

BPR : CEMAT

⁶⁵ Plan d'opération du SDIFT AF 2009-2010 (Final – version 3), 15 mai 2009.

⁶⁶ Évaluation stratégique du Commandement de la Force terrestre / Plan stratégique des opérations et des ressources AF 2009-2010, tableau 1, 3 novembre 2008.

⁶⁷ Plan de fonctionnement du Commandement de la Force terrestre AF 2011-2012, v. 1, page 1-1/8.



Instruction individuelle

Avec l'annonce de la fin des opérations militaires de combat des FC en Afghanistan en 2011, l'instruction terrestre ne sera plus axée sur le PINPE pour la guerre et retournera à la disponibilité opérationnelle en vue d'une guerre, tout en restant conforme au SGEP de l'Armée de terre. De même que, ces dernières années, l'instruction terrestre individuelle dans les écoles du SDIFT et au sein des unités opérationnelles participant au PINPE a tenu compte des besoins de la mission en Afghanistan et des leçons qui en ont été tirées, de même les incidences liées à la souplesse et à l'adaptabilité dans un monde incertain se feront sans doute profondément sentir sur l'instruction. En outre, les attentes et les styles d'apprentissage de soldats qui sont de plus en plus en contact avec la technologie dans leur vie ajoutent à la fois des défis et des possibilités en ce qui concerne la prestation de l'instruction.

Il semble que le rééquilibrage de l'Armée de terre suscitera un regain d'intérêt pour l'instruction institutionnelle de base (c.-à-d. le développement des compétences professionnelles fondamentales) qui se rapporte aux opérations, particulièrement en fonction des scénarios les plus probables (p. ex., on continuera d'accorder de l'importance aux opérations de COIN et de soutien de la paix dans des environnements complexes comme le suggérera l'évolution du contexte de sécurité mondial). Cette approche est conforme à celle des États-Unis, selon laquelle [traduction] « les forces terrestres américaines resteront capables de mener des opérations dans l'ensemble du spectre et continueront de mettre l'accent sur les capacités nécessaires pour exécuter des opérations de COIN, de stabilisation et de contre-terrorisme efficaces et prolongées, seules ou de concert avec leurs partenaires »⁶⁸.

En adoptant une méthode judicieuse de gestion des risques à l'égard du contenu de l'instruction individuelle, l'Armée de terre devrait être en mesure de se préparer pour l'avenir. Toutefois, il faut examiner des questions entourant les éléments ou facteurs critiques connexes afin de mieux harmoniser les besoins d'instruction avec la capacité disponible et d'optimiser la prestation et les effets de l'instruction.

Capacité d'instruction

Ces dernières années, pour que sa capacité d'instruction individuelle réponde à la demande, l'Armée de terre a eu principalement recours à des programmes temporaires de renouvellement du personnel comme le PACI et le PRCII. Sans eux, la charge de travail d'instruction pour les cours qui sont surtout donnés de façon traditionnelle, comme en salle de classe ou sur un champ de tir, incombera de nouveau au personnel permanent des écoles, auquel on ajoutera du personnel supplémentaire venant de la force de campagne pour combler les besoins en période de pointe. Plus particulièrement, la question des affectations supplémentaires nuit au moral parmi les militaires qui doivent s'absenter de chez eux pendant des périodes prolongées et favorise en définitive l'attrition, comme ce fut le cas dans le passé.

⁶⁸ Département de la Défense des É.-U., Quadrennial Defense Review Report, février 2010.

Contenu de l'instruction et normes d'instruction

La reconstitution de l'Armée de terre après 2011 offrira l'occasion de rationaliser le contenu des cours d'instruction individuelle au CIC et dans d'autres écoles de la Force terrestre pour faire en sorte que, dans la mesure du possible, la « bonne » matière soit enseignée au bon moment durant la carrière d'un soldat, et selon la norme appropriée. Au cours des dernières années, on a ajouté beaucoup de contenu progressivement pour satisfaire aux nouveaux besoins (équipement, doctrine ou TTP) décelés lors des opérations, souvent sans remplacer le contenu existant, et parfois sans avoir de directives claires. Par exemple, quel est le niveau résident d'expertise requis et quelle est la demande d'instruction à l'égard de compétences périssables comme dans les domaines de la guerre de jungle et en montagne ou des opérations dans l'Arctique au CISGTFC, ou de la construction de routes à l'EGEMFC?

Au sujet de l'armée américaine, il convient de noter que l'importance accordée actuellement à l'entraînement et au recours aux opérations de COIN a soulevé des questions concernant le maintien des compétences nécessaires aux opérations de combat majeures (OCM) de type « classique ». Les recherches effectuées en 2008 à l'Arroyo Center de la RAND Corporation⁶⁹ ont permis de conclure à l'existence d'une certaine atrophie en ce qui a trait aux manœuvres et à d'autres compétences associées aux OCM, en particulier les compétences d'état-major de combat. Les trois recommandations de l'étude incluaient le besoin de prévenir l'atrophie à long terme, la nécessité pour le TRADOC de l'armée américaine (pas les unités opérationnelles) de prendre l'initiative de maintenir les capacités propres aux OCM chez les chefs et les soldats et, enfin, la nécessité pour l'armée américaine de surveiller continuellement certaines compétences essentielles relatives aux OCM.

L'absence d'une autorité de gestion désignée au niveau stratégique dans un certain nombre de domaines vient compliquer davantage la question de savoir ce qu'il faut enseigner et à quel niveau de détail. En effet, sans BPR responsables des fonctions favorisant la réussite de la campagne telles que les activités d'influence/opérations d'information et l'approche exhaustive, il revient principalement à chaque chef d'état-major d'armée de définir les besoins d'instruction et les niveaux d'investissement. Par exemple, l'Armée de terre a nommé un conseiller en matière d'activités d'influence⁷⁰. Il est primordial que toutes ces fonctions soient assignées à une autorité de gestion afin de guider les efforts des responsables de la mise sur pied de la force.

Constatations

- Les programmes d'instruction bénéficieraient d'un examen approfondi et coordonné ainsi que de directives pertinentes pour guider le contenu de l'instruction et les investissements à cet égard.
- Il faut rationaliser la « prise en charge » de ce qu'on appelle les « fonctions favorisant la réussite de la campagne ».

⁶⁹ Étude de Bryan W. Hallmark et Henry A. Leonard, résumée dans le rapport AR-7134-A de l'Arroyo Center, RAND Corporation, rapport annuel 2008, 2009.

⁷⁰ CANFORGEN 135/10 CLS 033/10 221300Z JUIL 10.



Recommandations

8. En collaboration avec les responsables de la mise sur pied de la force, élaborer des concepts et une doctrine pour les éléments favorisant la réussite de la campagne (p. ex., les activités d'influence et l'approche exhaustive), et préciser les responsabilités et pouvoirs correspondants.

BPR : VCEMD

BC : CEMFM, CEMAT et CEMFA

9. S'assurer que l'instruction de base de la Force terrestre reflète un juste équilibre entre la préparation en vue des opérations de stabilisation et de COIN et celle en vue du développement des compétences jugées essentielles à d'autres aspects des opérations dans l'ensemble du spectre, y compris les opérations de combat majeures de type « classique ».

BPR : CEMAT

10. Effectuer un examen approfondi et coordonné de l'instruction individuelle et des NIAC après 2011, et fournir les directives nécessaires à la planification, y compris le niveau d'investissement approprié.

BPR : CEMAT

Méthodes d'instruction

Les FC ont besoin d'un système d'instruction et d'éducation souple, efficace et abordable qui produit plus rapidement du personnel et des unités employables sur le plan opérationnel. Pour ce faire, les écoles de la Force terrestre ont adopté, à divers degrés, des méthodes d'instruction modernes qui font de plus en plus appel à la technologie et qui répondent également aux attentes (notamment à l'égard du style d'apprentissage et des valeurs) du personnel de la génération Y⁷¹. Dans certains cas notables, cela a donné lieu à des initiatives ascendantes non coordonnées qui visent à exploiter les technologies d'apprentissage disponibles ou naissantes.

⁷¹ [traduction] « L'expression “ génération Y ” désigne les personnes nées durant les années 1980 et au début des années 1990. Parce qu'elles ont eu constamment accès à la technologie pendant leur jeunesse, elles ont exigé des employeurs qu'ils mettent à jour leur stratégie de recrutement et leurs programmes de formation afin d'y intégrer des technologies récentes. » (www.BusinessDictionary.com)



Tandis que cette tendance s'accroît, l'instruction individuelle révèle de plus en plus les avantages des technologies de l'information et des communications qui permettent l'acquisition de compétences communes par le biais de l'apprentissage en ligne et des environnements virtuels, dont l'apprentissage distribué⁷². Celui-ci a manifestement l'avantage d'être souple et de réduire le temps passé dans un établissement d'instruction loin de l'unité et de la famille, augmentant ainsi les possibilités de perfectionnement professionnel à la maison et en déploiement.

À titre d'exemple de la façon dont d'autres organisations adoptent des technologies d'apprentissage novatrices, l'armée britannique est l'une des premières à mettre au point une application pour la nouvelle tablette iPad d'Apple. Comme elle l'indiquait dans son bulletin en ligne du 26 mai 2010 :

[traduction] « L'application d'ordres de conduite du tir, actuellement à l'essai, sera utilisée par les soldats de la Royal School of Artillery à Larkhill, dans le Wiltshire, pour remplacer des méthodes d'instruction plus traditionnelles. Au moyen d'exercices interactifs individuels et multiutilisateurs, l'application pour iPad vise à offrir une expérience d'instruction plus participative, donc plus efficace.

Avant et après l'instruction en classe, l'application sera disponible pour la pratique via le portail d'apprentissage du ministère de la Défense, ressource informatisée offrant des points d'accès dans la quasi-totalité des établissements militaires. Les instructeurs pourront alors consacrer leur temps à la correction des erreurs dans les exercices et à la gestion de besoins d'instruction précis.

L'équipe des technologies d'apprentissage au sein de la direction de l'instruction de l'armée a collaboré étroitement avec la Royal School of Artillery afin de mettre au point cette application. Il s'agit de la première d'une série de nouvelles applications développées par l'équipe, qui est chargée d'améliorer la prestation de l'instruction grâce aux technologies d'apprentissage. L'équipe travaille également avec l'Army Aviation Centre pour offrir aux pilotes de l'armée une formation en reconnaissance de véhicules au moyen d'une application 3D sur l'iTouch d'Apple. L'application sera intégrée au cours de pilote d'hélicoptère et évaluée quant à la possibilité d'une exploitation plus large. »

⁷² **Apprentissage distribué.** Prestation de programmes normalisés d'instruction, d'éducation ou de perfectionnement professionnel faisant appel à plusieurs médias et technologies, là et quand ils s'avèrent nécessaires. Dans le cadre de ces activités, l'apprenant et l'instructeur peuvent interagir en temps réel (interaction synchrone) ou non (interaction asynchrone). L'apprenant peut également recevoir une instruction asynchrone à son propre rythme sans bénéficier de l'accès à un instructeur. L'apprentissage distribué ne se caractérise pas nécessairement par la séparation physique de l'apprenant et de l'instructeur, et ne se déroule pas nécessairement hors de l'enceinte de l'établissement d'instruction ou du campus. L'affectation d'instructeurs d'un établissement à une unité ou à un autre endroit en vue de procéder à des activités d'instruction, ou le recrutement d'instructeurs compétents à d'autres endroits dans le but d'offrir une instruction pour le compte d'un établissement d'instruction, relève de l'apprentissage distribué. (Réseau d'apprentissage de la Défense – Glossaire, 27 juin 2008)

On cherche aussi à rendre l'instruction efficiente en ayant davantage recours à la simulation (réelle, virtuelle et constructive⁷³), le cas échéant. L'expression « environnement synthétique » a fait son entrée dans le lexique militaire. En outre, les projets de biens d'équipement incluent généralement des suites d'instruction indépendantes. Le Centre de soutien de l'apprentissage de l'Armée de terre au CIC coordonne la technologie de simulation de l'Armée, mais sa structure actuelle n'est pas assez solide. La conclusion à tirer est que pour suivre l'évolution rapide des méthodes d'instruction, il en coûte cher sur les plans du niveau d'effort, des technologies en cause et des compétences spécialisées exigées des personnes dont le rôle doit être celui d'« acheteur averti », de gestionnaire, d'instructeur, de spécialiste en logiciel ou autre.

Bien que les méthodes d'instruction axées sur la technologie offrent une importante solution de rechange aux méthodes traditionnelles pour enseigner la théorie et les procédures, elles comportent des limites reconnues et ne peuvent remplacer toute la formation militaire pratique pour l'acquisition des compétences ou le développement du leadership. Tôt ou tard, il faut démontrer les compétences, les exercer et les maintenir dans un environnement plus réaliste comme le champ de tir ou le secteur d'entraînement. En 2009, les auteurs d'une étude de l'Arroyo Center de la RAND Corporation⁷⁴ sur l'instruction de l'armée américaine ont fait observer qu'il est préférable de réserver l'apprentissage distribué :

- aux procédures qui peuvent être mises en pratique simplement ou avec de simples outils de travail (p. ex., remplir des formulaires et effectuer des calculs);
- aux procédures qui ne sont pas susceptibles de périmer rapidement ou qui sont faciles à mettre à jour;
- à titre de supplément de l'instruction en résidence (p. ex., comme « devoirs »);
- dans les cas où l'instruction « exportée » (c.-à-d. l'instruction institutionnelle ou continue dispensée dans une unité ou à proximité) peut recevoir l'appui d'un niveau élevé d'interaction instructeur-stagiaire;
- lorsque l'instruction vise à fournir de l'information et que la pratique n'est pas importante (p. ex., mises à jour de la doctrine et des techniques).

Même si le « système d'instruction de l'Armée de terre 2018 » de la Force terrestre et d'autres programmes descendants offrent une orientation et des directives de plus haut niveau, il sera important de s'assurer que l'instruction individuelle future n'est pas conçue en vase clos et qu'elle tient compte de la nécessité de fonctionner efficacement dans un environnement IIMP. Pour garantir l'unité d'effort dans les futures approches

⁷³ Glossaire 5000.59-M du département de la Défense des É.-U. **Simulation réelle** : Simulation où de vraies personnes utilisent de vrais systèmes. **Simulation virtuelle** : Simulation où de vraies personnes utilisent des systèmes simulés. Dans les simulations virtuelles, les humains jouent un rôle central en exerçant des aptitudes au contrôle moteur (p. ex., piloter un avion), à la prise de décision (p. ex., engager les ressources de conduite du tir dans l'action) ou à la communication (p. ex., en tant que membres d'une équipe C4I). **Simulation constructive** : Modèles et simulations qui font appel à des personnes simulées utilisant des systèmes simulés. De vraies personnes contribuent à ces simulations, mais elles ne jouent aucun rôle dans la détermination des résultats.

⁷⁴ Susan G. Straus et autres, monographie MG-865-A de la RAND Corporation, *Improving the Army's Assessment of Interactive Multimedia Instruction Courseware*, 2009.



d'instruction et d'éducation à l'échelle des FC, l'ACD⁷⁵, par le biais du Laboratoire d'apprentissage avancé réparti, a été chargée de coordonner la modernisation de l'II&E des FC. Ce laboratoire fournit un environnement de collaboration où les organisations d'instruction du MDN peuvent mettre en commun les ressources et les expériences dans le cadre de la mise en œuvre de solutions d'apprentissage en ligne. L'initiative en est encore relativement à ses débuts, mais elle intégrera des stratégies modernes d'apprentissage tout en utilisant efficacement des technologies naissantes. Il faudra donc dans l'avenir une approche axée à la fois sur l'innovation et la collaboration entre tous les partenaires, particulièrement entre le SDIFT et l'équipe de l'ACD chargée de la modernisation de l'II&E.

Constatations

- Les efforts visant à introduire de nouvelles technologies et méthodes d'apprentissage pour l'instruction terrestre ont généralement consisté en initiatives individuelles ascendantes et non coordonnées au niveau tactique. Il manque dans l'ensemble des FC une stratégie qui favorise l'unité d'effort à cet égard.
- On n'a pas encore déterminé les compétences particulières qui peuvent être renforcées ou améliorées grâce à de nouvelles méthodes d'enseignement et d'apprentissage, et celles qui doivent encore être enseignées dans des cours en résidence.

Recommandation

11. S'assurer que les stratégies d'instruction individuelle de la Force terrestre sont efficaces, coordonnées et évaluées, et que les méthodes choisies exploitent la théorie et les technologies modernes d'apprentissage afin de dispenser l'instruction voulue de manière efficace, tout en répondant le mieux possible aux styles d'apprentissage des stagiaires.

BPR : CEMAT

Instruction collective

Une instruction interarmes et interarmées réaliste, opportune et conforme à la doctrine de la Force terrestre est essentielle à la fois pour accroître et pour maintenir la compétence collective des unités. Étant donné l'importance cruciale de l'instruction collective, en particulier les grands exercices de confirmation tels que l'exercice *Maple Guardian*, il sera absolument nécessaire, durant le rééquilibrage de l'Armée de terre, que l'instruction collective ne soit pas trop réduite par souci d'économie. L'instruction collective a pour but de développer la capacité d'un groupe à remplir les engagements qui lui sont confiés, et elle exige un investissement continu non seulement pour les unités participant au PINPE mais aussi pour toutes les unités et formations de la Force régulière et de la Réserve.

⁷⁵ Colonel Larry Aitken, Directeur – Instruction et éducation, ACD, exposé sur la modernisation de l'instruction individuelle et de l'éducation des FC, 2008.



À cet égard, les autorités reconnaissent le manque actuel d'instruction collective de niveau supérieur pour les unités et les formations qui ne se préparent pas à un déploiement en Afghanistan. Pour maintenir un niveau efficace d'instruction collective, la solution consiste à chercher des approches novatrices qui optimisent l'utilisation des fonds disponibles. La stratégie du SDIFT prévoit un certain nombre d'initiatives de soutien, notamment :

- raccourcir le PINPE;
- étudier la possibilité d'exporter l'instruction collective (p. ex., en faisant une utilisation plus efficace des secteurs d'entraînement de Valcartier et de Petawawa);
- exploiter les possibilités d'instruction interarmées;
- examiner la possibilité de dispenser une instruction en collaboration avec le R.-U. et d'autres forces de la coalition à l'Unité d'entraînement de l'Armée britannique Suffield;
- élaborer une vision et des exigences pour les futures capacités opérationnelles du CCEM.

Constataion

De nombreuses initiatives du SDIFT notées durant la présente évaluation sont susceptibles d'améliorer l'instruction collective et l'optimisation des ressources dans les limites d'un budget de défense restreint.

Équipement

Il est indispensable que l'équipement approprié soit disponible en quantité suffisante quand et où c'est nécessaire pour assurer l'instruction et la disponibilité opérationnelle de la Force terrestre. Comme l'indique le CFT dans son évaluation stratégique de 2009-2010⁷⁶, [traduction] « l'Armée de terre est toujours aux prises avec un certain nombre de défis relatifs à la mise sur pied d'une force regroupant le personnel, le matériel, les véhicules et l'équipement nécessaires aux opérations nationales et internationales et au maintien en puissance du personnel, du matériel, des véhicules et de l'équipement de l'armée institutionnelle ». Cette situation a eu une incidence directe sur les unités participant au PINPE, car ces dernières ont dû faire preuve de souplesse à cause du manque de véhicules d'instruction et d'articles essentiels disponibles en temps opportun (y compris certains outils spécialisés). Même s'il s'agit d'un concept raisonnable, le recours aux parcs centralisés de véhicules d'instruction et au PVIPO a créé des problèmes de charge de travail et de calendrier qui sont devenus de plus en plus intenable avec le temps. Pour les unités qui ne participaient pas au PINPE, c'était encore plus difficile de dispenser une instruction valable.

⁷⁶ Évaluation stratégique du Commandement de la Force terrestre / Plan stratégique des opérations et des ressources AF 2009-2010, 3 novembre 2008.



Qu'elle soit due aux dommages de combat ou à l'usure, la perte de nombreux véhicules terrestres et autre matériel actuellement en Afghanistan viendra sans doute aggraver la difficulté d'assurer l'instruction et le maintien en puissance de l'Armée de terre dans l'avenir. La reconstitution future de l'Armée de terre doit inclure la réparation et/ou l'achat de quantités suffisantes de véhicules et d'équipement pour répondre à la fois aux besoins opérationnels et aux besoins d'instruction. Cela correspond à une récente recommandation du Bureau du vérificateur général, à savoir : « Lorsque la Défense nationale fait la planification d'achats urgents, elle devrait effectuer une évaluation rigoureuse des besoins en matière d'entraînement pour veiller à ce qu'un nombre suffisant de véhicules y soit consacré sans que la flotte destinée aux opérations en souffre. »⁷⁷

Recommandation

12. S'assurer que les activités de réorientation de l'Armée de terre après 2011 sont adéquatement financées et dotées en ressources pour fournir en quantité suffisante l'équipement et les véhicules de combat nécessaires afin de répondre aux besoins liés aux opérations, au maintien en puissance et à l'instruction, notamment veiller à ce que les projets d'acquisition d'équipement prévoient assez de ressources d'instruction, de moyens logistiques et de stocks opérationnels pour satisfaire aux besoins définis.

BPR : CEMAT

Infrastructure

L'infrastructure est le cinquième pilier du Cadre stratégique de l'Armée de terre. Le présent rapport ne vise pas à évaluer l'infrastructure de l'Armée de terre en général. Toutefois, les écoles et les centres qui dispensent l'instruction individuelle et collective ont obtenu de nouveaux bâtiments et du nouvel équipement ces dernières années (p. ex., au CIC et au CCEM) ou devraient en obtenir (p. ex., au CISGTFC). L'infrastructure d'instruction exerce donc une influence positive sur la prestation et le résultat de l'instruction terrestre. En outre, les champs de tir et les secteurs d'entraînement reflètent plus que par le passé l'utilisation de techniques de simulation et autres technologies d'instruction modernes (p. ex., les simulateurs d'effets d'armes).

Une lacune actuelle au chapitre de l'infrastructure concerne la mise sur pied du Centre d'entraînement des FC dans l'Arctique⁷⁸ à Resolute Bay, dont le gouvernement a fait l'annonce en août 2007 dans le cadre de sa Stratégie pour le Nord. Dans la mesure où la grande priorité de la SDCD consiste à se préparer à « mener des opérations quotidiennes nationales et continentales, y compris dans l'Arctique et par l'entremise du NORAD », cette initiative vise à fournir une installation polyvalente qui sera utilisée à longueur d'année pour appuyer l'entraînement à la guerre en hiver et dans l'Arctique, ainsi que les opérations d'affirmation de la souveraineté menées par l'Armée de terre.

⁷⁷ Automne 2009 — Rapport de la vérificatrice générale du Canada, chapitre 5, 3 novembre 2009.

⁷⁸ Document d'information du Commandement Canada du MDN, BG n° 09.002a, 17 août 2009.



Constatation

Étant donné l'importance grandissante des enjeux liés à l'Arctique, la planification et l'affectation des ressources visant à répondre aux besoins d'instruction et d'équipement connexes de l'Armée de terre pour l'Arctique devraient garder le rythme afin de créer les conditions nécessaires à la réussite future.

Maintien en puissance

Répondre à un besoin ponctuel comme une situation d'urgence nationale ou une première rotation à l'étranger pose un défi particulier. Fournir les capacités requises (personnel formé, matériel, moyens de transport, etc.) en vue de déploiements opérationnels prolongés présente un autre défi complexe qui peut faire appel à une multitude d'intervenants au sein du MDN et à l'extérieur (p. ex., l'infrastructure industrielle de défense).

Les alliés du Canada ont constaté l'importance de pouvoir assurer le maintien en puissance d'une opération pendant une période prolongée. Par exemple, comme le gouvernement australien l'indiquait en 2009 dans son livre blanc sur la défense⁷⁹ :

[traduction] « La capacité de continuer à exécuter au fil du temps les tâches et opérations prescrites résulte du fait de disposer d'un personnel militaire suffisant pour remplacer ou relever les troupes déployées lors d'une opération prolongée, du bon fonctionnement des plates-formes importantes et d'autre matériel, de la disponibilité des approvisionnements et des articles de remplacement, et de l'utilisation accrue ou prolongée de moyens essentiels comme le transport aérien et maritime. La soutenabilité repose également sur la capacité de l'industrie à fournir des services de soutien contractuels, à entretenir, à réparer et à remplacer l'équipement, à produire les approvisionnements, à offrir des compétences spécialisées et à contribuer à la reconstitution une fois la mission terminée. »

Par ailleurs, l'armée américaine met clairement l'accent sur le maintien en puissance dans son objectif de modernisation pour 2010 :

[traduction] « Bâtir une gamme polyvalente d'organisations adaptables et réseautées agissant par rotation afin de fournir de façon **soutenue** des forces entraînées, équipées et prêtes pour les opérations dans l'ensemble du spectre, et de parer aux situations d'urgence imprévues – à un rythme qui est prévisible et **soutenable** pour notre force composée entièrement de volontaires. »⁸⁰

La Force terrestre reconnaît bien la nécessité de planifier le maintien en puissance et de mettre à contribution tous les intervenants. Pour créer les conditions propices à la réussite, il faudra gérer le risque opérationnel et élaborer des plans viables qui harmonisent les besoins et les ressources.

⁷⁹ Gouvernement de l'Australie, Livre blanc sur la défense 2009, *Defending Australia in the Asia Pacific Century: Force 2030*, 2 mai 2009.

⁸⁰ Stratégie de modernisation de l'armée américaine 2010, 23 avril 2010.



Résumé de la réorientation de l'Armée de terre 2012

Ces dernières années, l'Armée de terre a fait de grands pas sur le chemin de la transformation, depuis son ancien dispositif de la guerre froide, pour être prête à faire face à toute la gamme des conflits – du maintien de la paix à la guerre, en passant par la construction de nation. L'orientation stratégique et opérationnelle indique que les futures exigences en matière de disponibilité opérationnelle seront déterminées par l'incertitude du contexte de sécurité mondial et par la nécessité d'être prêt à réagir avec souplesse et résilience dans un environnement IIMP. Ces facteurs continueront d'exercer une profonde influence sur les exigences touchant la disponibilité opérationnelle de la Force terrestre, y compris la doctrine, le personnel, l'instruction (tant individuelle que collective) et l'équipement, tout en assurant le maintien de la capacité de soutenir des déploiements opérationnels prolongés. À cet égard, les coûts attribués à la disponibilité opérationnelle de la Force terrestre en 2010-2011 s'élèvent à 4,05 G\$⁸¹, soit 18,6 p. 100 du budget total de la Défense.

Plus précisément, la SDCD du gouvernement continue de fournir l'orientation et le fondement stratégiques de la disponibilité opérationnelle de l'Armée de terre, notamment l'instruction. Comme le précise la SDCD, « la disponibilité opérationnelle fait référence à la souplesse et à l'état de préparation des Forces canadiennes pour se déployer à la demande du gouvernement. Elle englobe les ressources nécessaires pour assurer la maintenance de l'équipement, la tenue de l'entraînement et la préparation des unités en vue des opérations. »⁸² C'est en investissant dans la disponibilité opérationnelle que la force de campagne a rempli de façon aussi admirable ses engagements à l'égard de la SDCD au cours des dernières années, tant au pays qu'à l'étranger.

Les nouvelles structures et ressources favorisant la réussite de la campagne, comme les équipes provinciales de reconstruction, les équipes de liaison et de mentorat opérationnel, les moyens de lutte contre les dispositifs explosifs de circonstance et les activités d'influence, n'existent pas à titre de capacités essentielles dans la base de mise sur pied de la force de l'Armée de terre. Elles doivent donc être créées de façon ponctuelle. Il faut désigner des BPR de niveau stratégique pour ces capacités et d'autres du même genre afin d'assurer une planification et une exécution cohérentes et efficaces.

Le présent rapport ne vise pas à réduire la quantité ou la qualité de l'instruction de l'armée institutionnelle par souci d'économie. Au contraire, il renforce les observations de l'état-major de l'Armée de terre selon lesquelles il existe des possibilités d'accroître à la fois l'efficacité et l'efficacé de la gestion et de la prestation de l'instruction terrestre. Des mesures telles que la rationalisation des exigences en matière d'instruction pour répondre aux besoins de la réorientation de l'Armée de terre après 2011, et une utilisation optimisée de l'apprentissage en ligne et d'autres aspects de la diversification des modes de prestation de l'instruction, offrent des moyens de dispenser l'instruction de manière efficace, sans nuire à la qualité et tout en répondant aux besoins des stagiaires.

⁸¹ Rapport sur les plans et les priorités du MDN 2010-2011, 25 mars 2010.

⁸² SDCD, juin 2008, page 18.



Annexe A – Plan d'action de la direction

Instruction et disponibilité opérationnelle actuelles de la Force terrestre

Recommandation du CS Ex

1. Déterminer des mesures précises visant à atténuer les problèmes de pénurie d'instructeurs dans les principales unités d'instruction institutionnelle, compte tenu de l'annulation du PRCII et du PACI après l'Op *Attention* (la nouvelle mission de formation des FC en Afghanistan). Cela comprendra les mesures à prendre pour confirmer l'admissibilité des futurs instructeurs si l'on doit avoir recours à des entrepreneurs ou à des réservistes.

Mesure de la direction

D'accord. L'état-major de l'Armée de terre a confirmé que le niveau de financement pour les instructeurs du PACI et du PRCII ne sera pas renouvelé après l'AF 2014-2015, lorsque l'Op *Attention* aura pris fin. Les mesures suivantes seront prises pour résoudre le problème des pénuries d'instructeurs :

- Le guide de planification de la Force 2013 du CEMAT indique que des années-personnes de la Force régulière seront réinvesties dans l'armée institutionnelle à mesure que prendra fin la mission en Afghanistan. À compter de la PAA 2011, on affectera du personnel supplémentaire (c.-à-d. en sus du nombre normal de déménagements annuels) au CIC et à d'autres établissements d'instruction pour doter les postes auparavant occupés par des instructeurs du PRCII.
- L'AIAT a l'intention de réaffecter des fonds de son enveloppe pour financer quelques-uns des postes de classe B de la Première réserve au CIC qui étaient auparavant financés en vertu du PRCII.
- Dans la mesure du possible, le soutien que la force de campagne apporte aux cours d'instruction individuelle de l'Armée de terre sera rationalisé et synchronisé, de façon à en maximiser les capacités. Les conférences du G3 et les conférences sur l'attribution des tâches de l'Armée de terre (trois fois par année) offrent de bonnes occasions de coordonner le soutien de la force de campagne à l'instruction individuelle. Selon les besoins du SDIFT en instructeurs d'appoint, l'Armée de terre se synchronisera avec les principales activités du PGEP lors de ses conférences interarmes et affectera les instructeurs d'appoint grâce à une coordination détaillée lors des conférences sur l'attribution des tâches. Tout cela est en prévision du rythme opérationnel qui sera moins élevé dans les prochaines années à mesure que nous quitterons la mission en Afghanistan, ce qui permettra aux unités de la force de campagne d'affecter des instructeurs d'appoint aux postes actuellement occupés par des réservistes et des entrepreneurs dans le cadre du PRCII et du PACI.

Annexe A

- Nous envisageons d'exporter des cours d'instruction individuelle à des unités et/ou formations afin de réduire la demande d'instructeurs d'appoint dans les établissements d'instruction. Les avantages à le faire sont souhaitables (réduction du temps passé loin de la garnison), mais cela peut parfois coûter plus cher en ressources et s'avérer moins efficient.

BPR : CEMAT

Date cible : PAA 2011

Recommandation du CS Ex

2. Établir un plan visant à assurer une validation complète des cours de la Force terrestre d'ici la fin de 2011, étant donné l'importance reconnue de la validation dans l'« approche systémique » de l'instruction de la Force terrestre.

Mesure de la direction

D'accord. La nouvelle publication B-GL-300-008/FP-001, *L'instruction sur les opérations terrestres*, indique que l'Armée de terre validera à la fois l'instruction collective (IC) et l'instruction individuelle (II) conformément à l'ASIFT. Bien que le rapport du CS Ex ne fasse pas référence à la validation de l'IC, il convient de noter qu'en 2010 le DIAT a mis sur pied une cellule (un capitaine) pour mettre en œuvre la validation de l'IC en mai 2010. Un officier du développement de l'instruction du grade de capitaine/major viendra s'ajouter à l'effectif de cette cellule durant la PAA 2011.

Quant à l'instruction individuelle, le DIAT a ciblé 11 cours dans son plan de validation de 2010-2011. Les validations en sont à divers stades d'achèvement. De 2011 à 2015, on prévoit de valider 56 autres cours. Un capitaine de corvette et un adjudant demeureront le personnel affecté à la validation de l'II pour l'AF 2011-2012. Le DIAT continuera de valider l'II selon les directives du manuel de l'II&E, volume 8 – Validation des programmes d'instruction, approche systémique éprouvée à l'égard de la validation. En outre, le DIAT utilisera les données sur les exercices de théâtre et de niveau de préparation élevé recueillies par le Centre des leçons retenues de l'Armée (CLRA), aux fins de validation de l'IC et de l'II.

BPR : CEMAT

Date cible : PAA 2011

Recommandation du CS Ex

3. Examiner toutes les responsabilités actuelles des CE afin de s'assurer que des ressources suffisantes ont été affectées pour répondre aux attentes liées à l'instruction et aux opérations. Dans les cas où il est impossible d'harmoniser les responsabilités et les ressources des CE, il faudrait envisager d'enlever aux organisations touchées le fardeau supplémentaire que constituent les CE.

Mesure de la direction

D'accord. Toutes les responsabilités actuelles de CE sont assignées aux écoles nationales ou, dans certains cas, aux directions de l'Armée de terre selon des critères fonctionnels. Or, en raison des pénuries de personnel dans les écoles nationales, il est difficile d'exercer une surveillance efficace sur les responsabilités de CE. Récemment, le CEMAT a exprimé clairement son intention de réinvestir dans l'armée institutionnelle à compter de l'été 2011, ce qui se traduira par une amélioration constante des capacités des écoles nationales à remplir leurs responsabilités de CE en ce qui a trait à l'excellence de l'instruction et des opérations. On s'appliquera davantage à affecter des soldats ayant une expérience opérationnelle récente aux écoles nationales, où ils pourront facilement mettre cette expérience à profit dans l'exercice des responsabilités de CE. Celles-ci seront modifiées à mesure que des capacités seront acquises ou retranchées. L'Armée de terre est bien consciente des préoccupations touchant les responsabilités et les tâches des CE et prend des mesures concrètes pour assurer l'affectation de ressources adéquates, en l'occurrence les bonnes personnes possédant l'expérience voulue.

Étant donné les effectifs actuels, il faut trouver un équilibre entre la force de campagne et la force institutionnelle (y compris le personnel des CE).

BPR : CEMAT

Date cible : 2011

Recommandation du CS Ex

4. Élaborer des concepts d'emploi qui serviront de fondement à tous les cours ou domaines de compétence qui sont jugés essentiels sur le plan opérationnel et qui relient les capacités à une priorité gouvernementale ou à un résultat de l'AAP. Par souci d'efficacité et de rentabilité, éliminer toute instruction dont le soutien est impossible en fonction de la doctrine ou du concept d'opération actuel ou proposé.

Mesure de la direction

D'accord. Dans tous les exemples mentionnés (entraînement au parachutisme et à la guerre de jungle, à la guerre dans le désert et à la guerre en montagne), l'Armée de terre possède une doctrine qui traite des exigences particulières à ces types d'opérations. Il manque un concept d'emploi qui relie les capacités à une priorité gouvernementale ou à un résultat de l'AAP.

L'instruction dans des environnements particuliers (p. ex., les opérations dans la jungle, la montagne et le désert) est dispensée afin d'établir des niveaux résiduels minimums de compétence au sein des FC, au cas où on en aurait besoin. La responsabilité de maintenir cette expertise incombe aux bataillons d'infanterie et au personnel instructeur du CISGTFC (le COMFOSCAN conserve également une expertise dans les opérations en montagne). Le récent rythme opérationnel élevé a donné lieu à une réduction de cette instruction moins prioritaire; toutefois, si l'on garde un noyau d'instructeurs qualifiés, il sera possible de revitaliser ces ensembles de compétences après 2011.



Annexe A

Par ailleurs, il semble probable que la restructuration actuelle de l'Armée de terre 2013 précisera un rôle accru pour l'infanterie légère dans l'instruction en vue d'opérations particulières.

Il existe également une doctrine pour les capacités de parachutisme, mais un concept d'emploi n'a pas été entièrement élaboré. Le Directeur – Études et développement des méthodes de combat terrestre a déterminé un besoin de capacité en matière de parachutisme au sein de l'Armée de terre (par opposition à une capacité aéroportée, la différence étant que cette dernière pourrait être utilisée dans des environnements non permissifs). Le travail préliminaire a été effectué pour définir le concept d'emploi, mais le dossier est présentement en suspens dans l'attente des résultats de la restructuration de l'Armée de terre 2013. Si la capacité de parachutisme qui réside actuellement dans les bataillons d'infanterie légère est conservée, le concept d'emploi définira les besoins d'instruction individuelle et collective.

BPR : CEMAT

Date cible : 2011

Recommandation du CS Ex

5. Dans le cadre du futur concept d'opération du CCEM, étudier activement les possibilités d'offrir une instruction collective à l'OTAN et à d'autres pays alliés, afin de compenser les coûts et de mieux équilibrer l'utilisation du CCEM tout au long de l'année.

Mesure de la direction

D'accord. L'état-major de l'Armée de terre reçoit chaque année plusieurs demandes de l'OTAN et d'armées alliées qui désirent s'entraîner au Canada. Le CCEM est l'endroit privilégié compte tenu de ses installations d'instruction perfectionnées et de ses observateurs-contrôleurs expérimentés. Traditionnellement, le nombre d'exercices du CCEM est maximisé au printemps et à l'automne afin d'éviter la période estivale, où le calendrier d'instruction individuelle est chargé, et le temps inclément de novembre à mars/avril. Toutefois, comme le CCEM effectue une gamme complète d'activités tout au long de l'année (pas seulement durant l'exercice *Maple Guardian*), cela aurait un impact sur sa disponibilité (et celle de l'Unité de soutien de secteur (USS) Wainwright) pour appuyer l'instruction ou les exercices de forces alliées.

Une autre considération réside dans le fait qu'avant d'offrir des possibilités d'instruction aux pays de l'OTAN ou à d'autres alliés, il faut s'assurer qu'il n'existe aucun conflit avec l'utilisation prioritaire des unités de l'Armée canadienne qui doivent s'entraîner en vue d'un déploiement. Il faudrait procéder à une analyse complète des coûts de la prestation de ce service aux alliés. Le 1^{er} Groupe de soutien de secteur (SOFT) fournit la majeure partie du soutien au CCEM par le biais de l'USS Wainwright, et des renforts



Annexe A

considérables sont nécessaires lors des exercices *Maple Guardian*. Il faudrait examiner de près les besoins de soutien afin de déterminer quel serait le fardeau additionnel pour le SOFT (et/ou l'Armée de terre).

BPR : CEMAT

Date cible : 2011

Recommandation du CS Ex

6. Augmenter l'exportation des capacités du CCEM afin d'accroître l'optimisation des ressources et l'efficacité de l'instruction collective de l'Armée de terre.

Mesure de la direction

D'accord. Il se peut que le rythme des activités au CCEM empêche parfois ce dernier d'exporter ses capacités. Un « répertoire des capacités exportables » du CCEM a été élaboré et envoyé au QG SDIFT en août 2010 aux fins d'approbation et de publication. Ce répertoire énumère les capacités que le CCEM peut apporter aux brigades et aux unités afin de les aider à s'entraîner, que ce soit ou non en vue du niveau de préparation élevé. Les SFT se sont montrés très intéressés à utiliser ces capacités exportables. À l'heure actuelle, les capacités que le CCEM peut exporter comprennent les EOC qualifiées, la FOREOC et le système de simulation d'effets d'armes (SEA) débarqué. Dans l'avenir, les principales décisions d'investissement consisteront à déterminer si l'ensemble des capacités du CCEM, y compris tout le réseau de SEA, pourra être exporté à un coût abordable.

BPR : CEMAT

Date cible : 2011

Réorientation de l'Armée de terre 2012

Recommandation du CS Ex

7. Dans le cadre des activités de réorientation de l'Armée de terre après 2011, examiner et rationaliser la structure organisationnelle et les ressources du QG SDIFT et des écoles, y compris les CE, afin de s'assurer que la gestion et l'exécution de l'instruction terrestre créent un juste équilibre entre l'efficacité et l'efficacité.

Mesure de la direction

D'accord. La principale initiative de réorientation de l'Armée de terre après 2011 vise à effectuer un examen complet de la structure de commandement et de contrôle de la force de campagne et de l'Armée de terre. Ce travail est en cours conformément à la directive sur la Force 2013, que le CEMAT a signée en septembre 2010. Une fois que cet examen

Annexe A

de l'élément déployable de l'Armée de terre sera terminé, on a l'intention de procéder à un examen similaire du système d'instruction de l'Armée de terre, y compris les écoles et le QG SDIFT.

BPR : CEMAT

Date cible : 2012

Recommandation du CS Ex

8. En collaboration avec les responsables de la mise sur pied de la force, élaborer des concepts et une doctrine pour les éléments favorisant la réussite de la campagne (p. ex., les activités d'influence et l'approche exhaustive), et préciser les responsabilités et pouvoirs correspondants.

Mesure de la direction

D'accord. Le plan de gestion, ainsi que l'échéancier de la mise en œuvre de la recommandation concernant les activités d'influence et l'approche exhaustive, est le suivant :

Décembre 2011	Diffusion des concepts habilitants
Décembre 2012	Fin de l'expérimentation des concepts
Décembre 2013	Production de la doctrine
Juillet 2014	Les capacités essentielles à la réussite des activités d'influence et de l'approche exhaustive sont indiquées dans les éléments PRICIE.

BPR : VCEMD

BC : CEMFM, CEMAT et CEMFA

Recommandation du CS Ex

9. S'assurer que l'instruction de base de la Force terrestre reflète un juste équilibre entre la préparation en vue des opérations de stabilisation et de COIN et celle en vue du développement des compétences jugées essentielles à d'autres aspects des opérations dans l'ensemble du spectre, y compris les opérations de combat majeures de type « classique ».

Mesure de la direction

D'accord. Il est clairement entendu que les compétences de combat classiques se sont quelque peu détériorées durant la période de l'opération en Afghanistan et que l'instruction future devra porter sur toute la gamme des opérations. Le CIC donnera un nombre accru de cours de qualification de spécialiste en 2011-2012 et en 2012-2013 afin d'aider à remédier à l'« érosion des compétences » dans les opérations classiques. Les NAC pour l'instruction collective font actuellement l'objet d'un examen approfondi qui servira également à établir le juste équilibre entre les compétences nécessaires aux opérations classiques et celles qui sont exigées pour les opérations de COIN.



Annexe A

Les études sur l'Armée de terre 2013 qui ont eu lieu à l'automne de 2010 ont permis de déterminer certaines capacités propres aux opérations de COIN qui seront institutionnalisées au sein de l'Armée de terre; d'autres capacités seront retranchées après que l'expérience acquise dans leur utilisation aura été consignée et analysée.

Un nouveau modèle de FOREOC intégrant des forces adverses classiques est en voie d'élaboration. Il sera utilisé lorsque la première brigade à disponibilité opérationnelle élevée de l'après-Afghanistan s'entraînera au CCEM. Le SOFT s'est vu confier la tâche permanente de fournir une compagnie à cette fin.

BPR : CEMAT

Date cible : 2011

Recommandation du CS Ex

10. Effectuer un examen approfondi et coordonné de l'instruction individuelle et des NIAC après 2011, et fournir les directives nécessaires à la planification, y compris le niveau d'investissement approprié.

Mesure de la direction

D'accord. Un examen de l'équilibre du système d'instruction figure dans le plan de campagne du SDIFT.

Cet examen aura lieu au début de 2012, une fois que les études sur la Force 2013 auront permis de déterminer les nouvelles structures organisationnelles et les nouveaux résultats de la mise sur pied de la force de l'Armée de terre après l'Afghanistan.

BPR : CEMAT

Date cible : COI 2013

Recommandation du CS Ex

11. S'assurer que les stratégies d'instruction individuelle de la Force terrestre sont efficaces, coordonnées et évaluées, et que les méthodes choisies exploitent la théorie et les technologies modernes d'apprentissage afin de dispenser l'instruction voulue de manière efficiente, tout en répondant le mieux possible aux styles d'apprentissage des stagiaires.

Mesure de la direction

D'accord. Le RIIAT continue de chercher des possibilités d'exploiter pleinement les nouvelles stratégies d'instruction et de les intégrer dans les cours dont il est responsable. Pour ce faire, il a chargé le commandant adjoint du CIC d'examiner la modernisation de l'instruction en vue de tirer parti des technologies disponibles, avec l'aide du Centre de soutien de l'apprentissage de l'Armée de terre et de l'officier des normes de la formation (portefeuille nouvellement créé), afin d'en étudier l'application à court, moyen et long terme du point de vue de la formation. L'un des éléments clés de cette initiative consiste



à utiliser le mieux possible l'apprentissage distribué, l'apprentissage en ligne et les stratégies d'apprentissage des adultes qui reflètent les styles d'apprentissage de la population actuelle de stagiaires. Le fait de diriger cette initiative au niveau du QG de formation permettra une mise en œuvre maximale dans les diverses écoles, une coordination efficace des activités et un travail d'évaluation exhaustif. Bien que des gains à court terme soient probables dans un petit nombre de cours dirigés par le RIIAT, cette stratégie donnera vraisemblablement sa pleine mesure à court et moyen terme.

BPR : CEMAT

Date cible : 2012

Recommandation du CS Ex

12. S'assurer que les activités de réorientation de l'Armée de terre après 2011 sont adéquatement financées et dotées en ressources pour fournir en quantité suffisante l'équipement et les véhicules de combat nécessaires afin de répondre aux besoins liés aux opérations, au maintien en puissance et à l'instruction, notamment veiller à ce que les projets d'acquisition d'équipement prévoient assez de ressources d'instruction, de moyens logistiques et de stocks opérationnels pour satisfaire aux besoins définis.

Mesure de la direction

D'accord. Dans le cadre du plan d'investissement du Ministère, l'Armée de terre a cherché à intégrer diverses capacités institutionnelles clés en mettant l'accent sur les besoins après 2011. Dans tous les cas, les projets en question doivent non seulement satisfaire aux besoins opérationnels mais aussi aux besoins de l'instruction individuelle, de l'instruction collective et de la logistique/du soutien. Un certain nombre d'initiatives connexes favorisent cet effort clé en matière de disponibilité opérationnelle, à savoir :

Coûts périodiques de fonctionnement et d'entretien (F&E). Outre les coûts d'immobilisations associés à tout projet de l'Armée de terre, il est essentiel de déterminer les coûts périodiques de F&E exigés. Afin de s'assurer que le matériel est disponible en quantité suffisante pour appuyer les opérations et l'instruction, il faut prévoir les fonds de F&E nécessaires au soutien en service destiné à atténuer les problèmes relatifs à un taux élevé de VHU.

La guerre en Afghanistan. La guerre qui se poursuit en Afghanistan a coûté cher non seulement en vies humaines mais aussi en parcs de matériel. Étant donné que l'équipement utilisé lors des opérations et de l'instruction connexe menant au niveau de préparation élevé a reçu la priorité en termes de ressources et de personnel de maintenance, les parcs non essentiels ont obtenu moins de ressources. Les effets de cette dynamique continueront de se faire sentir pendant la réorientation, à mesure que les parcs opérationnels seront retournés au pays et réparés.

Annexe A

La transition après l'Afghanistan. Certains parcs de matériel mis en place depuis 2004 ont été expressément achetés pour la guerre en Afghanistan. Dans le cas de l'obusier M777, on n'a acheté que la quantité suffisante pour appuyer les opérations en cours et constituer un petit parc d'instruction qui ferait l'objet d'une rotation d'un bout à l'autre du Canada. Comme ce parc a été acheté afin de combler un besoin opérationnel non planifié pour l'Afghanistan, il n'était pas nécessaire à ce moment-là de répondre aux besoins à plus long terme de l'armée institutionnelle. Ce n'est que dans le cadre de projets subséquents, comme celui de l'obusier léger, qu'on a finalement satisfait aux besoins de l'armée institutionnelle en faisant l'acquisition d'obusiers supplémentaires.

Problèmes d'obsolescence. Dans certains cas, une foule de problèmes d'obsolescence nuisent progressivement à la disponibilité de l'équipement pour les opérations et l'instruction. À mesure que les parcs de matériel arrivent à la fin de leur durée de vie prévue, ils exigent généralement davantage de travaux de maintenance et de réparation, d'où une hausse des taux de VHU. Le véhicule de reconnaissance Coyote en est un bon exemple, car son système de surveillance connaît maintenant de nombreux problèmes d'obsolescence. Toutefois, ces questions sont traitées dans le cadre du projet de modernisation du système de surveillance du VBL de reco (SSVR).

Efforts de développement des capacités. Afin de répondre aux futurs besoins en matière d'opérations et d'instruction, les projets d'immobilisations sont étroitement intégrés dans un vaste continuum de développement des capacités qui tient compte de nombreux facteurs relatifs à la mise sur pied, à l'emploi et au maintien en puissance de la capacité de l'Armée de terre.

Plan de gestion de l'état de préparation (PGEP). Le PGEP restera un outil précieux de gestion des principaux parcs d'équipement à l'appui des opérations et de l'instruction. À l'heure actuelle, la planification de l'Armée de terre va au-delà des opérations en Afghanistan, en ce sens que les efforts de réorientation sont axés sur la période qui débute en janvier 2012. Pour faire en sorte que les principaux parcs soient disponibles aux fins des opérations et de l'instruction menant au niveau de préparation élevé, on continuera de gérer et de contrôler étroitement le matériel afin d'en maximiser l'efficacité. Dans certains cas, les unités à faible disponibilité opérationnelle ne pourront conserver que de modestes stocks d'équipement.

Capacités de simulation. Au cours des cinq prochaines années, l'Armée de terre mettra en service un certain nombre de systèmes de simulation et d'instruction qui devraient permettre de réduire le fardeau imposé aux parcs de véhicules et d'équipement et d'éviter les coûts liés à l'usure ainsi qu'à la consommation de pièces de rechange, de carburant et de munitions.

BPR : CEMAT

Date cible : 2015



Annexe B – Matrice d'organisation des tâches – Mise sur pied de la force

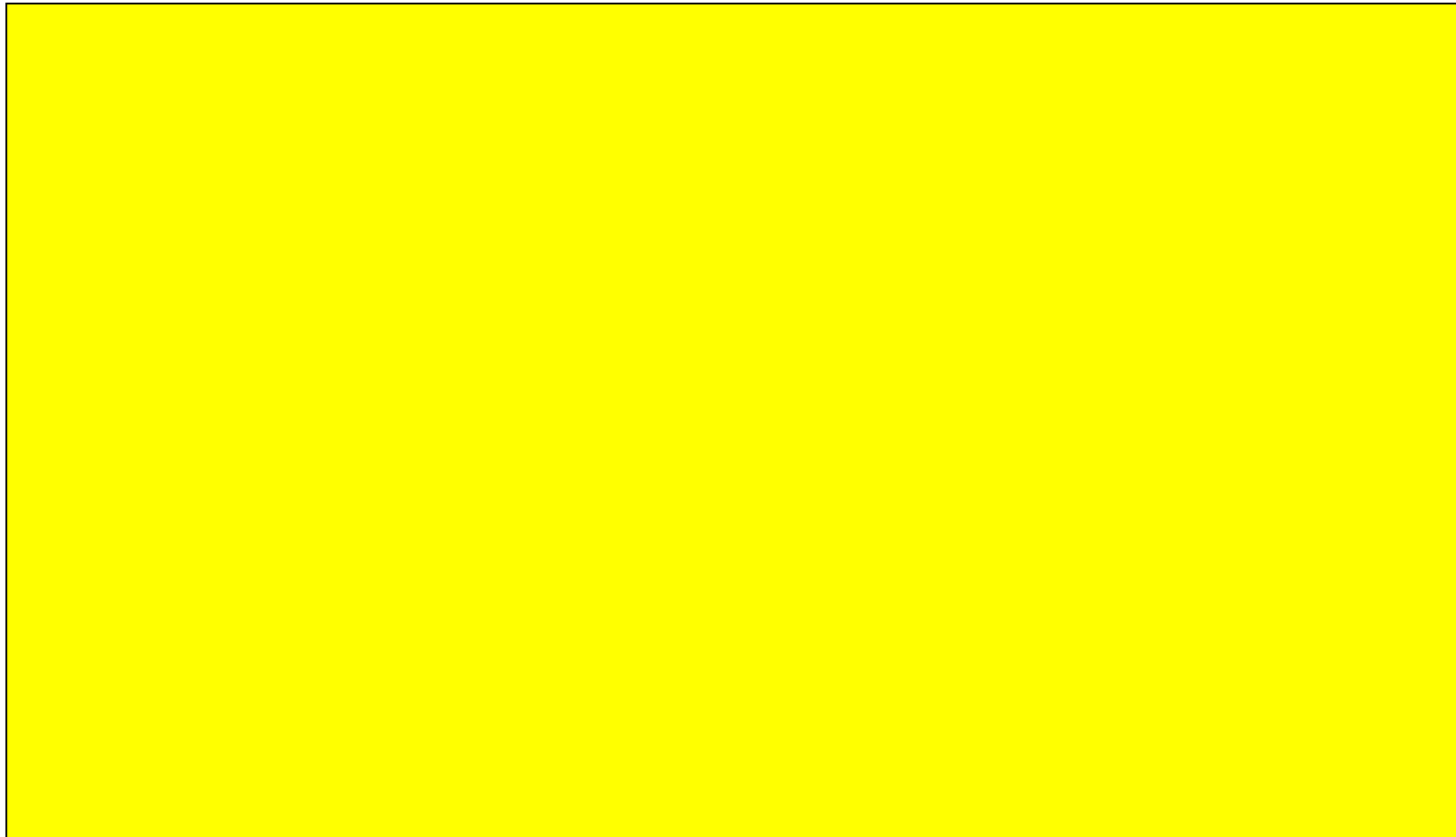


Figure 3. Matrice d'organisation des tâches – Mise sur pied de la force. Cette matrice des tâches indique comment sont désignées les formations, unités et sous-unités pour toutes les tâches de la Force terrestre figurant dans la SDCD/le Plan de la Défense.

Annexe C – Niveaux d'instruction

Étape	XAO	XEC	Tir réel	IATM/PC	Résultat
Vers le CCEM	Exercice niveau (N) 5 Exercice N6	Confirmation niveau (N) 3.5 Exercice N5 et 6	Confirmation niveau (N) 3.5 Exercice N5 Confirmation N5 Tir réel GT	Début de la sélection du personnel et de l'instruction assignée – étude de l'histoire et de la culture	GT confirmé au N4 Exercice N5 et 6 terminé Porte d'entrée pour le CCEM
CCEM	S/O	Exercice N5/ Confirmation Exercice N6/ Confirmation Exercice N7/ Confirmation		Potentiel – reproduction CE	GT confirmé au niveau de préparation élevé N6 – OPRED en ce qui a trait à l'instruction collective de niveau 5/6
Après le CCEM	Contrôle inférieur possible dans le XAO N7 si déployé avec le QG de brigade	Au besoin, répétition de la mission dans un théâtre simulé Environnement opérationnel contemporain	Instruction continue au besoin	Davantage d'étude de l'histoire et de la culture Étude de la langue et de la menace terminée	GT déclaré OPRED
Instruction relative à un faible niveau de préparation	Exercice N5 Exercice N6	Exercice N3	Épreuve de tir prescrite avec l'arme personnelle Exercice N2/N3, si possible	NIAC selon l'ordre 24-04 du CFT	Préavis de mouvement de 90 jours Aucune confirmation officielle
Contingence NEO	Pas de XAO (mais participation possible à des exercices sur table/XAO NEO des FC)	Exercice N4 et confirmation des NAC NEO établies par le COMFEC/l'AIAT – maximum de trois groupes-compagnies	Confirmation N3	Sur ordre	Étant donné la pénurie actuelle de personnel, jusqu'à nouvel ordre : Préavis de mouvement de 30 jours pour la compagnie
Instruction continue du GT	N6	Exercice N5	N3.5	Selon l'analyse du commandant	Approbation du plan d'instruction et du financement requis par le biais du DIAT

Tableau 5. Niveaux d'instruction. Ce tableau tiré des DSOR 2009-2010 résume brièvement les différences entre l'instruction collective des formations et unités à haut niveau de préparation et celle des formations et unités à niveau de préparation réduit.

Annexe D – Approche systémique de l'instruction de la Force terrestre (ASIFT)⁸³

Principes de l'ASIFT. À l'instar des principes du SIIEFC, les trois principes fondamentaux qui régissent l'ASIFT en tant que modèle de gestion sont les suivants :

- **Instruction axée sur le rendement.** Dans la FT, l'instruction et le perfectionnement professionnel ont pour but de préparer les officiers et les MR à bien s'acquitter de leurs fonctions au combat. L'instruction et le perfectionnement professionnel doivent dans tous les cas se concentrer sur les compétences, les connaissances et les attitudes qui sont essentielles pour satisfaire aux exigences opérationnelles, comme le prescrit la doctrine et son application à une mission ou à un théâtre en particulier.
- **Approche systémique.** Les programmes d'instruction et de perfectionnement professionnel de la FT sont définis, préparés et tenus à jour par le biais d'une série de mesures itératives et interactives qui vont de l'analyse d'un besoin à la validation de ce besoin. Les étapes des différents systèmes ne sont pas toujours séquentielles et peuvent être écourtées ou supprimées en fonction des ressources et des impératifs opérationnels, selon ce que déterminent les commandants. Cependant, toutes les étapes doivent tôt ou tard être abordées, ou les commandants risquent de compromettre le fondement de la FT à titre d'institution et sa vigueur professionnelle.
- **Efficiences optimale.** L'instruction et le perfectionnement professionnel de la FT doivent être élaborés et dispensés de façon à empêcher ou à éliminer les efforts inutiles et à assurer en tout temps un bon rapport coût-efficacité. Il faut gérer de façon rigoureuse les objectifs, les stratégies et l'utilisation des ressources pour assurer une instruction et un perfectionnement professionnel qui satisfont aux exigences opérationnelles de la façon la plus rentable et la plus efficiente.

Phases de l'ASIFT. Les phases du processus d'assurance de la qualité de l'ASIFT sont les suivantes :

- **Analyse.** Le but de l'analyse est d'énoncer le résultat que l'instruction et le perfectionnement professionnel doivent donner en termes de rendement essentiel au travail (individuel) ou de prestation d'une capacité (collective). Pour être efficace, l'analyse doit faire appel à la doctrine, aux commandants, au personnel, aux utilisateurs finals, aux experts en la matière et aux spécialistes de l'instruction ou du perfectionnement professionnel.
- **Conception.** La conception vise à choisir ou à décrire un programme et un environnement qui permettront au groupe-cible de l'instruction d'atteindre, à un coût raisonnable, les normes définies dans la phase de l'analyse. La conception relève du DIAT, qui reçoit l'appui du DESAT et du CLRA.

⁸³ B-GL-300-008/FP-002, L'instruction sur les opérations terrestres, p. 3-2, 2 octobre 2009.



Annexe D

- **Élaboration.** Cette phase vise à obtenir ou à produire du matériel et des ressources d'instruction utiles qui respectent la conception. Les responsabilités de l'élaboration de l'instruction sont réparties entre le RIIAT pour l'instruction individuelle, le CE Fmn pour l'instruction collective de la formation et le DESAT pour l'instruction collective non liée à la formation. Le DESAT appuie également le CE Fmn.
- **Conduite.** Cette phase est la première partie de l'exécution du programme et permet aux individus et aux éléments collectifs d'atteindre les normes requises. Elle peut constituer une activité indépendante (p. ex., un cours ou une activité d'instruction) ou comprendre une série d'activités et de livrables prescrits qui s'appuient mutuellement mais s'excluent dans une certaine mesure (p. ex., instruction liée à la période de perfectionnement 1 dans le cadre du PINPE). Les commandants de tous les niveaux sont responsables de la conduite de l'instruction.
- **Évaluation.** Le but de l'évaluation est de veiller à ce que la phase de la conduite soit efficace et efficiente. L'évaluation ou la confirmation comporte deux volets : le groupe-cible (c.-à-d. les individus ou les éléments collectifs) et le programme lui-même (c.-à-d. les phases de la conception, de l'élaboration et de la conduite). Un programme est efficace si le groupe-cible a atteint les normes prescrites. Il est efficient dans la mesure où les méthodes, le matériel et l'utilisation des ressources sont justifiés. Secondé par le CLRA, le RIIAT est chargé d'évaluer l'instruction individuelle. La chaîne de commandement de la FT est responsable d'évaluer l'instruction collective.
- **Validation.** La validation vise à s'assurer que les programmes d'instruction sont efficaces et efficaces. Elle boucle le cycle de l'élaboration de l'instruction en évaluant l'incidence de cette dernière sur le rendement au travail des membres de l'Armée de terre. Par la validation, on cherche à déterminer si les objectifs répondent aux exigences de rendement pour lesquelles le programme a été élaboré au départ. La validation est la phase la plus importante pour mesurer exactement la réussite ou l'échec et développer la FT en tant qu'institution. Secondé par le CLRA, le DIAT est responsable de la validation.

Les produits de chaque phase du processus d'assurance de la qualité de l'ASIFT sont énumérés dans le tableau 1 du présent rapport. Ils comprennent les normes de qualification, les plans d'instruction, le matériel de soutien à l'instruction, les cours et activités d'instruction, les contrôles de rendement et les rapports de validation.

Annexe E – Matrice d'évaluation

Pertinence

Enjeux

1. Nécessité continue du programme

- **Question d'évaluation :** Dans quelle mesure les besoins précis auxquels le programme devait répondre existent-ils toujours?
- **Indicateur de rendement :** Mesure dans laquelle le programme continue de répondre à un besoin démontrable.
- **Sources de données :**
 - *Loi sur la défense nationale;*
 - Rapport sur les plans et les priorités du MDN 2010-2011;
 - Orientation stratégique et opérationnelle;
 - SDCD;
 - Entrevues menées auprès des intervenants clés.

2. Conformité aux priorités du gouvernement

- **Question d'évaluation :** Les priorités du gouvernement et les résultats stratégiques du Ministère ont-ils changé depuis la mise en œuvre du programme, et ce dernier les appuie-t-il?
- **Indicateurs de rendement :**
 - Changements apportés aux priorités du gouvernement fédéral;
 - Changements apportés aux résultats stratégiques du MDN (AAP).
- **Sources de données :**
 - Discours du Trône du gouvernement;
 - SDCD;
 - Guide de planification stratégique du Ministère;
 - Directive du CEMD sur la mise sur pied de la force;
 - Plans stratégiques du MDN;
 - AAP.

3. Conformité aux responsabilités et rôles fédéraux

- **Questions d'évaluation :**
 - Le gouvernement fédéral continue-t-il de remplir un rôle et des responsabilités dans l'exécution du programme?
 - Le programme fait-il double emploi avec des programmes, politiques ou initiatives mis en œuvre par d'autres intervenants?
- **Indicateur de rendement :** Degré d'harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral.



- **Sources de données :**
 - SDCD;
 - *Loi sur la défense nationale*;
 - Rapport sur les plans et les priorités du MDN 2010-2011.

Rendement (efficacité, efficience et économie)

Enjeux

4. Obtention des résultats escomptés

- **Question d'évaluation :** Dans quelle mesure les résultats escomptés du programme ont-ils été obtenus, et faudrait-il envisager une autre conception de programme?
- **Indicateurs de rendement :**
 - Capacité du programme de fournir un nombre suffisant de militaires et d'unités bien entraînés de la FT, un QG désigné ainsi que l'équipement et les approvisionnements nécessaires selon les normes appropriées pour obtenir les résultats de l'AAP;
 - Capacité du programme de réagir rapidement aux leçons retenues dans le théâtre et de mettre en œuvre les changements nécessaires;
 - Capacité d'assurer le maintien en puissance des forces pendant la période de déploiement requise;
 - Niveau de satisfaction exprimé par les intervenants utilisateurs de la force.
- **Sources de données :**
 - Comptes rendus d'instruction post-action;
 - Rapports d'instruction post-exercice;
 - Rapports post-opération classifiés et non classifiés;
 - Visites sur place;
 - Entrevues menées auprès des intervenants clés;
 - Rapports de l'OCNC;
 - Système de gestion des ressources humaines du MDN.

5. Démonstration d'efficience et d'économie

- **Questions d'évaluation :**
 - Utilise-t-on les moyens les plus appropriés et les plus efficaces pour obtenir les résultats du programme, et ces mêmes résultats pourraient-ils être obtenus grâce à une utilisation plus rentable des ressources?
 - Les ressources affectées initialement à ce programme ont-elles toutes été utilisées comme prévu?
- **Indicateur de rendement :** Preuve selon laquelle les fonds disponibles sont utilisés de la meilleure façon possible dans le cadre de la planification et de l'exécution du programme.



Annexe E

- **Sources de données :**
 - Rapports et documents clés de la Force terrestre;
 - Détermination des nouvelles tendances démographiques, technologiques et pédagogiques et évaluation de leur pertinence quant à l'exécution du programme;
 - Normes de cours/plans de cours;
 - Analyse comparative limitée des systèmes d'instruction des armées américaine, britannique et australienne;
 - Entrevues menées auprès des intervenants clés.



Annexe F – Modèle logique de la disponibilité opérationnelle et de l'instruction de la Force terrestre



Figure 4. Modèle logique de la disponibilité opérationnelle et de l'instruction de la Force terrestre. Le modèle logique comporte une série d'intrants et d'activités qui aboutissent à trois principaux extrants, chacun d'eux menant à un résultat final et à deux incidences principales.