



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

# Évaluation du maintien en puissance des opérations



Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation

Mai 2021

1258-3-034 (SMA[Svcs Ex])



## Table des matières

<b>Sigles et abréviations .....</b>	<b>ii</b>
<b>Sommaire .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>1.0 Introduction .....</b>	<b>1</b>
1.1 Contexte de l'évaluation .....	1
1.2 Profil du programme.....	1
1.3 Portée de l'évaluation.....	3
<b>2.0 Constatations et recommandations .....</b>	<b>5</b>
2.1 Information sur la mesure du rendement.....	5
2.2 Pertinence .....	5
2.3 Rendement – Atteinte des résultats escomptés (efficacité).....	6
2.4 Rendement – Démonstration de l'efficacité et de l'économie .....	18
<b>Annexe A – Plan d'action de la direction .....</b>	<b>A-1</b>
<b>Annexe B – Méthodologie et limitations de l'évaluation.....</b>	<b>B-1</b>
<b>Annexe C – Modèle logique.....</b>	<b>C-1</b>
<b>Annexe D – Matrice d'évaluation .....</b>	<b>D-1</b>
<b>Annexe E – Formations et unités du Commandement des opérations interarmées du Canada.....</b>	<b>E-1</b>
<b>Annexe F – Indice d'évaluation du commandement et du contrôle du Commandement des opérations interarmées du Canada .....</b>	<b>F-1</b>

## Sigles et abréviations

AAP	Architecture d'alignement des programmes
AF	Année financière
AMOG	Autres ministères et organismes gouvernementaux
ARC	Aviation royale canadienne
BC	Bureau consultatif
BPR	Bureau de première responsabilité
C2	Commandement et contrôle
CAD	Chaîne d'approvisionnement de la Défense
CCIFC	Centre de commandement intégré des Forces canadiennes
CEII	Compte collectif pour les exercices et l'instruction interarmées
CEMD	Chef d'état-major de la défense
CFO	Compte de fonds pour les opérations
Cmdt	Commandant
Cmdt PMLD	Commandant – Petite mission de longue durée
CMR	Cadre ministériel des résultats
COIC	Commandement des opérations interarmées du Canada
C Prog	Chef de programme
CRPA	Compte rendu post-action
CSO	Carrefour de soutien opérationnel
CT	Conseil du Trésor
DAFC	Dépôt d'approvisionnement des Forces canadiennes
DCOI	Directive du COIC pour les opérations internationales
DG Sout	Directeur général – Soutien
DMFC	Dépôt de munitions des Forces canadiennes
DMINO	Optimisation du réseau de distribution et des stocks de matériel
EMIS	État-major interarmées stratégique
FAC	Forces armées canadiennes
FO	Force opérationnelle
FOI	Force opérationnelle interarmées

FOIN	Force opérationnelle interarmées (Nord)
FOIR	Force opérationnelle interarmées régionale
GPOI	Groupe de planification opérationnelle interarmées
GSMC	Groupe du soutien en matériel du Canada
GSOIFC	Groupe de soutien opérationnel interarmées des Forces canadiennes
MDN	Ministère de la Défense nationale
MISL	Modernisation et intégration du soutien et de la logistique
MRC	Marine royale canadienne
N1	Niveau un
NORAD	Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord
OPCOM	Commandement opérationnel
OPCON	Contrôle opérationnel
OPOON	Ordre permanent d'opération pour les opérations nationales
Ops	Opérations
PIFC	Publication interarmées des Forces canadiennes
PIR	Profil de l'information sur le rendement
PORA	Plan d'opération régional de l'Arctique
POTFC	Programme des opérations et des tâches des Forces canadiennes
QG	Quartier général
SIGRD	Système d'information de la gestion des ressources de la Défense
SMA(DIA)	Sous-ministre adjoint (Données, innovation et analytique)
SMA(Fin)	Sous-ministre adjoint (Finances)
SMA(GI)	Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)
SMA(IE)	Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement)
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
SMA(Pol)	Sous-ministre adjoint (Politiques)
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)
SUPLAN	Plan de soutien opérationnel

## Sommaire

### Objet

Le présent rapport fournit les résultats de l'évaluation du Sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]) à l'égard du programme de commandement et de contrôle (C2) et de maintien en puissance des opérations. L'évaluation qui se concentrait sur le volet de maintien en puissance des opérations du programme a été menée au cours de l'année financière (AF) 2019-2020, conformément à la *Politique sur les résultats* du Conseil du Trésor (CT). Par conséquent, l'évaluation s'est penchée sur la pertinence et le rendement du programme sur une période de cinq ans, dans ce cas, entre l'AF 2014-2015 et l'AF 2018-2019. Cette évaluation fait partie du plan quinquennal d'évaluation ministérielle du SMA(Svcs Ex).

### Description du programme

Le programme de C2 et de maintien en puissance des opérations est désigné dans le répertoire des programmes du ministère de la Défense nationale (MDN) comme le « programme 1.6 ». Le programme relève de la responsabilité du Commandement des opérations interarmées du Canada (COIC) et de l'Aviation royale canadienne (ARC). Le programme comprend une structure de commandement et de communication nationale bien définie, ainsi que des règles de coordination, des ressources, du renseignement, de la surveillance spatiale et un appui en cyberdéfense connexe afin d'assurer une unité d'action lors de la prestation des effets militaires.

### Pertinence

La composante de maintien en puissance opérationnelle du programme est également un élément essentiel de toutes les opérations. Elle est donc pertinente pour les opérations, qui constituent la raison d'être des Forces armées canadiennes (FAC).

### Efficacité opérationnelle

Le programme de C2 et de maintien en puissance des opérations, qui est un outil indispensable de la réussite des opérations nationales, continentales et expéditionnaires, a régulièrement atteint les résultats escomptés. Les tâches de maintien en puissance soutiennent les activités de préparation, de planification, d'exécution et d'engagement d'ordre opérationnel. Le programme permet aux

#### Portrait global

- Le maintien en puissance opérationnel est indispensable pour toutes les opérations.
- L'aspect du maintien en puissance des activités du programme de C2 et de maintien en puissance a permis d'assurer efficacement la préparation, la planification, l'exécution et le maintien de toutes les opérations.
- L'efficacité des opérations n'est pas une question financière, mais bien fonctionnelle. Le programme a permis de réaliser des progrès. Cependant, il y a un certain manque d'efficacité dans l'approche nationale des activités de maintien en puissance.
- Dans l'exécution du C2, l'économie est secondaire, car le but premier est d'atteindre les objectifs fixés.

FAC d'anticiper, de s'adapter et d'agir en réponse aux priorités du gouvernement du Canada, en établissant les conditions du succès des opérations.

### Rendement – Efficience et économie

L'efficience n'est pas la considération principale dans les activités opérationnelles de maintien en puissance des FAC qui doivent privilégier une réaction rapide et agir de manière décisive au cours des opérations. Néanmoins, le programme comporte de multiples initiatives, méthodes et processus visant à développer son efficience, mais sans mesures pour en évaluer les effets. L'évaluation n'a pas permis d'apprécier l'économie de moyens du programme. L'économie dans l'exécution des activités opérationnelles de maintien en puissance, bien qu'elle soit considérée par les parties prenantes, n'est pas non plus l'objectif principal de la planification et de la conduite des opérations. Un compromis optimal devrait être recherché entre l'économie des opérations et l'atteinte des objectifs opérationnels.

### Principales constatations et recommandations

Principales constatations	Recommandations
1. Le programme couvrant le C2 et le maintien en puissance des opérations repose sur un profil de l'information sur le rendement (PIR) qui ne définit pas d'activités spécifiques et n'établit pas d'indicateurs de rendement clés pour le maintien en puissance des opérations.	1. Il est recommandé que le PIR du programme 1.6 soit élargi pour refléter les deux dimensions du programme.
2. La pertinence du maintien en puissance des opérations se justifie par la raison d'être des opérations nationales, continentales et expéditionnaires.	
3. La planification du soutien, du maintien en puissance et de la logistique se reflète dans les besoins opérationnels.	
4. La reconnaissance (évaluation sur place) des sites de mission contribue à la détermination efficace de la capacité et de la faisabilité des activités liées à l'opération et au soutien, mais peut être améliorée par l'intégration d'experts en la matière.	2. Il est recommandé que des experts en soutien opérationnel soient inclus dans le groupe de reconnaissance avancée des opérations de déploiement sur le terrain.
5. Les carrefours de soutien opérationnel (CSO) sont des facteurs clés pour l'efficacité de la planification et de l'exécution de la logistique des opérations et des activités de soutien, mais ils sont entravés par l'absence d'un mandat indépendant.	3. Il est recommandé que les CSO soient établis avec un mandat autonome, comprenant un mécanisme de financement distinct de celui des missions actuellement citées.
6. L'absence de moyens de communication sécurisés dans certaines opérations en cours	4. Il est recommandé de continuer à évaluer les options de communication en fonction du lieu et des exigences du

représente un défi pour la transmission efficace des informations opérationnelles essentielles.	théâtre pour assurer un maintien en puissance efficace des opérations.
7. Les opérations et les exercices dans la région du Nord présentent les mêmes défis que les opérations expéditionnaires, mais ne disposent pas toujours des mêmes capacités.	5. Il est recommandé d'envisager l'élaboration d'un plan pangouvernemental unifié pour permettre le déploiement des efforts de maintien en puissance planifiés et délibérés dans la région du Nord.
8. L'utilisation des fonds du compte pour les exercices et l'instruction interarmées (CEII) dans la région du Nord est considérée par de nombreux intervenants, y compris la Force opérationnelle interarmées (Nord) (FOIN), comme un obstacle à l'acquisition d'un soutien local.	6. Il est recommandé d'examiner l'utilisation des fonds du compte de fonds pour les opérations (CFO) pour les opérations NANOOK.
9. Les accords d'engagement avec les alliés, les partenaires de la coalition, les organisations civiles et les autres ministères et organismes gouvernementaux (AMOG) sont des multiplicateurs de force, ainsi que des facteurs clés de maintien en puissance pour les opérations et devraient être initiés assez tôt pour optimiser la cohésion entre les partenaires.	7. Il est recommandé de lancer des activités d'engagement avec des partenaires internationaux dès que des activités opérationnelles sont programmées dans une région afin d'établir et/ou de nouer des relations et d'obtenir le soutien de maintien en puissance nécessaire à la réussite des opérations des FAC.
10. L'identification des besoins de soutien sur le théâtre des opérations de déploiement est basée sur des méthodes de travail à forte intensité de personnel. Il n'existe aucun mécanisme permettant de mesurer et d'adapter l'efficacité de la livraison de matériel sur les théâtres d'opérations.	8. Il est recommandé que les outils en cours d'élaboration pour appuyer le processus national de maintien en puissance, p. ex., la modernisation et l'intégration du soutien et de la logistique (MISL) et l'optimisation du réseau de distribution et des stocks de matériel (DMINO), soient conçus de manière à faciliter la détermination des besoins en matière de soutien opérationnel et le suivi du matériel expédié aux opérations de déploiement.
11. Le personnel des opérations considère que l'efficacité opérationnelle est plus essentielle que l'efficacité et l'économie dans le maintien en puissance des opérations.	
12. Les inefficiences des organisations et des processus de maintien en puissance de la défense	9. Il est recommandé que les efforts de modernisation de la chaîne d'approvisionnement de la

ont une incidence sur l'efficacité du maintien opérationnel des opérations.	défense (CAD) actuellement en cours au Comité de surveillance de la CAD se poursuivent en vue d'optimiser le maintien en puissance des opérations.
---	--

**Tableau 1. Principales constatations et recommandations.** Le tableau fournit les principales constatations de l'évaluation, ainsi que les recommandations correspondantes.

**Nota :** Se reporter à [l'annexe A – Plan d'action de la direction](#) pour obtenir de plus amples renseignements sur la réponse de la direction aux recommandations du SMA(Svcs Ex).

## 1.0 Introduction

### 1.1 Contexte de l'évaluation

Le présent rapport fournit les résultats de l'évaluation de la pertinence et du rendement et de la composante du maintien en puissance du programme de C2 et de maintien en puissance des opérations, laquelle a été menée conformément à la *Politique sur les résultats* du CT. Il s'agit d'une composante du plan d'évaluation quinquennal du MDN et des FAC établi par le SMA(Svcs Ex).

C'est la première fois qu'une évaluation porte spécifiquement sur le maintien en puissance des opérations dans le cadre du programme de C2 et de maintien en puissance des opérations. Les précédentes évaluations du maintien en puissance portaient principalement sur les volets institutionnel, fonctionnel ou tactique; toutefois, le maintien opérationnel n'a jamais fait l'objet d'un examen approfondi puisqu'il n'est pas associé à un programme particulier.

La présente évaluation a été appuyée par des représentants d'organisations, comme le COIC et ses unités subordonnées, le Sous-ministre adjoint (Finances) (SMA[Fin]), et le Commandement du personnel militaire. La haute direction pourra s'appuyer sur ce rapport pour prendre des décisions éclairées à l'égard de l'aspect de maintien en puissance des opérations.

### 1.2 Profil du programme

#### 1.2.1 Description du programme

Le programme de C2 et de maintien en puissance des opérations « comprend une structure de commandement et de communication nationale bien définie, ainsi que des règles de coordination, des ressources, du renseignement, de la surveillance spatiale et un appui en cyberdéfense connexe afin d'assurer une unité d'action lors de la prestation des effets militaires »<sup>1</sup>.

En tant que responsable du programme, le COIC est le principal employeur de forces des FAC pour les opérations de défense canadiennes, ayant accès aux éléments opérationnels des FAC, certains d'entre eux étant sous commandement complet et d'autres sous commandement opérationnel<sup>2</sup> (OPCOM) ou contrôle opérationnel<sup>3</sup>. Les opérations sont également appuyées par bon nombre de ministères et organismes fédéraux, des organismes provinciaux et des relations bilatérales et multilatérales avec les forces armées d'autres pays. Enfin, si le COIC est

---

<sup>1</sup> Extrait du Profil de l'information du programme 1.6, version 09/10/2019.

<sup>2</sup> La Publication interarmées des Forces canadiennes (PIFC), volume 3.0 (Les opérations) définit « OPCOM » comme l'autorité conférée à un commandant (cmdt) d'assigner des missions ou des tâches à des cmdt subordonnés, de déployer des unités, de réaffecter des forces, de conserver le contrôle opérationnel ou tactique, ou de le déléguer.

<sup>3</sup> Ibid. Le « contrôle opérationnel » est l'autorité conférée à un commandant d'assigner des missions ou des tâches à des commandants subordonnés, de déployer des unités, de réaffecter des forces, de conserver le contrôle opérationnel ou tactique, ou de le déléguer.

avant tout un utilisateur de forces, il est, à bien des égards, un « générateur de forces, un gestionnaire de forces et un détenteur de responsabilités institutionnelles »<sup>4</sup>.

Les formations et unités intégrées et rattachées au COIC sont nombreuses. Pour ne pas alourdir le texte, elles sont répertoriées à l'[annexe E](#).

### 1.2.2 Objectifs du programme

Les objectifs du programme de C2 et de soutien des opérations sont de fournir un cadre d'opérations qui permet, soutient et dirige le déroulement des opérations visées par les programmes 1.1 Opérations au Canada (nationales), 1,2 Opérations en Amérique du Nord (continentales), et 1,3 Opérations à l'étranger (expéditionnaires).

Les « activités opérationnelles » du programme, qui sont directement soutenues ou qui nécessitent une prise en compte du maintien en puissance des opérations, sont regroupées dans les cinq domaines présentés ci-après.

- **Préparation** : activités de surveillance, liaison, renseignement, recueil d'information et d'analyse nécessaires à la planification et à la conduite des opérations.
- **Planification** : activités relatives à la planification opérationnelle des exigences propres à la mission.
- **Conduite** : assurer le C2 et le soutien des opérations, ce qui comprend l'ouverture et l'activation du théâtre, le déploiement, le soutien, la désactivation et la clôture du théâtre, l'intégration et le contrôle des outils indispensables interarmées et des autres capacités nécessaires.
- **Engagement** : activités relatives à l'engagement et à la liaison avec les AMOG, les partenaires clés et les alliés.
- **Maintien en puissance** : répondre aux besoins en personnel et en matériel des opérations de déploiement, assurer le soutien opérationnel sur le théâtre et la gestion financière sur le théâtre.

Ces cinq domaines opérationnels découlent de la doctrine des Fonctions opérationnelles interarmées, à savoir la détection, l'action, la protection et le maintien en puissance.

### 1.2.3 Intervenants

Les principaux intervenants de ce programme sont :

- le COIC, avec ses unités subordonnées et ses éléments opérationnels listés à l'[annexe E](#);
- l'Armée canadienne, l'ARC, la Marine royale canadienne (MRC), et la plupart des organisations de niveau un (N1) du MDN et des FAC;
- les AMOG;
- les forces alliées et les partenaires de coalition dans les opérations.

---

<sup>4</sup> Extrait du Plan d'activités du COIC, AF 2019-2020.

## 1.3 Portée de l'évaluation

### 1.3.1 Couverture et responsabilités

Le programme couvrant le C2 et le maintien en puissance des opérations est cerné dans le Cadre ministériel des résultats (CMR) sous l'appellation de programme 1.6. Bien que le programme ait été institué en 2017, la présente évaluation examine la période de cinq ans couvrant les AF 2014-2015 à 2018-2019. L'évaluation se concentre sur les éléments de maintien en puissance exécutés par le COIC dans la gestion de toutes les opérations. Le COIC orchestre toutes les opérations, à l'exception<sup>5</sup> de celles qui sont gérées exclusivement par :

- le Commandement – Forces d'opérations spéciales du Canada (COMFOSCAN);
- le Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord<sup>6</sup> (NORAD).

L'évaluation exclut également la composante C2 du programme et le rôle de certains acteurs techniques, comme les capacités cyberspatiales et spatiales, qui feront l'objet d'une évaluation formelle dans le cadre de leurs programmes spécifiques.

### 1.3.2 Ressources

**Dépenses** : le tableau 2 indique les dépenses imputées au Programme 1.6. Les montants indiqués sont en millions de dollars.

Programme	AF 2014-2015	AF 2015-2016	AF 2016-2017	AF 2017-2018	AF 2018-2019
1.6 – C2 et maintien en puissance des opérations	357,9 M\$	360,0 M\$	338,2 M\$	300,2 M\$	243,5 M\$

**Tableau 2. Dépenses du programme C2 et maintien en puissance.** Le tableau fournit les dépenses du programme 1.6 pour les AF 2014-2015 à 2018-2019.

**Personnel** : En 2019, le quartier général (QG) du COIC comptait 726 employés civils et militaires. Le nombre de personnes participant aux activités C2 et maintien en puissance des opérations dans les unités intégrées du COIC était proche de 2 200. Le programme fait également appel à des ressources externes, comme des entrepreneurs et des prestataires de services, à divers titres. En outre, au cours de l'AF 2018-2019, le COIC a commandé 2 394 personnes fournies par les différents générateurs de force (armée de terre, marine et force aérienne) qui ont été déployées dans 21 opérations nationales, continentales et expéditionnaires.

<sup>5</sup> Extrait du

<https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/structure-organisationnelle/commandement-operations-interarmees-canada.html>. Dernière consultation le 13 novembre 2019.

<sup>6</sup> Le volet NORAD est la partie du programme 1.6 qui est gérée par l'ARC.

### 1.3.3 Enjeux et questions

Le présent rapport aborde les questions d'évaluation liées à la pertinence et au rendement, conformément à la directive du CT sur les résultats<sup>7</sup> (2016). On décrit la méthodologie utilisée pour recueillir des preuves à l'appui des questions d'évaluation à [l'annexe B](#). On a inclus un modèle logique d'évaluation à [l'annexe C](#). La matrice d'évaluation détaillant les résultats, les questions d'évaluation et les indicateurs utilisés pour recueillir des données probantes est présente à [l'annexe D](#).

---

<sup>7</sup> Secrétariat du Conseil du Trésor. Directive sur les résultats, 1<sup>er</sup> juillet 2016.  
<https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=31306>. Dernière consultation le 12 novembre 2019.

## 2.0 Constatations et recommandations

### 2.1 Information sur la mesure du rendement

**Principale constatation 1 :** Le programme couvrant le C2 et le maintien en puissance des opérations repose sur un PIR qui ne définit pas d'activités spécifiques et n'établit pas d'indicateurs de rendement clés pour le maintien en puissance des opérations.

Cette constatation est le résultat d'une revue du PIR sur le C2 et le maintien en puissance des opérations. Au début de l'évaluation, le PIR a été examiné afin d'évaluer l'exhaustivité et la qualité du modèle logique, ainsi que les informations sur le rendement à l'appui de l'évaluation.

L'évaluation a révélé que le PIR élaboré pour ce programme était principalement basé sur la définition et les attributions relatives au C2 des opérations et qu'il était très limité en termes de résultats définis et de paramètres de mesure du rendement pour le maintien en puissance des opérations.

**Recommandation 1 :** Il est recommandé que le PIR du programme 1.6 soit élargi pour refléter les deux dimensions du programme.

**BPR :** COIC

**BC :** C Prog, SMA(Svcs Ex)

### 2.2 Pertinence

**Principale constatation 2 :** La pertinence du maintien en puissance des opérations se justifie par la raison d'être des opérations nationales, continentales et expéditionnaires.

Le rôle opérationnel et les responsabilités des FAC sont explicitement définis dans la politique de défense du Canada : *Protection, Sécurité, Engagement*. Le programme de C2 et de maintien en puissance des opérations est le principal élément indispensable des opérations des FAC. C'est l'essence même de la capacité des FAC d'« agir au moyen de capacités militaires décisives sur tout le spectre des opérations afin de défendre le Canada, protéger ses intérêts et ses valeurs, puis contribuer à la stabilité mondiale »<sup>8</sup>.

Les objectifs des FAC seraient difficiles à atteindre sans un maintien en puissance efficace des opérations. Le maintien en puissance opérationnel vise à disposer des ressources nécessaires au bon moment, au bon endroit, en quantité suffisante et dans les conditions voulues. Ce sont évidemment des conditions essentielles pour obtenir des résultats dans la conduite de toute opération. Le fait que toutes les entités ministérielles existent pour aider certaines dimensions des opérations renforce la pertinence du C2 et du maintien en puissance opérationnels, ainsi que la nécessité continue de ce programme.

<sup>8</sup> La politique de défense du Canada : *Protection, Sécurité, Engagement*.

## 2.3 Rendement – Atteinte des résultats escomptés (efficacité)

Cette section présente l'évaluation de l'efficacité du programme applicable au maintien en puissance des opérations. À ce titre, l'évaluation s'est penchée sur la capacité du programme à atteindre les résultats immédiats ci-après.

- **Préparation des opérations** : le cmdt du COIC dispose de l'information nécessaire pour prendre des décisions éclairées.
- **Planification des opérations** : les opérations sont dotées de ressources.
- **Conduite des opérations** : les opérations atteignent les objectifs opérationnels prévus.
- **Engagement avec les partenaires** : les opérations mettent en jeu des forces combinées et des partenaires civils.
- **Maintien en puissance** : les opérations sont soutenues.

Avant de procéder à l'évaluation de ces résultats, il est impératif de définir ce que la documentation des FAC entend par « maintien en puissance opérationnel ». La notion de maintien en puissance opérationnel est également définie dans la publication interarmées des Forces canadiennes (PIFC) 4.0 (Soutien) comme « la capacité d'un pays ou d'une force à maintenir une puissance militaire efficace afin de produire les effets ». Appliqués en contexte opérationnel, ces effets conditionnent le maintien en puissance d'une force militaire dans un théâtre d'opérations, et font donc le lien entre les niveaux de maintien stratégique et tactique.

### 2.3.1 Planification et attribution de ressources aux opérations

La directive du Chef d'état-major de la Défense (CEMD) sur le C2 clarifie comme suit les tâches constituant la « planification opérationnelle » :

« Les plans établiront le contexte, le cadre et la portée des missions soutenues par les FC pour les opérations courantes, les opérations de contingence ou les opérations de réponse rapide qui soutiennent la sécurité et la défense du Canada. Les plans seront opérationnalisés annuellement au moyen de la directive sur la posture de la force et la disponibilité opérationnelle des FC, dans laquelle des tâches et des exigences précises en matière de rendement seront diffusées, établissant un lien entre les demandes exigées d'emploi de la force et les tâches de mise sur pied de la force et la répartition des ressources »<sup>9</sup>. [traduction]

#### Incorporation du soutien dans la planification

**Principale constatation 3** : La planification du soutien, du maintien en puissance et de la logistique se reflète dans les besoins opérationnels.

Un plan définissant les détails d'une opération, mais omettant les détails sur la manière dont l'opération sera soutenue présente un risque d'échec. Un examen de la documentation du

<sup>9</sup> Directive du CEMD sur le commandement et le contrôle des FAC et la délégation de pouvoirs pour l'emploi d'une force, avril 2013.

programme montre que tous les plans d'opération et les ensembles d'ordres applicables aux opérations comprennent, au minimum, une section couvrant le soutien logistique<sup>10</sup>.

Pour les opérations expéditionnaires, les plans de soutien (SUPLAN) opérationnel reflètent les plans d'opération régionaux en élaborant des plans pour chacune des cinq régions établies. L'annexe R de l'Ordre permanent d'opération pour les opérations nationales (OPOON) fournit des détails sur la conduite du soutien logistique au cours des phases de déploiement, de maintien en puissance et de redéploiement des opérations nationales. Pour des opérations nationales spécifiques, le quartier général (QG) du COIC publie un SUPLAN contenant les instructions pour la logistique spécifique de la mission proposée. Celui-ci est élaboré en collaboration avec les forces opérationnelles interarmées régionales (FOIR) et en consultation avec les AMOG concernés.

Selon la documentation du programme, la planification et la conduite des opérations de soutien au sein de la composante de soutien du QG COIC reflètent les activités de la composante des opérations. La planification logistique couvre largement les cinq phases<sup>11</sup> types d'une opération visant à développer des plans de maintien en puissance flexibles et robustes pour le déploiement, l'emploi et le redéploiement. Les activités de planification comprennent l'engagement du personnel de soutien sur le plan stratégique et la participation du personnel de planification des branches de soutien. Cela inclut les représentants des activités de planification des autres branches du COIC, la préparation logistique du champ de bataille, y compris l'évaluation initiale des lignes de communication potentielles vers la zone de mission, l'estimation des capacités de soutien intégré, les dispositions techniques et les accords sur le statut des forces.

Les SUPLAN et les ordres étudiés par l'équipe d'évaluation établissaient clairement les rôles, les responsabilités et la répartition des tâches de soutien entre toutes les parties prenantes. Étant donné que les questions de maintien en puissance et de soutien font partie du processus Groupe de planification opérationnelle interarmées (GPOI), les plans qui en résultent sont étroitement intégrés et adaptés aux situations opérationnelles.

Cependant, certaines personnes interrogées ont indiqué que les planificateurs ne comprennent pas toujours bien la différence de rôles et de responsabilités entre la planification du maintien en puissance au niveau du générateur de force et la planification du maintien en puissance sur le plan opérationnel. Les parties concernées ont expliqué que cette situation est en partie due aux faiblesses du programme d'éducation militaire professionnelle qui ne couvre pas suffisamment l'aspect maintien en puissance du processus de planification des opérations interarmées (PPOI), notamment en ce qui concerne la clarification de la différence entre la

---

<sup>10</sup> Selon la PIFC 4.0, la notion de soutien comprend les services logistiques, les services de passation de marchés, la maintenance des véhicules et des équipements, les services de techniques militaires, les services de communication et d'information, la police militaire, le soutien aux services de santé, les services de soutien au personnel et les services spécialisés (juridique, conseiller politique, affaires publiques).

<sup>11</sup> Les cinq phases d'une opération sont : avertissement, préparation, déploiement, emploi et redéploiement.

responsabilité du commandant de planifier la fonction opérationnelle de maintien en puissance et ce qui constitue un plan de soutien.

**Principale constatation 4 :** La reconnaissance (évaluation sur place) des sites de mission contribue à la détermination efficace de la capacité et de la faisabilité des activités liées à l'opération et au soutien, mais peut être améliorée par l'intégration d'experts en la matière.

Les informateurs clés ont indiqué que le personnel de soutien ne faisait pas toujours partie des activités de reconnaissance (évaluation sur place) menées au cours de la phase de lancement des missions. De nombreux comptes rendus post-action (CRPA) soulèvent l'importance d'aborder les questions de soutien lors des reconnaissances. Par exemple, il a été rapporté que l'absence d'experts du soutien dans la reconnaissance rendait les besoins du nouveau théâtre d'opérations difficiles à cerner et à organiser. Ils ont souligné l'importance de mener des reconnaissances sur le terrain pour la composante de soutien ainsi que pour les unités qui aident à l'ouverture et à l'activation des théâtres d'opérations. Cette approche peut accroître l'efficacité de la planification tactique dans le SUPLAN opérationnel, de sorte que les planificateurs opérationnels et tactiques puissent parler de capacité et de faisabilité directement sur le terrain.

**Recommandation 2 :** Il est recommandé que des experts en soutien opérationnel soient inclus dans le groupe de reconnaissance avancée des opérations de déploiement sur le terrain.

**BPR :** COIC

### **Carrefours de soutien opérationnel**

**Principale constatation 5 :** Les CSO sont des facteurs clés pour l'efficacité de la planification et de l'exécution de la logistique des opérations et des activités de soutien, mais ils sont entravés par l'absence d'un mandat indépendant.

L'objectif des CSO est de fournir un soutien logistique aux opérations des FAC. Les éléments recueillis montrent que les CSO répondent aux exigences et aux attentes des missions canadiennes déployées sur les théâtres d'opérations. Ils augmentent également l'efficacité dans la conduite des activités de logistique et de soutien des missions.

Les CSO sont des installations physiques. Ils font partie d'un concept développé pour faciliter le soutien des opérations ayant des lignes de communication stratégiques étendues, ce qui présente des défis en termes de soutien logistique. Un carrefour établit l'équivalent d'une base de soutien située à une distance acceptable des missions appuyées et facilement accessible par les moyens canadiens de transport stratégique aérien ou maritime. Le maintien en puissance est ensuite mis en place dans un endroit sécuritaire, puis regroupé, traité et acheminé vers la zone de mission. Les CSO sont situés dans des zones où l'économie locale peut permettre d'acquérir localement des biens et des services, ce qui constitue un avantage évident en termes de soutien. Ils participent également à la planification et à la conduite des activités de décompression dont le personnel a besoin à la fin de sa participation à une mission et peuvent

être utilisés comme relais pour gérer efficacement le personnel, le matériel et l'équipement en provenance ou à destination du théâtre d'opérations.

Destinés en théorie à couvrir l'ensemble du concept des opérations régionales, les CSO peuvent être activés ou mis au repos selon les besoins et les lieux des engagements et des opérations du Canada dans le monde. D'après la documentation du programme, jusqu'à sept CSO sont prévus, mais deux seulement (Moyen-Orient et Europe) étaient opérationnels au moment de notre évaluation.

L'état de préparation des CSO contribue à l'efficacité des plans élaborés pour soutenir les opérations. Cela dit, ils ne sont pas actuellement établis avec un mandat propre, distinct des missions. Cela détermine la structure de C2 des carrefours et le mécanisme de financement auquel ils sont soumis. Cela peut avoir une incidence supplémentaire sur les lignes de communication stratégiques étendues, lesquelles présentent des défis sur le plan du soutien logistique. Les intervenants ont souligné que cela était problématique, car il y a différents modèles de structures de C2 qui influencent la cohérence et l'uniformité de l'établissement et de la gestion des CSO.

**Recommandation 3** : Il est recommandé que les CSO soient établis avec un mandat autonome, comprenant un mécanisme de financement distinct de celui des missions actuellement citées.

**BPR** : COIC

**BC** : SMA(Fin)/DPF

### **Reconstitution des Forces**

La reconstitution est essentiellement le processus qui consiste à « rétablir les éléments d'une force à un degré acceptable de puissance de combat ». Ce processus est différent selon le type d'opération. Pour les opérations nationales, les FOIR comptent sur leurs organisations mères et sur les ressources du système d'approvisionnement canadien pour reconstituer un degré acceptable de puissance de combat une fois la mission achevée. L'annexe R de l'OPOON décrit la reconstitution comme le processus par lequel « les produits consommables utilisés au cours d'une opération doivent être remplacés au cours des opérations de maintien de routine ».

Pour les opérations expéditionnaires, la reconstitution post-déploiement est coordonnée en fonction du redéploiement de la mission comportant la composante FAC des exigences auxquelles l'unité est soumise, ce qui nécessite d'être prête pour la prochaine opération. Toutefois, l'article 3.18-20 de la directive du COIC pour les opérations internationales (DCOI) 3000 donne quelques indications sur la reconstitution après le redéploiement et insiste sur la nécessité de veiller à ce que la future posture des FAC soit prise en considération.

### **2.3.3 Les opérations atteignent les objectifs opérationnels fixés**

Le maintien en puissance contribue à l'atteinte des objectifs opérationnels de déploiement, d'emploi et de redéploiement des éléments des FAC affectés aux opérations. Il dépend des

activités accomplies par le QG du COIC pour commander, contrôler et soutenir les opérations en ce qui concerne l'activation, le soutien et la désactivation<sup>12</sup> du théâtre d'opérations, le déploiement des ressources et des capacités requises, l'intégration et le contrôle des outils indispensables interarmées, et enfin le redéploiement des ressources et des capacités.

La PIFC 4-0 précise que le maintien en puissance opérationnel « porte sur une force militaire au sein d'un théâtre d'opérations. Il lie donc les aspects stratégique et tactique du maintien en puissance ». Pour ce faire, les opérations bénéficient de diverses sources de maintien en puissance utilisant une combinaison d'actifs nationaux et d'assistance contractuelle, en plus de l'adaptation des processus de maintien existants.

Pour les opérations nationales, le processus de maintien en puissance est basé sur les capacités intégrales à la disposition des FOIR et augmentées au besoin. Les bases et les escadres intégrées, les dépôts de munitions et de matériel du Groupe de soutien en matériel du Canada (GSMC), les unités du Groupe du soutien opérationnel interarmées des Forces canadiennes (GSOIFC) et de nombreux éléments spécialisés de N1 contribuent aux activités de maintien en puissance pour constituer un réseau de soutien efficace. Alors que pour les opérations expéditionnaires, bon nombre de lignes de communication stratégiques peuvent être nécessaires, le processus de maintien en puissance est divisé entre les activités de maintien en puissance au Canada et celles réalisées à l'étranger. Au Canada, les activités concernent les dépôts des FAC, la préparation du matériel et le transport vers le théâtre des opérations.

Les CSO sont introduits pour raccourcir les lignes de communication et améliorer le soutien aux opérations de déploiement. Ils sont conçus pour répondre aux besoins particulier des missions existantes, mais peuvent facilement s'adapter à des changements de situation en cas de besoin (par exemple, pour les COP). Les principales opérations nationales et expéditionnaires peuvent avoir une composante de soutien de la Force opérationnelle interarmées, qui fournit et organise le soutien des composantes d'une Force opérationnelle interarmées (FOI)<sup>13</sup> au niveau du théâtre.

Les CRPA et les sources clés ont fait part de leurs préoccupations concernant les longs retards dans la livraison de leur réapprovisionnement ou la difficulté d'entrer sur le théâtre au cours d'une opération expéditionnaire. Les enjeux les plus fréquemment cités sont le dédouanement du matériel, les visas et les autorisations diplomatiques pour les membres, la non-disponibilité de l'équipement de manutention approprié pour effectuer les tâches, les qualifications inadéquates du personnel indiqué dans les postes du Programme des opérations et des tâches des Forces canadiennes (POTFC), les personnes désignées, mais insuffisamment formées pour leur tâche, et les militaires qui demandent des dérogations parce qu'ils n'ont pas le feu vert pour le déploiement, etc. En ce qui concerne les contrats de biens et de services, la politique de

---

<sup>12</sup> L'ouverture et la fermeture du théâtre sont des tâches effectuées par la composante de soutien de la Force opérationnelle interarmées de la FO déployée (source : Composante de soutien de la Force opérationnelle interarmées – Instructions permanentes d'opération).

<sup>13</sup> Extrait de l'IPO 101 du Commandement – Rôle et fonctions de la composante de soutien de la force opérationnelle interarmées .

passation de marchés est une préoccupation pour les opérations à l'étranger, car il faut respecter une politique et un guide d'approvisionnement conçu pour les achats au Canada. Cela a été clairement perçu comme un obstacle étant donné que le maintien en puissance des opérations à l'étranger requiert une plus grande flexibilité. Néanmoins, ces difficultés n'ont jamais compromis l'exécution de la mission, bien que des retards aient été enregistrés et que des efforts accrus de la part du personnel aient été nécessaires pour les résoudre.

## Communication

**Principale constatation 6 :** L'absence de moyens de communication sécurisés dans certaines opérations en cours représente un défi pour la transmission efficace des informations opérationnelles essentielles qui pourraient avoir une incidence sur le maintien en puissance des opérations.

La fourniture de capacités de communication est une activité de soutien essentielle dans les opérations. Toutes les forces opérationnelles (FO) déployées sur des opérations doivent échanger des informations avec le commandement opérationnel. Pour les opérations nationales, les FO s'appuient sur leurs moyens de communication intégrés, sécurisés ou non, pour assurer la circulation des informations essentielles à la conduite des opérations. Cependant, les entretiens avec les informateurs clés ont permis de constater les limitations de capacités du réseau et de compatibilités avec ceux des AMOG et des partenaires civils.

Les opérations expéditionnaires majeures nécessitent un accès à des réseaux sécurisés et non sécurisés pour les opérations et les activités de soutien. Ils permettent à l'état-major de la mission d'initier et de maintenir les échanges d'informations classifiées ou non avec le QG opérationnel pour assurer la satisfaction des besoins opérationnels. Les petites missions de longue durée sont limitées dans l'échange d'informations, qui se limitent à des moyens de communication non sécurisés, comme les lignes téléphoniques ordinaires, Internet ou les courriels. Comme nous l'avons déjà souligné dans l'évaluation du rapport des opérations des FAC de 2017, cette situation entrave leur capacité de communiquer des informations restreintes ou classifiées. La multiplicité des réseaux existant entre les alliés, les organisations internationales et non gouvernementales fait également du maintien de l'interopérabilité en matière de communication un défi dans de nombreux théâtres d'opérations.

Sans une transmission efficace des informations, il pourrait y avoir une incidence sur le maintien en puissance des opérations.

**Recommandation 4 :** Il est recommandé de continuer à évaluer les options de communication en fonction du lieu et des exigences du théâtre pour assurer un maintien en puissance efficace des opérations.

**BPR :** COIC

**BC :** SMA(Mat)/DGGPET

## Redéploiement

Pour les opérations nationales, les activités de redéploiement se déroulent généralement dans la même zone opérationnelle que celle où la FOIR est établie. Les activités de clôture du théâtre consistent principalement à remballer le matériel et les équipements, à comptabiliser leur utilisation au cours des opérations, à les ramener à leur base d'origine par la route ou par la voie aérienne et à « reconstituer » les stocks et le personnel.

Les activités de redéploiement des opérations expéditionnaires sont celles liées à la désactivation et à la clôture du théâtre d'opérations. La clôture d'un théâtre d'opérations nécessite à la fois des décisions sur le plan des opérations et du soutien. Des ensembles d'instructions spécifiques sont publiés pour couvrir la clôture, la désactivation et le redéploiement. Un ordre de mouvement stratégique du COIC permet aux activités de redéploiement de passer de la phase de planification à la phase d'exécution. Cela comprend un changement d'autorité pour le redéploiement des forces, qui passent d'un déploiement « dirigé par la FO » à un redéploiement « sous l'autorité du COIC ». La PIFC 4.0 explique le processus en détail.

Le redéploiement à partir des opérations expéditionnaires nécessite de nombreuses activités logistiques à réaliser avec l'aide de plusieurs éléments d'appoint<sup>14</sup> pour assurer ce qui suit : réalisation adéquate des inventaires et de la préparation du matériel; le retrait des troupes, le nettoyage et la fumigation de l'équipement, la configuration des chargements, les activités de clôture du théâtre, et le transport maritime et aérien vers la destination établie. Le personnel de la mission de retour peut, si nécessaire, passer par un processus de décompression comprenant une transition vers une zone intermédiaire située dans un troisième lieu.

Selon certains CRPA et informateurs clés, le processus de redéploiement pose de nombreux défis. Les principales questions soulevées concernent les visas et les dédouanements, les qualifications inadéquates du personnel indiqué dans le POTFC pour les renforts, et le matériel redéployé mis en quarantaine dans le port de débarquement par l'Agence des services frontaliers du Canada en raison d'un nettoyage insuffisant. Malgré ces difficultés et selon les commandants de FO, le processus de redéploiement actuel permet aux opérations de se redéployer efficacement à partir des zones de mission.

### Opérations dans la région du Nord et de l'Arctique

**Principale constatation 7 :** Les opérations et les exercices dans la région du Nord présentent les mêmes défis que les opérations expéditionnaires, mais ne disposent pas toujours des mêmes capacités.

Comme le soulignent de nombreux CRPA et les informateurs clés, le déploiement d'opérations nationales dans la zone Nord/Arctique pose des défis uniques sur le plan des opérations et du maintien en puissance, par exemple, faire face à des conditions météorologiques difficiles, des

<sup>14</sup> Les principaux éléments sont la composante de soutien de la force opérationnelle interarmées intégrée ou choisie, les capacités de soutien opérationnel des unités du GSOIFC (3 USC, 4 UCMFC), et le soutien assuré par le GSMC.

capacités intégrées limitées en termes de lignes de communication ainsi qu'une logistique et un soutien limités. En outre, le modèle fonctionnel de la FOIN ne compte pas de troupes intégrées pour aider dans la conduite des opérations régionales, contrairement à d'autres FOIR. Ces caractéristiques des opérations de la région du Nord et de l'Arctique font que le déploiement dans cette région se rapproche davantage du déploiement de forces dans le cadre d'opérations expéditionnaires que des opérations nationales. Pour faciliter le déploiement, on a tenté dans le passé de mettre en place une équipe d'activation dans le théâtre utilisant les ressources du GSOIFC pour permettre ce type de déploiement, mais celle-ci a été mise en attente en raison d'autres priorités opérationnelles et stratégiques, ainsi que d'une pénurie de ressources.

Les entretiens avec les intervenants ont montré que le maintien en puissance des opérations dans la région du Nord<sup>15</sup> représente un défi constant. Les services, les produits de base et les services publics nécessaires sont en nombre limité dans la plupart des zones opérationnelles, et l'utilisation des ressources locales peut avoir une incidence négative sur la population autochtone résidant à proximité en raison de la rareté accrue de tous les produits de base. Cette situation est d'autant plus amplifiée lorsque les opérations combinées incluent des AMOG dans le concept d'opérations spécifiques.

Bien qu'il s'agisse d'opérations nationales, le redéploiement des opérations dans la région du Nord et de l'Arctique est soumis aux mêmes facteurs restrictifs que ceux rencontrés lors d'un déploiement et comprend habituellement l'utilisation de moyens de transport aériens et maritimes pour redéployer le personnel, le matériel et l'équipement vers leur base d'origine. Dans l'ensemble, l'absence d'un plan unifié pour le soutien dans la région du Nord représente un potentiel d'échec opérationnel.

**Recommandation 5 :** Il est recommandé d'envisager l'élaboration d'un plan pangouvernemental unifié pour permettre le déploiement des efforts de maintien en puissance planifiés et délibérés dans la région du Nord.

**BPR :** COIC

**BC :** EMIS, SMA(Fin)/DPF et SMA(Pol)

**Principale constatation 8 :** L'utilisation des fonds du compte pour les exercices et l'instruction interarmées (CEII) dans la région du Nord est considérée par de nombreux intervenants, y compris la FOIN, comme un obstacle à l'acquisition d'un soutien local.

Nombre d'informateurs clés et les commentaires lus dans les CRPA mentionnent des défis concernant la série d'exercices de l'opération NANOOK dans la région du Nord. Plus précisément, les défis rencontrés concernaient l'utilisation des fonds du CEII pour mener ces exercices dans la région du Nord. Le CEII est régi par un cadre qui limite certains types de dépenses<sup>16</sup>. Par exemple, avec les fonds du CEII, il est impossible d'acquérir des stocks, des

<sup>15</sup> Presque toutes les activités conduites dans la zone Nord/Arctique sont considérées comme des exercices, mais elles ont tout de même un objectif tactique-opérationnel.

<sup>16</sup> Voir le document de 2013 sur le Cadre de gouvernance du compte d'exercice et d'instruction interarmées (CEII), annexe B, paragraphe 2.

infrastructures ou des équipements permanents, ni de financer les frais d'entretien courant. Compte tenu de ces contraintes, les intervenants du programme estiment que les fonds du CEII n'offrent pas assez de souplesse pour payer localement un soutien adéquat. En outre, les intervenants affirment que ces types d'exercices ressemblent davantage à des opérations expéditionnaires, car ils sont menés dans les conditions difficiles de la région du Nord et se heurtent à de nombreux défis, comme l'accès très limité aux infrastructures, aux capacités de soutien, aux lignes de communication terrestres et aux terminaux aériens et maritimes.

Par conséquent, plusieurs intervenants suggèrent que l'utilisation du CFO pourrait alléger certaines de ces limitations associées à l'utilisation des fonds du CEII dans la région du Nord. Les fonds du CFO sont destinés à soutenir financièrement les opérations courantes et les opérations de contingence des FAC et permettraient d'accroître la flexibilité et l'efficacité pour répondre aux besoins de maintien en puissance des opérations, étant donné que les fonds du CFO peuvent être utilisés pour les achats de stocks et d'équipement, et pour les frais de maintenance associés à une opération. Dans l'ensemble, les éléments d'évaluation suggèrent que l'utilisation des fonds du CFO plutôt que du CEII dans la région du Nord pourrait accroître la capacité des FAC à soutenir le maintien en puissance des opérations dans cette région.

Récemment, une étude séparée a été faite sur les dépenses de trois opérations de souveraineté conduites chaque année par les FAC dans la région du Nord et a montré que les fonds du CEII prévus au budget n'étaient pas entièrement dépensés. Toutefois, des entretiens avec des personnes ayant participé à la conduite de ces exercices ont révélé que des limitations avaient été imposées au montant des fonds alloués aux achats locaux. Les principaux intervenants du programme ont indiqué que la FOIN élaborerait un plan pour permettre d'utiliser à plein les fonds le CEII tout en respectant les règles de gestion. Le tableau 5 présente les dépenses prévues et réelles sur la période évaluée.

Exercices dans le Nord	AF 2014-2015	AF 2015-2016	AF 2016-2017	AF 2017-2018	AF 2018-2019
Op NANOOK	6 636 134 \$	5 040 634 \$	3 932 397 \$	1 513 795 \$	2 332 437 \$
Op NUNALIVUT	2 714 420 \$	2 506 119 \$	2 976 722 \$	2 240 073 \$	2 505 715 \$
Op NUNAKPUT	90 310 \$	138 220 \$	206 077 \$	343 124 \$	194 487 \$
Dépenses réelles totales	9 440 864 \$	7 684 973 \$	7 115 196 \$	4 096 992 \$	5 032 639 \$
Total des dépenses prévues	10 000 000 \$	8 572 700 \$	8 680 000 \$	8 000 000 \$	10 000 000 \$
<b>Écart (dépenses prévues par rapport à réelles)</b>	<b>559 136 \$</b>	<b>887 727 \$</b>	<b>1 564 804 \$</b>	<b>3 903 008 \$</b>	<b>4 967 361 \$</b>
% de sous-utilisation	6 %	10 %	18 %	49 %	50 %

**Tableau 3 : Données financières – Opérations dans la région du Nord et en Arctique.** Le tableau présente les dépenses du CEII entre les années financières 2014-2015 à 2018-2019.

**Recommandation 6** : Il est recommandé d'examiner l'utilisation des fonds du CFO pour les opérations NANOOK.

**BPR** : COIC

**BC** : EMIS, SMA(Fin)/DPF

### 2.3.4 Engagements avec des partenaires

**Principale constatation 9** : Les accords d'engagement avec les alliés, les partenaires de la coalition, les organisations civiles et les AMOG sont des multiplicateurs de force, ainsi que des facteurs clés de maintien en puissance pour les opérations et devraient être initiés assez tôt pour optimiser la cohésion entre les partenaires.

Dans un contexte militaire, l'engagement est un élément indispensable du maintien en puissance qui favorise la portée opérationnelle, la collaboration, la coopération, l'assistance mutuelle et l'interopérabilité. La section 3.3-2 de la DCOI 3000 (Opérations) indique que le terme « plan d'engagement opérationnel » n'est pas défini dans la doctrine des FAC. Néanmoins, les entretiens avec les informateurs clés et les présentations officielles montrent que l'engagement opérationnel du COIC avec des forces alliées est bien présent et a un effet positif sur toutes les activités de maintien en puissance, comme l'exploitation des chaînes d'approvisionnement logistiques alliées. Les intervenants qui participent à l'engagement opérationnel expliquent que le plan d'engagement opérationnel découle de la Stratégie d'engagement mondial du MDN, du Guide de planification de l'engagement mondial du MDN et des FAC, ainsi que de la posture et de l'état de préparation de la force. En plus du réseau du Groupe des cinq, les forces de défense de nombreux autres pays où les FAC conduisent des opérations ont été cernées par les intervenants comme des partenaires d'engagement.

#### Engagement avec des partenaires militaires

Tous les engagements doivent être liés à la mission du COIC et doivent refléter l'intention du commandant. Les activités d'engagement à long terme sont soutenues par un plan de mise en œuvre qui attribue des ressources et décrit les résultats souhaités et les responsabilités. À ce titre, 36 protocoles d'accord ont été signés avec des partenaires et des alliés clés et une lettre d'assistance existe avec les Nations unies, ce qui montre l'efficacité du plan d'engagement avec d'autres forces.

#### Engagement avec les AMOG

La liaison et le maintien de relations avec les AMOG sont également essentiels à la planification et à l'exécution réussies des opérations. Lorsque le type d'opération à mener le justifie, les ensembles d'instructions énoncent clairement les directives visant à privilégier ce genre d'engagement. Le processus d'engagement avec les AMOG est encadré par des DCOI, OPOON et PIFC spécifiques. Les leçons retenues de divers CRPA indiquent comment des relations plus étroites ont permis d'obtenir des avantages opérationnels. Par exemple, un protocole d'accord a été signé avec la Gendarmerie royale du Canada pour une collaboration mutuelle dans les

opérations nationales et expéditionnaires. Il existe également des accords couvrant des engagements futurs entre les FAC et Affaires mondiales Canada, l'Agence des services frontaliers du Canada, le ministère des Pêches et des Océans, Parcs Canada et la Garde côtière canadienne. Au niveau continental, on note des engagements avec les Centres conjoints de coordination des opérations de sauvetage et les Centres d'opérations de sécurité maritime pour leur participation aux secours d'urgence.

Les AMOG participent à la planification et à la conduite de nombreuses opérations et de nombreux exercices interarmées, tant sur le plan national qu'à l'étranger. Les directives, ordres et pratiques opérationnelles assurent leur intégration dans les activités militaires des FAC. En outre, des activités de liaison régulières sont menées et se reflètent dans le rythme de combat du commandement du QG du COIC et dans le rythme de combat des sous-unités et des éléments des FAC. Toutefois, les entretiens avec les informateurs clés et les groupes de discussion ont révélé que, pour les petites missions déployées à l'étranger, les relations avec les AMOG pourraient être plus étroites. Par exemple, avec Affaires mondiales Canada, les relations existent davantage sur le plan opérationnel, mais ne se reflètent pas toujours dans les zones de mission, sur le terrain. Nos sources clés et les CRPA ont régulièrement signalé que les engagements opérationnels ne sont pas lancés assez tôt une fois que la zone de mission a été cernée, ce qui entrave le développement de capacités de soutien appropriées.

**Recommandation 7 :** Il est recommandé de lancer des activités d'engagement avec des partenaires internationaux dès que des activités opérationnelles sont programmées dans une région afin d'établir et/ou de nouer des relations et d'obtenir le soutien de maintien en puissance nécessaire à la réussite des opérations des FAC.

**BPR :** EMIS

**BC :** SMA(Pol), COIC

### 2.3.5 Systèmes et données de maintien en puissance

Les générateurs de force qui fournissent la FO à déployer en opération ont la responsabilité initiale de fournir un soutien suffisant en personnel et en matériel. Une fois la FO déployée, son commandant assume l'entière responsabilité de la surveillance et de la supervision de la composition, des effectifs, de l'état et du soutien du personnel et du matériel. Cependant, selon la DCOI 4000, le QG du COIC « assure la supervision opérationnelle de tous les déploiements et est par le fait même responsable de fournir un soutien efficace et efficient en tout temps »<sup>17</sup>.

**Principale constatation 10 :** L'identification des besoins de soutien sur le théâtre des opérations de déploiement est basée sur des méthodes de travail à forte intensité de personnel. Il n'existe aucun mécanisme permettant de mesurer et d'adapter l'efficacité de la livraison de matériel sur les théâtres d'opérations.

<sup>17</sup> DCOI 4000, section 11, 4.11-1 paragr. 1.

Selon les entretiens avec les informateurs clés, il n'existe pas de mesures définies ni de systèmes d'enregistrement numérique permettant de cerner le soutien nécessaire aux opérations de déploiement. Cela se fait actuellement par des méthodes à forte intensité de personnel. Par exemple, les rapports et les déclarations constituent la base de référence pour établir les liens nécessaires avec les autres directions du COIC, les générateurs de force et les organisations du QG de la Défense nationale pour ce qui est du maintien en puissance. Le tableau 6 présente les principaux rapports qui aident à déterminer le soutien potentiel nécessaire.

Rapports	Échéance	A soumettre à	Mode de transmission
RAPPORT DE SITUATION	Selon les directives des ordres Op	CCIFC	Courriels en mode sécurisé (Infrastructure du réseau secret consolidé) si disponible
RAPPORT LOGISTIQUE	Le lundi à 12 h (UTC)	O resp Soutien interarmées (J4) correspondant	
RAPPORT D'ÉTAT DE L'ÉQUIPEMENT			
RAPPORT D'ÉTAT DES MUNITIONS			
RAPPORT DE CONSOMMATION DE MUNITIONS	Le 10 <sup>e</sup> jour de chaque mois		

**Tableau 4. Calendrier des rapports et des retours d'information lors des opérations de déploiement.** Le tableau présente les principaux rapports permettant de cerner les besoins potentiels en matière de soutien.

Selon les informateurs clés, les FAC ne possèdent actuellement pas les outils numériques nécessaires pour mesurer et ajuster de manière appropriée la livraison effective du matériel. Le Système d'information de la gestion des ressources de la Défense (SIGRD) est l'outil utilisé pour assurer un suivi des quantités, des types et des emplacements de toutes les fournitures stockées. L'équipe d'évaluation a été informée que le SIGRD n'est pas en mesure d'anticiper les besoins en matériel d'un théâtre d'opérations et qu'il n'y a pas d'autres moyens de le faire.

Le MDN fait progresser deux initiatives qui ont le potentiel d'atténuer ces défis. Ces initiatives sont les suivantes :

- Modernisation et intégration du soutien et de la logistique (MISL) – Cette initiative ministérielle vise à améliorer la visibilité du matériel dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement par l'intégration à l'échelle nationale des systèmes autonomes actuels de planification des ressources de l'organisation pour le transport et les munitions dans l'environnement du SIGRD;
- Optimisation du réseau de distribution et d'inventaire du matériel (DMINO) – Cette initiative ministérielle vise à améliorer les taux de satisfaction de la demande des utilisateurs finaux à des niveaux acceptables afin d'améliorer les capacités de préparation opérationnelle des FAC.

**Recommandation 8** : Il est recommandé que les outils en cours d'élaboration pour appuyer le processus national de maintien en puissance, p. ex., la MISL et l'optimisation du réseau de DMINO, soient conçus de manière à faciliter la détermination des besoins en matière de soutien opérationnel et le suivi du matériel expédié aux opérations de déploiement.

**BPR** : EMIS

**BC** : SMA(Mat), SMA(DIA), SMA(GI), COIC

### Prise en compte des leçons retenues

Une revue des différents référentiels contenant les enseignements des opérations antérieures montre que tous les CRPA comportent une section relative au maintien en puissance. Les entretiens avec les informateurs clés et les directives sur les leçons retenues indiquent que ces renseignements sont analysés de manière approfondie pour en tirer les meilleures pratiques et les mesures correctives permettant d'améliorer les opérations en cours et de faciliter le maintien en puissance des opérations futures.

Les réponses au questionnaire d'évaluation, ainsi que l'étude des CRPA, ont permis de cerner quelques situations dans lesquelles une nouvelle capacité tirée du portefeuille de maintien en puissance a été introduite pour les opérations de déploiement. Les informateurs clés ont souligné que faire état d'une nouvelle capacité émergente dans les rapports sur les leçons retenues a permis d'adopter de nouvelles solutions pour la phase de planification d'une opération.

### Soutien financier

Les finances sont considérées comme une fonction de commandement dans l'évaluation de l'efficacité du maintien en puissance des opérations. Une matrice applicable au QG du COIC, aux unités subordonnées et au personnel des opérations de déploiement délimite clairement les responsabilités financières et la délégation de pouvoir aux personnes qui participent aux décisions financières dans le cadre des opérations. Depuis sa mise en œuvre, ce document financier a fait l'objet de révisions et d'ajustements périodiques. En outre, un examen des états financiers globaux pour la période AF 2016-2017 à AF 2018-2019 montre qu'un processus efficace est en place pour gérer en détail l'utilisation des fonds alloués. Pour chaque compte et chaque opération, le processus permet de cerner les excédents et les pressions. Ce processus est étayé par une analyse d'évaluation des risques et par des recommandations appropriées visant à ajuster les besoins en ressources. Dans l'ensemble, le soutien financier apporté par le COIC aux opérations s'est avéré efficace.

## 2.4 Rendement – Démonstration de l'efficacité et de l'économie

**Principale constatation 11** : Le personnel des opérations considère que l'efficacité opérationnelle est plus essentielle que l'efficacité et l'économie dans le maintien en puissance des opérations.

La question de savoir comment obtenir les meilleurs résultats opérationnels avec des ressources équivalentes, ou moindres, n'est pas une préoccupation primordiale pour les commandants et les états-majors opérationnels dans le feu de l'action. Les commandants sont confrontés à un environnement de sécurité complexe, réagissent à des situations imprévisibles et travaillent dans des conditions austères et des domaines d'opérations très complexes. Tous les membres du personnel interrogés à ce sujet ont souligné le fait que « l'efficacité », qui consiste à obtenir les effets escomptés, était la priorité dans les opérations, et que « l'efficience » était une priorité secondaire difficile à atteindre. « L'économie » est presque considérée comme une question sans importance. Dans ce contexte, les considérations financières ne sont pas au premier plan lorsque des décisions opérationnelles doivent être prises. En raison de cette réalité opérationnelle, l'évaluation de l'efficience et de l'économie des résultats obtenus par un programme comme le C2 et le maintien en puissance des opérations présente des difficultés. Dans le contexte des opérations, seule la réalisation des objectifs est primordiale, l'efficience et l'économie de moyens devenant une considération secondaire.

### **2.4.1 Efficience**

#### **Les obstacles à l'efficience**

À partir des entretiens et de l'examen de la documentation, l'équipe d'évaluation a constaté que l'efficience des programmes dépend de nombreux facteurs. Ceux-ci incluent :

- l'application des règlements et des politiques existants est un obstacle à un soutien efficace des opérations expéditionnaires;
- l'absence de moyens de communication sécurisés dans certains déploiements (principalement les petites missions) entrave la circulation des informations opérationnelles, ce qui peut avoir des conséquences sur le maintien en puissance opérationnel;
- les calendriers de planification de certaines activités nordiques ne reflètent pas les conditions saisonnières dans la région du Nord;
- certaines informations contenues dans le document du POTFC sont imprécises, ce qui a un effet négatif sur la préparation du personnel et l'exécution de la mission du fait que certaines des compétences nécessaires sont manquantes ou erronées;
- le maintien en puissance efficace assuré uniquement par le déploiement de quantités supplémentaires d'équipement, de matériel et de munitions, à cause de prévisions de matériel inadéquates;
- les considérations relatives au ratio dents-queue, c'est-à-dire au rapport entre les fonctions d'armes de combat et les fonctions de soutien non combattantes, qui semble être un facteur limitatif lors du débat sur l'importance des fonctions de soutien à inclure dans les tableaux d'organisation et d'équipement ou à envoyer en mission ou en reconnaissance sur le terrain;

- le programme d'éducation militaire professionnelle<sup>18</sup> dans lequel toute la planification du soutien (générateurs de force ou maintien en puissance sur le plan opérationnel) est confiée à l'état-major de soutien interarmées (J4) ou au chef de la branche de soutien affiliée, ce qui se traduit par des rôles flous dans la planification, de la confusion et des inefficiences;
- la difficulté de suivre le matériel en transit vers les missions et de disposer de systèmes d'inventaire et de localisation appropriés pour le matériel une fois sur le théâtre des opérations.

La durée et la maturité du programme détermineront le degré d'influence de ces facteurs sur l'efficacité du C2 et du maintien en puissance de l'opération.

### **Multiplicateurs d'efficacité**

Les informateurs clés, la documentation de programme et les CRPA mentionnent un certain nombre de changements qui ont été apportés dans le but d'améliorer l'efficacité du programme. Des efforts ont été faits pour clarifier les rôles liés aux responsabilités, aux obligations et aux pouvoirs du personnel interne et des unités subordonnées, et pour déléguer aux niveaux les plus bas possible (autonomisation). Une vaste matrice a été élaborée pour déléguer les pouvoirs financiers en fonction des postes du personnel et du type et des limitations des dépenses financières (clarté). Des modifications ont été apportées pour faire en sorte que les experts directement engagés dans la conception des projets soient ceux qui sont chargés de présenter ces projets à la haute autorité (contribution). La délégation de la prise de décision à des niveaux inférieurs, lorsque c'est possible, a eu pour effet de réduire le nombre de décisions formelles que doit prendre le commandant du COIC chaque année de plus de 200 à seulement 34 (délégation).

Les hauts responsables ont fait preuve d'ouverture d'esprit face aux nouveaux concepts, approches et expérimentations en matière de maintien en puissance (innovation). Cela se traduit par le développement de multiples initiatives, notamment l'étude de révision menée avant la mise en œuvre du processus d'optimisation, l'approche « Planifier, Exécuter, Mesurer, Ajuster » et le concept « Comment nous combattons » (mise en pratique). Il y a également eu l'élaboration d'une vision globale à l'égard des leçons retenues, qui est maintenant considérée comme un système d'activités interdépendantes, appliqué au sein du QG pour optimiser les résultats (vision).

Des concepts d'amélioration continue ont été introduits pour régir les activités menées par le QG du commandement en mesurant et en adaptant la structure organisationnelle. Nombre des principaux documents, publications et procédures d'opérations permanentes ont été revus et adaptés à la suite de la fusion en 2013 de trois quartiers généraux opérationnels. En outre, au cours de l'AF 2018-2019, le COIC a publié son Plan d'action sur la responsabilité du matériel

---

<sup>18</sup> Le programme d'éducation militaire professionnelle est décrit dans le PIR 3.2.

pour remédier aux lacunes de la gestion des stocks et envisager l'élimination des munitions obsolètes, comme l'a recommandé le Bureau du vérificateur général en 2017.

Il est trop tôt pour déterminer l'effet de ces améliorations; cependant, elles peuvent constituer la base de référence d'une évaluation future.

### Effets de la chaîne d'approvisionnement de la défense sur le maintien en puissance

**Principale constatation 12** : Les inefficiences des organisations et des processus de maintien en puissance de la défense ont une incidence sur l'efficacité du maintien opérationnel des opérations.

Les rapports du Bureau du vérificateur général, les inventaires internes, les multiples documents du Collège de la défense, des articles de magazines et les CRPA ont tous évoqué les effets sur les opérations des inefficiences récurrentes de la CAD. On souligne les questions suivantes :

- stockage excédentaire ou insuffisant des articles du matériel de défense;
- stocks dormants<sup>19</sup> entreposés alors que les mêmes articles sont régulièrement achetés sur le marché;
- articles obsolètes, déclassés et périmés occupant toujours un espace précieux dans les entrepôts;
- manque de visibilité sur de nombreux stocks;
- perte de visibilité durant le transit des articles;
- difficulté à suivre et à estimer la valeur exacte des stocks;
- inefficience globale de multiples maillons de la chaîne d'approvisionnement;
- coûts de gestion prohibitifs;
- espace de stockage mal utilisé;
- articles réparables stockés dans des installations de troisième ligne en attente de réparation et qui ne seront jamais réparés parce que les mêmes articles sont achetés sur le marché, ou parce qu'ils sont devenus obsolètes;
- manque de clarté dans les degrés de responsabilité;
- multiplicité des acteurs engagés avec des intérêts multiples et divergents;
- absence d'autorité centrale pour le maintien en puissance des services (approche fédérée);
- élimination tardive du matériel périmé.

Il est heureux que ces questions ne se soient pas traduites par des échecs dans les opérations. Les intervenants du programme indiquent que le succès des opérations ne dépend pas des mécanismes existants ni du fonctionnement du système d'approvisionnement, mais qu'il est plutôt lié aux facteurs humains (c.-à-d. que le MDN et les FAC emploient des personnes

---

<sup>19</sup> Les stocks dormants sont ceux qui restent en rayons depuis au moins quatre ans.

consciencieuses, compétentes et professionnelles à tous les degrés critiques du processus de maintien en puissance, et qu'elles veillent à ce que les résultats soient atteints au fur et à mesure du déroulement des événements).

En réponse, le MDN et les FAC ont mis en œuvre de multiples initiatives de maintien en puissance. Celles-ci comprennent, entre autres :

- MISL – Noté plus haut dans le rapport
- DMINO – Noté plus haut dans le rapport
- Identification du matériel (IM) – Le Ministère a mis ce projet sur pied pour rationaliser et normaliser les dossiers du MDN sur le matériel, de manière à améliorer le fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement
- Approvisionnement électronique – Il s'agit d'une initiative dirigée par Services publics et Approvisionnement Canada visant à adopter l'outil SAP Ariba pour l'acquisition de biens et de services dans l'ensemble du gouvernement et qui entraînera des changements dans la façon dont le MDN se procure des biens et des services
- Modernisation des activités liées aux ressources de la défense (MALRD) – Il s'agit d'une initiative du MDN visant à mettre à jour le SIGRD
- Technologie d'identification automatique (TIA) – Il s'agit d'une initiative du Ministère concernant l'adoption des codes à barres et de la technologie d'identification par radiofréquence (IRF) et du logiciel connexe dans toute la chaîne d'approvisionnement, pour améliorer la qualité des données et permettre d'accroître l'efficacité et l'efficience
- Expérience des utilisateurs du système de planification des ressources de l'organisation – Il s'agit d'une initiative ministérielle visant à adopter le logiciel SAP pour offrir aux utilisateurs du SIGRD une meilleure expérience.

Certains de nos alliés ont également apporté des changements à leurs structures de maintien en puissance. Par exemple, certains ont trouvé des réponses à leurs défis en associant l'unité de commandement, le contrôle centralisé et l'exécution décentralisée comme concept de C2 pour leurs activités de maintien en puissance militaire.

En août 2019, une charte a été cosignée par le Sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA[Mat]), le Directeur général – Soutien matériel et de la chaîne d'approvisionnement, le Directeur d'état-major – État-major interarmées stratégique (DEM EMIS) et le soutien stratégique interarmées (J4) de l'EMIS. Cette charte établissait les responsabilités, les obligations et les pouvoirs à inclure dans un futur document des « Directives et règlements d'organisation et de responsabilité », conçus pour permettre à la chaîne d'approvisionnement de la Défense (CAD) d'être gérée de bout en bout comme un actif stratégique. Une évaluation future de cette approche déterminera si cette stratégie était la meilleure pour optimiser le maintien en puissance opérationnelle.

**Recommandation 9 :** Il est recommandé que les efforts de modernisation de la CAD actuellement en cours au Comité de surveillance de la CAD se poursuivent en vue d'optimiser le maintien en puissance des opérations.

**BPR :** DEM EMIS, SMA(Mat)

**BC :** COIC

### Indice d'évaluation C2 du COIC

Le COIC a établi un indice d'évaluation C2 pour mesurer et améliorer l'efficacité du programme. Les détails de cet indice sont fournis à [l'annexe F](#). L'indice C2 comprend trois indicateurs principaux identiques pour trois des années évalués (2016-2017 à 2018-2019), mais avec un facteur de pondération différent pour l'AF 2018-2019. Tous les indicateurs ont atteint les objectifs souhaités, mais bien que l'indicateur n° 2 (Travailler de concert avec les partenaires opérationnels et avec d'autres intervenants en vue d'assurer l'unité d'action) ait été jugé satisfaisant, c'est celui qui a obtenu la note la plus faible.

Si l'indice et les indicateurs d'évaluation C2 restent assez larges, la définition de l'indice représente une avancée positive dans la mesure et la prise en compte de l'efficacité du programme. Dans l'ensemble, bien que le programme de C2 et de maintien en puissance comporte certaines questions d'inefficacité, notamment dans le processus de maintien en puissance, le programme a démontré un rendement favorable avec des effets positifs sur les opérations.

### 2.4.2 Économie

Le tableau 7 présente le détail des dépenses pour les deux premières années d'existence de ce programme.

Programme 1.6							
NUMÉRO	COMMANDEMENT, CONTRÔLE ET MAINTIEN EN PUISSANCE DES OPÉRATIONS						
	N1 participants	DÉPENSES TOTALES POUR LES AF 2017-2018 et 2018-2019		Écart entre les AF 2017-2018 et AF 2018-2019	Variation en pourcentage	Moyenne	Proportion
		AF 2017-2018	AF 2018-2019				
1	CPM	167 940 291 \$	162 303 695 \$	- 5 636 596 \$	- 3 %	165 121 993 \$	61 %
2	SMA(Fin) /DPF	93 293 510 \$	41 069 309 \$	- 52 224 201 \$	- 56 %	67 181 409 \$	25 %
3	COIC	35 438 460 \$	36 631 512 \$	1 193 052 \$	3 %	36 034 986 \$	13 %
4	ARC	3 546 283 \$	3 464 165 \$	- 82 118 \$	- 2 %	3 505 224 \$	1 %
5	<b>TOTAL</b>	<b>300 218 544 \$</b>	<b>243 468 681 \$</b>	<b>- 56 749 996 \$</b>	<b>- 19 %</b>	<b>271 843 679 \$</b>	<b>100 %</b>

**Tableau 5 : Total des dépenses du programme 1.6.** Le tableau présente les dépenses effectuées pour le programme 1.6 par les différents N1 pour les AF 2017-2018 et 2018-2019.

Même si le commandant du COIC est responsable de ce programme, seulement 13 p. 100 des dépenses totales sont sous son contrôle direct. Trois autres N1 engagent des dépenses pour ce programme.

Il a été impossible d'évaluer l'économie de l'ensemble du programme dont le but premier reste l'exécution en temps voulu des activités de C2 et de maintien en puissance à l'appui des objectifs opérationnels. En outre, il est reconnu que les N1 sont responsables des dépenses sous leur contrôle direct, mais le résultat net de ce partage des responsabilités est un manque de supervision et d'imputabilité dans les activités du programme. Le Ministère aurait avantage à clarifier les attributions, le suivi et les rapports des dépenses du programme. On a formulé cette constatation et cette recommandation dans l'Évaluation des opérations des Forces armées canadiennes – Recherche et sauvetage de 2020.

### **2.4.3 Conclusion**

L'évaluation a conclu que le maintien en puissance est un facteur clé indispensable au succès de toutes les opérations. Bien qu'il existe des possibilités d'amélioration pour renforcer davantage la CAD et les processus de soutien des FAC, dans l'ensemble, l'aspect de maintien en puissance du programme s'est avéré efficace dans la préparation, la planification, la conduite et le maintien en puissance des activités opérationnelles, ainsi que dans les engagements avec les partenaires.

Les inefficiences observées dans le maintien en puissance des opérations sont fortement liées à l'approche nationale de ces activités. Enfin, si la question de l'économie a été prise en compte, en raison de la nature des activités du programme, elle est secondaire par rapport à l'objectif principal du succès des opérations. Un compromis optimal devrait être recherché entre l'économie des opérations et l'atteinte des objectifs opérationnels.

## Annexe A – Plan d'action de la direction

### Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. Il est recommandé que le PIR du programme 1.6 soit élargi pour refléter les deux dimensions du programme.

### Mesure prise par la direction

**BPR :** COIC

**BC :** C Prog, SMA(Svcs Ex)

**Plan d'action :**

Nous sommes d'accord avec cette recommandation.

En collaboration avec tous les experts en la matière et les intervenants concernés du COIC, le PIR de ce programme sera ajusté pour définir clairement le maintien en puissance ainsi que le commandement et le contrôle opérationnel dans le contexte du domaine de responsabilité principal « Opérations » du cadre ministériel des résultats (CMR). Les harmonisations et les définitions modifiées comprendront des indicateurs de rendement, des objectifs de rendement et un modèle logique, selon ce qui sera jugé approprié.

**Mesure 1.1 :** Le PIR révisé sera fourni au VCEMD/CProg/DRRMCR.

**BPR :** COIC/DG Disp Op, DCM

**BC :** VCEMD/C Prog, COIC DG Plans/AO, DG Sout, DG Ops SMA(Svcs Ex)/DGE

**Date cible :** Août 2021

### Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. Il est recommandé que des experts en soutien opérationnel soient inclus dans le groupe de reconnaissance avancée des opérations de déploiement sur le terrain.

### Mesure prise par la direction

**BPR :** COIC

**Plan d'action :**

Nous sommes d'accord avec cette recommandation.

Le COIC s'efforcera d'intégrer les experts du soutien opérationnel dans toutes les activités de reconnaissance. Ces experts comprendront le J4 Contrats, le J4 Ops (en fonction de la complexité de la mission), le soutien des services de santé interarmées et le personnel du génie interarmées pour conseiller et préparer les équipes en vue des opérations de déploiement.

Lorsque les activités touchent des commandants de composante de l'AC, de l'ARC ou de la MRC, les experts en soutien tactique proviendront des composantes en question et seront au besoin complétés par des représentants opérationnels du QG COIC, du GSOIFC ou des Dépôts de munitions des Forces canadiennes (DMFC). La présence d'experts est souvent liée à des activités spécifiques de la composante, comme l'équipe d'activation d'aérodrome ou les équipes de soutien logistique avancé, respectivement déployées par l'ARC et la MRC.

Pour se conformer à la recommandation.

**Mesure 2.1 :** Le DG Ops COIC procédera à une révision de ses ensembles d'instructions et de ses politiques pour s'assurer qu'elles reflètent clairement les rôles et l'importance des experts en soutien sur le plan de la reconnaissance.

**Mesure 2.2 :** Le COIC fournira aux commandants des FO désignées des instructions sur l'utilisation des experts en soutien au sein des reconnaissances tactiques au sol.

**BPR :** COIC/DG Ops

**BC :** ARC, MAR, COIC DG Sout, GSOIFC, GSMC

**Date cible :** Mars 2021

### Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. Il est recommandé que les CSO soient établis avec un mandat autonome, comprenant un mécanisme de financement distinct de celui des missions actuellement citées.

### Mesure prise par la direction

**BPR :** COIC

**BC :** SMA(Fin)/DPF

**Plan d'action :**

Nous sommes d'accord avec cette recommandation. Le cmdt COIC a publié la directive sur les CSO le 13 juin 2020. La directive sur les CSO reconnaît les lacunes d'un réseau mondial de CSO et les efforts futurs porteront sur les régions de l'Asie du Sud-Est et de l'Afrique de l'Est.

**Mesure 3,1 :** Le Directeur général – Soutien (DG Sout) du COIC, assisté du POLAD COIC, du Sous-ministre adjoint (Politiques) (SMA[Pol]) et de l'EMIS, en consultation avec le GSOIFC, aidera le SMA(Pol) et l'EMIS à travailler à l'établissement d'un mandat autonome. L'objectif de ce mandat sera de fournir des autorités opérationnelles pour le réseau mondial de CSO en tant qu'entités autonomes, à la différence du processus actuel d'activation de CSO indépendants pour soutenir les missions désignées. Ces autorités opérationnelles autonomes ouvrent la voie à un financement cohérent des CSO via le CFO pour permettre à tout le personnel des CSO déployé d'avoir droit à des indemnités, des médailles et des réductions d'impôts. Une fois les autorités et le financement établis, le maintien en puissance sur le plan opérationnel assuré par les CSO pour toutes les opérations expéditionnaires deviendra beaucoup plus cohérent. En

outre, ces mesures permettront au COIC de transférer des ressources vers ou depuis un CSO en fonction des besoins pressants, sans avoir à demander une autorisation externe pour ce faire. L'objectif final est de donner à ces CSO la souplesse opérationnelle nécessaire pour soutenir des opérations simultanées dans le contexte de la politique de défense du Canada : *Protection, Sécurité, Engagement*.

**Mesure 3.2 :** Le COIC, en consultation avec l'EMIS et le SMA(Pol), comblera les lacunes du réseau de CSO actuel en choisissant des lieux qui non seulement confortent nos plans d'opération régionaux, mais aussi s'appuient sur les relations existantes avec les partenaires alliés. Ces CSO ne seront pas de nature permanente, mais seront flexibles au niveau régional et répondront aux besoins opérationnels des missions nouvelles et établies. Les efforts futurs se concentreront sur le développement d'accords et de partenariats alliés, ces derniers par le biais d'exercices et d'opportunités de soutien mutuel.

**Mesure 3.3 :** Pour l'élaboration de tout accord d'implantation de CSO, le DG Sout du COIC assurera la coordination avec l'EMIS, le SMA(Fin)/DPF, le SMA(IE), le SMA(Mat) et le SMA(Pol)/DPLE pour assurer que les activités des CSO sont alignées sur leurs besoins et leurs responsabilités.

**BPR :** COIC/DG Sout, J4

**BC :** EMIS, SMA(Pol), SMA(IE), SMA(Fin)/DPF, COIC J4, COIC J8, COIC POLAD, COIC LEGAD, COIC J Génie, VCEMD/Attachés de Défense du Canada

**Date cible :** Juillet 2022

#### Recommandation du SMA(Svcs Ex)

4. Il est recommandé de continuer à évaluer les options de communication en fonction du lieu et des exigences du théâtre pour assurer un maintien en puissance efficace des opérations.

#### Mesure prise par la direction

**BPR :** COIC

**BC :** SMA(Mat)/DGGPET

**Plan d'action :**

Nous sommes d'accord avec cette recommandation.

**Mesure 4.1 :** Le commandant des petites missions de longue durée (cmdt PMLD) du COIC procédera à un examen, en consultation avec les cmdt FO respectives, des capacités C2 actuelles pour toutes les petites missions de longue durée et compilera une liste des déficiences.

**Mesure 4.2 :** Le J6 COIC, en collaboration avec la Protection de la Force et le Grand prévôt du COIC, confirmera les changements de procédure, d'organisation, de matériel et de sécurité nécessaires pour corriger cette lacune. Le J6 COIC produira une estimation de l'effet financier initial et continu.

**Mesure 4.3 :** Le cmdt PMLD examinera et approuvera les mesures correctives pour chaque théâtre, sur la base d'une analyse coûts/avantages de la capacité C2 ajoutée par rapport au degré d'effort nécessaire pour atteindre et maintenir la capacité recommandée. Le cmdt PMLD tiendra un registre de ces décisions pour examen ultérieur.

**Mesure 4.4 :** Le J6 COIC élaborera un plan de mise en œuvre des modifications approuvées, se procurera les équipements et les services contractuels nécessaires et organisera une visite d'assistance technique accompagnée des experts concernés.

**Mesure 4.5 :** Le cmdt PMLD examinera annuellement chaque mission pour déterminer si l'analyse coûts/avantages reste valable. Un examen sera également effectué en cas de changement significatif du lieu, des tâches principales ou de la structure d'une mission. Tout commandant de FO peut également lancer un tel examen.

**BPR :** COIC/DG Ops/Cmdt PMLD

**BC :** COIC/DG Sout/J6, SMA(Mat)/DGGPET/GCVM Systèmes de commandement (DAPSCT), Protection de la force du COIC, Grand prévôt du COIC, J Génie du COIC, Cmdt FO PMLD

**Date cible :** Septembre 2021

#### Recommandation du SMA(Svcs Ex)

5. Il est recommandé d'envisager l'élaboration d'un plan pangouvernemental unifié pour permettre le déploiement des efforts de maintien en puissance planifiés et délibérés dans la région du Nord.

#### Mesure prise par la direction

**BPR :** COIC

**BC :** EMIS, SMA(Pol), SMA(Fin)/DPF

**Plan d'action :**

Nous sommes d'accord avec cette recommandation.

Le COIC et la FOIN responsable de la planification, en collaboration avec les principaux intervenants, sont en train d'élaborer un plan d'opération régional de l'Arctique (PORA) au nom du CEMD.

**Mesure 5.1 :** Le PORA fournira une orientation générale et des conseils sur la synchronisation et la coordination des opérations des FAC dans l'Arctique pour s'assurer qu'elles appuient les

priorités et les objectifs du gouvernement du Canada et qu'elles s'y conforment. Le COIC compte intégrer le PORA dans un plan réaliste et réalisable pour permettre le déploiement et le maintien en puissance efficaces de forces interarmées dans tout l'éventail des opérations couvrant la sûreté, la sécurité et la défense dans la région.

Le succès dans l'Arctique dépendra de la synchronisation des activités, des investissements et des messages stratégiques du MDN et des FAC auprès de toutes les organisations des AMOG qui ont des rôles et des responsabilités dans la région du Nord. Le plan des FAC pour le soutien aux autres secteurs complémentaires de la sécurité de la région du Nord portera sur les aspects politique, économique, environnemental et sociétal.

Le développement de l'empreinte nordique des FAC doit se faire par des aménagements précis qui améliorent les missions arctiques prévues sans créer de conflits avec les autres mandats et autorités des AMOG qui assurent également des services de sûreté et de sécurité au Canada.

**Mesure 5.2 :** En l'absence de menace militaire immédiate dans l'Arctique, l'approche des FAC en matière de concurrence et de dissuasion à l'égard des grandes puissances nordiques sera de faire progresser les capacités de connaissance dans ce domaine, de soutenir la modernisation du NORAD et la défense continentale et de renforcer la coopération et la collaboration avec les partenaires nationaux et internationaux sur les questions de sûreté, de sécurité et de défense.

Le concept opérationnel du PORA a été largement accepté, et le réaménagement du corps du document et des annexes qui l'accompagnent sera fait par la FOIN d'ici la fin de 2020, le début de 2021. Il est recommandé que la FOIN soit chargée de superviser toutes les opérations et tous les exercices des FAC dans sa zone de responsabilité pour veiller à ce que des plans de maintien en puissance délibérés et efficaces soient appliqués dans la région du Nord.

**BPR :** COIC/FOIN

**BC :** COIC/DG Plans, EMIS, SMA(Fin)/DPF, SMA(Pol)

**Date cible :** Le document PORA doit être prêt d'ici le 31 mars 2021 et, par la suite, fera l'objet d'une révision annuelle fin mars.

#### **Recommandation du SMA(Svcs Ex)**

6. Il est recommandé d'examiner l'utilisation des fonds du CFO pour les opérations NANOOK.

#### **Mesure prise par la direction**

**BPR :** COIC

**BC :** EMIS, SMA(Fin)/DPF

**Plan d'action :**

Nous sommes d'accord avec cette recommandation.

**Mesure 6.1 :** Le J8 COIC, de concert avec le Directeur – Disponibilité opérationnelle interarmées (DDOI) et les organisations de N2 COIC (y compris le GSOIFC et la FOIN), examinera les cas spécifiques où l'utilisation du CEII a constitué une entrave à l'acquisition de soutien local.

**Mesure 6.2 :** Plus précisément, le J8 COIC prendra l'initiative d'examiner les questions ci-après. Comme la disponibilité du financement global n'est pas un souci (comme le prouve le fait que le budget global a été sous-utilisé de 6 à 50 % au cours des cinq derniers exercices), le J8 COIC examinera :

- (1) la nature des limitations de la disponibilité des fonds pour des achats locaux (voir le rapport);
- (2) la raison d'être de ces limitations;
- (3) si le recours au CFO résolvait ces enjeux.

Il convient de noter que, bien que le CFO ait un cadre de gouvernance différent de celui du CEII, il est probable qu'une dépense non admissible au titre du CEII (pour la reconstitution de certains consommables ou articles) ne serait pas admissible non plus sous le régime du CFO. Il faudrait revoir, avec les N1, les règles et les responsabilités d'un générateur de force et d'un utilisateur de force pour alléger ces limitations tout en maintenant des confirmations au cas par cas au fur et à mesure que les situations se présentent.

**Mesure 6.3 :** Le J8 COIC examinera si le CFO offrirait en fait une flexibilité supplémentaire pour l'acquisition d'un soutien local. Le rapport semble sous-entendre que l'opération NANOOK s'apparente à une opération expéditionnaire (admissible au CFO), et pourrait donc bénéficier de délégation de pouvoirs supplémentaires (financiers et transactionnels). Compte tenu de la nature nationale de l'opération, les utilisateurs finaux ne peuvent se voir attribuer des pouvoirs délégués semblables à ceux d'une opération en déploiement, par exemple, 400K/200K pour des contrats directs avec des entreprises commerciales, concurrentielles et non concurrentielles. Ainsi, le recours au CFO – et les autorités requises pour les commandants de FO – ne corrigerait pas ces limitations des pouvoirs délégués et pourrait requérir une modification du mandat de la Défense.

**BPR :** J8 COIC

**BC :** EMIS, SMA(Fin)/DPF, MAR, AC, MAR, Commandement du personnel militaire, DG Ops COIC, DG Sout, DG Disp Op, FOIN, GSOIFC

**Date cible :** 31 mars 2021

#### **Recommandation du SMA(Svcs Ex)**

7. Il est recommandé de lancer des activités d'engagement avec des partenaires internationaux dès que des activités opérationnelles sont programmées dans une région afin

d'établir et/ou de nouer des relations et d'obtenir le soutien de maintien en puissance nécessaire à la réussite des opérations des FAC.

### Mesure prise par la direction

**BPR :** EMIS

**BC :** SMA(Pol), COIC

**Plan d'action :**

Nous sommes d'accord avec cette recommandation.

**Mesure 7.1 :** La recommandation proposée par le SMA(Svcs Ex) concernant le lancement d'activités d'engagement avec des partenaires internationaux sera prise en considération plus tôt dans le processus de planification, dès que les zones de mission auront été cernées, une attention particulière étant requise pour les opérations et les activités avec de nouveaux partenaires ou dans les régions où le succès des FAC dépendra du soutien de partenaires nouveaux ou existants. Selon le partenaire et la région, les activités d'engagement peuvent devoir être menées en séquence (politique, stratégique, opérationnelle, puis tactique) ou en parallèle, avant, pendant et après une opération ou une activité, de sorte qu'une participation et une intégration efficaces des AMOG, dès le début, seront la clé du succès.

**BPR :** EMIS

**BC :** SMA(Pol), AMOG, Attachés de Défense du Canada applicables

**Date cible :** Juillet 2022

### Recommandation du SMA(Svcs Ex)

8. Il est recommandé que les outils en cours d'élaboration pour appuyer le processus national de maintien en puissance, p. ex., la MISL et l'optimisation du réseau de DMINO, soient conçus de manière à faciliter la détermination des besoins en matière de soutien opérationnel et le suivi du matériel expédié aux opérations de déploiement.

### Mesure prise par la direction

**BPR :** EMIS

**BC :** SMA(Mat), SMA(DIA), SMA(GI), COIC

**Plan d'action :**

Nous sommes d'accord avec cette recommandation.

Le DEM EMIS et le SMA(Mat), en tant que coprésidents du comité de la CAD, supervisent plusieurs initiatives visant à accroître la capacité de la CAD d'appuyer les opérations des FAC.

Deux initiatives clés en cours, la MISL et le concept DMINO, qui doivent toutes deux être gérées et synchronisées dans le cadre du programme du MALRD du Sous-ministre adjoint (Données, innovation et analyse) (SMA[DIA]) afin d'assurer l'alignement avec d'autres initiatives de N1 et avec le système global de planification des ressources du MDN et des FAC.

**Mesure 8.1 :** Le concept global de la MISL est d'assurer un meilleur soutien des éléments des FAC travaillant au jour le jour en garnison à des activités de génération de forces et à soutenir les éléments des FAC déployés dans le cadre d'opérations, tant sur le plan national que sur celui international. Grâce à un système de transport et d'entreposage intégré dans un environnement SAP S/4 HANA, avec une communication vers l'environnement ERP SAP ECC, la visibilité des actifs, la visibilité en transit et la responsabilité du matériel seront améliorées et assureront une meilleure capacité de soutien aux opérations de déploiement. Pendant toute la phase de conception du système de MISL, le soutien des opérations de déploiement a été une exigence clé pour garantir que la solution de transport et d'entreposage proposée répondra aux exigences de haut niveau du MDN et des FAC.

**Date cible :** MISL – T3 2023

**Mesure 8.2 :** Bien que le concept DMINO soit spécifiquement conçu pour améliorer et optimiser le parcours de fret à travers le Canada afin d'améliorer les niveaux de service, un effet secondaire sera une meilleure prestation de services aux opérations de déploiement par la réduction des temps de transit entre les dépôts nationaux vers les ports d'embarquement aériens et maritimes qui soutiennent les opérations internationales. Le concept DMINO est de fournir un meilleur niveau de service à toutes les opérations grâce à un modèle de livraison à délai déterminé.

**Date cible :** DMINO – T4 2022

**BPR :** EMIS

**BC :** COIC, SMA(GI), SMA(DIA)

#### **Recommandation du SMA(Svcs Ex)**

9. Il est recommandé que les efforts de modernisation de la CAD actuellement en cours au Comité de surveillance de la CAD se poursuivent en vue d'optimiser le maintien en puissance des opérations.

**BPR :** DEM EMIS, SMA(Mat)

**BC :** COIC

**Plan d'action :**

Nous sommes d'accord avec cette recommandation.

**Mesure 9.1 :** Le SMA(Mat) et l'EMIS, en collaboration avec le COIC, donneront suite à cette recommandation en incluant les éléments suivants dans les travaux en cours :

- Mettre en place une équipe interarmées chargée des besoins de la CAD pour consolider et synchroniser les efforts de modernisation. Ce plan d'action de la direction comprendra une révision du mandat et de la structure de coprésidence du comité de surveillance de la CAD. Ces efforts s'intégreront aux initiatives applicables à l'échelle de l'organisation, telles que la mise à niveau du système de gestion des ressources et l'intégrateur des systèmes de combat interarmées.
- Opérationnaliser le cadre approuvé de mesure du rendement de la CAD.

Ce plan d'action de la direction sera considéré comme clos lorsque :

- le protocole d'entente établissant l'équipe des exigences interarmées sera achevé;
- la capacité initiale du CGR de la CAD sera mise en place, et aura fait l'objet d'une présentation devant le comité de surveillance de la CAD.

**BPR** : SMA(Mat), DEM EMIS

**BC** : COIC

**Date cible** : Janvier 2022

## **Annexe B – Méthodologie et limitations de l'évaluation**

### **1.0 Méthodologie**

L'évaluation a utilisé de multiples sources de données et des méthodes de recherche qualitatives et quantitatives complémentaires pour assurer la fiabilité des informations et des données sur lesquelles repose la pertinence et les mesures de rendement, y compris les résultats de l'évaluation. Une approche de triangulation a été utilisée afin de garantir la validité des données saisies par différentes méthodes. La méthodologie a établi une approche cohérente dans la collecte et l'analyse des données pour appuyer les observations, les résultats, les constatations et les recommandations. Sur la base des éléments probants issus des sources disponibles, l'évaluation a examiné la valeur des résultats immédiats escomptés et l'efficacité des activités de maintien en puissance énoncées dans le PIR du programme 1.6 afin d'établir une base de référence appropriée pour évaluer la pertinence et le rendement du programme. Nous avons mis en corrélation les renseignements et les données avec chaque question de l'évaluation et avec les indicateurs correspondants.

### **1.1 Aperçu des méthodes de collecte de données**

Une comparaison entre les évaluations qualitatives et quantitatives a servi à valider l'analyse globale et à formuler les constatations et les recommandations. Les méthodes de collecte des données suivantes ont servi à recueillir des données qualitatives et quantitatives pour l'évaluation :

- revue de la littérature et examen des documents;
- entretiens avec les informateurs clés et des groupes de discussion;
- examen des données financières;
- questionnaire;
- visites des lieux.

### **1.2 Détails sur les méthodes de collecte de données**

#### **1.2.1 Examen de la documentation**

Un examen préliminaire de la documentation a été effectué dans le cadre de la phase de planification de l'évaluation pour acquérir une compréhension fondamentale des activités de maintien en puissance en tant que nouveau programme figurant dans le répertoire des programmes. Par la suite, un examen complet de la documentation a été entrepris dans le cadre de la phase d'évaluation, qui était axée sur la pertinence et le rendement des activités du programme.

#### **1.2.2 Entretiens avec les informateurs clés et des groupes de discussion**

Les entrevues se sont déroulées face à face ou par téléphone. Les personnes interrogées ont reçu à l'avance un guide d'entretien. Des questions de clarification ont été posées au cours des entretiens. Les évaluateurs ont pris des notes ou ont enregistré les entretiens, avec l'accord des

interlocuteurs. Ces notes ont ensuite été transcrites et comparées pour en vérifier la clarté et cohérence à l'aide d'une matrice d'analyse, conçue pour cerner les opinions récurrentes sur les thèmes d'évaluation d'un dossier commun.

L'étude d'évaluation a consisté en plus de 80 entretiens bilatéraux et trois groupes de discussion (trois à six personnes) avec les principaux acteurs du programme. Les groupes de discussion ont été organisés de manière à minimiser l'empreinte et la charge de travail pour les intervenants.

### 1.2.3 Examen des données financières

Les données financières du programme ont été examinées pour déterminer les dépenses des diverses activités. Les données couvrant la période des AF 2017-2018 et 2018-2019 ont été fournies par le SMA(Fin)/DPF.

### 1.2.4 Visites des lieux

Pour dresser un tableau opérationnel et recueillir des informations relatives au contexte dans lequel le programme se déroulait, l'équipe d'évaluation a visité les sites suivants, qui hébergent des unités du COIC et des unités opérationnelles associées : Trenton, Kingston, Ottawa et Yellowknife.

### 1.2.5 Questionnaire

Pour mieux illustrer les résultats, un questionnaire contenant 34 demandes d'information a été remis aux directeurs et aux membres du personnel de l'état-major interarmées du COIC.

## 2.0 Limitations et stratégie d'atténuation

Les limitations suivantes ont été rencontrées dans le cadre de la présente évaluation. Le tableau B-1 explique les stratégies mises en place pour les surmonter.

Limitations	Stratégies d'atténuation
<b>Nouveau programme</b> Le répertoire des programmes révèle que ce programme a été introduit en 2017 sans véritables liens de recoupement pour suivre les données financières par rapport à l'architecture d'alignement des programmes (AAP) précédente.	Les données quantitatives comparatives disponibles ne couvraient que les AF à partir de 2017-2018.

<p><b>Première évaluation</b></p> <p>Il n’y avait pas de véritable base de référence pour recueillir des données et des faits susceptibles d’alimenter les observations et les constatations sur le maintien en puissance des opérations.</p>	<p>L’évaluation a été conduite en vue d’établir une telle base de référence qui pourra être utilisée dans les futures évaluations.</p>
<p><b>Roulement du personnel</b></p> <p>Le QG COIC a connu un taux de roulement de son personnel de 46 % au cours de l’AF 2019-2020, ce qui complique évidemment la collecte de données, de faits et de preuves auprès de gens d’expérience du COIC.</p>	<p>Ayant été informés par le point de contact du COIC au début du processus d’évaluation, les évaluateurs ont ciblé en priorité le personnel qui allait être déplacé.</p>
<p><b>Initiatives récentes du COIC</b></p> <p>En 2019, le COIC a mis en place une série d’initiatives (Optimisation du QG, Comment nous combattons, Approche Plan-Exécution-Mesure-Ajustement, Planificateur central de l’emploi des forces, approche pandomaines, etc.), ayant un effet sur la manière de concevoir le C2 et sur l’exécution des opérations.</p>	<p>Ces initiatives ont été mises en œuvre après l’évaluation conduite auprès du personnel du COIC et des autres intervenants. Elles peuvent constituer une base de référence pour les évaluations futures du programme, mais ceci sort du cadre de la présente évaluation.</p>

**Tableau B-1. Limitations de l’évaluation et stratégies d’atténuation.** Le tableau dresse la liste des limitations rencontrées au cours de l’évaluation ainsi que des stratégies d’atténuation correspondantes.

## Annexe C – Modèle logique

### Modèle logique pour le commandement et le contrôle et le maintien en puissance des opérations (Programme 1.6)

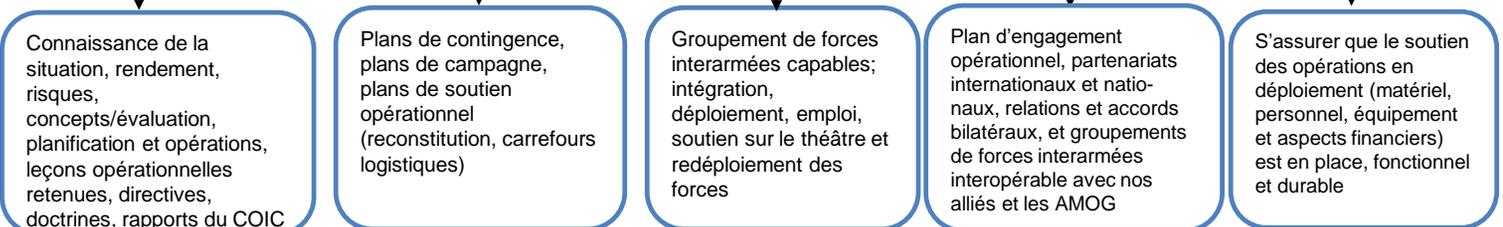
Intrants

**Ressources:** Personnel formé, Équipement, Ressources humaines, Infrastructure, Financement (F et E, CFO, CEII, ETS Mil et Civ), Personnel et capacités du QG COIC  
**Documents :** Directive du CEMD sur le C2, Directives du CEMD pour les opérations, Plans de soutien stratégique, Plans d'opérations, Ordres du COIC, Directives et IPO, Lettre d'accord, Protocole d'entente, Leçons retenues, Rapport historique annuel, Documents du programme, Documentation pertinente  
**Influenceurs et vecteurs :** PSE, Environnement de sûreté, Capacité, Organisations ou alliances internationales  
**Considérations relatives aux politiques pangouvernementales :** Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+), Langues officielles, Obligation de consulter les populations autochtones

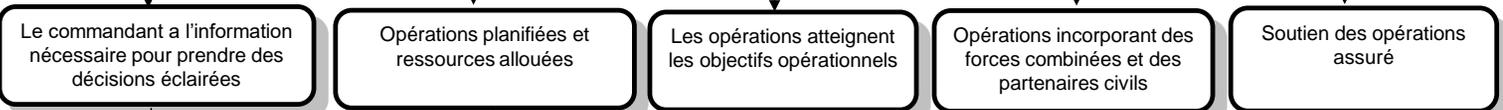
Activités



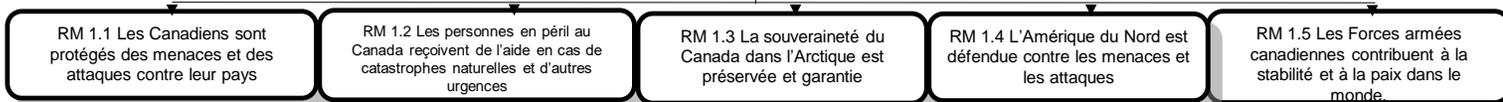
Extrants



Résultats immédiats



Résultats intermédiaires



Résultats finaux

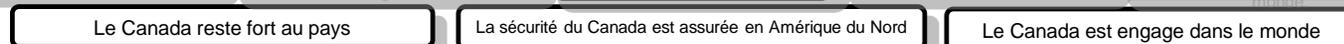


Figure C-1. Modèle logique pour le commandement et le contrôle et le maintien en puissance des opérations. Le diagramme montre les liens entre les principales activités du programme, ses indicateurs et les résultats visés.

## Annexe D – Matrice d'évaluation

### Matrice d'évaluation du C2 et du maintien en puissance des opérations (programme 1.6)

Pertinence							
			Sources de données				
Thèmes d'évaluation	Enjeux/questions d'évaluation	Indicateurs clés	Visite des lieux	Données sur le programme	Sondages	Examen des documents	Entretiens avec les informateurs clés
1-3. Les thèmes liés à la pertinence du C2 et au maintien en puissance des opérations (1. besoins continus; 2. harmonisation avec les rôles et les responsabilités; et 3. harmonisation avec les politiques et les priorités) sont couverts dans la matrice d'évaluation élaborée pour évaluer les opérations des FAC	Sans objet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preuve que le C2 est un élément fondamental de la conduite des opérations</li> </ul>	Les observations et les conclusions relatives à la pertinence du C2 et du maintien en puissance sont justifiées par la pertinence des opérations des FAC				
	Sans objet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preuve que le maintien en puissance est un élément fondamental de la conduite des opérations</li> </ul>					

Tableau D-1. Matrice d'évaluation de la pertinence du programme.

Rendement – Démonstration de l'efficacité								
				Sources de données				
Résultats immédiats	Activités clés	Enjeux/questions d'évaluation	Indicateurs clés	Visite des lieux	Données sur le programme	Sondages	Examen des documents	Entretiens avec les informateurs clés

4. Le commandant dispose de l'information nécessaire pour prendre des décisions éclairées.	4.1 Assurer la surveillance, la liaison, le renseignement, la collecte et l'analyse d'informations	4.1.1 Dans quelle mesure la surveillance, la liaison, le renseignement, et la collecte et l'analyse d'informations permettent-ils d'obtenir des informations pertinentes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence de mises à jour en matière de surveillance (fréquence et qualité de l'information)</li> <li>• Preuve de la liaison entre les intervenants</li> <li>• Existence d'un processus de collecte d'informations</li> <li>• Mesure dans laquelle le renseignement et l'analyse offrent des informations utiles</li> </ul>	X	X	X	X	X
	4.2 Fournir des informations pour la prise de décision du commandant	4.2.1 Dans quelle mesure le commandant dispose-t-il de l'information nécessaire pour prendre des décisions éclairées?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'un processus de connaissance de la situation global</li> <li>• Intégration des leçons retenues sur le plan opérationnel</li> <li>• Intégration des directives, des doctrines et des rapports du COIC</li> <li>• Enquêtes sur les éléments des comptes rendus du commandant</li> <li>• Mise au point et utilisation d'outils d'évaluation des risques</li> </ul>	X	X		X	X

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preuve que le renseignement fourni a orienté la prise de décisions</li> </ul>					
5. Les opérations sont planifiées et des ressources allouées.	5.1 Effectuer la planification opérationnelle pour les besoins propres à la mission, conformément au processus de planification des opérations interarmées.	5.1.1 Dans quelle mesure les opérations sont-elles planifiées et les ressources allouées?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plans opérationnels régionaux efficaces et à jour</li> <li>• Plans de contingence efficaces et à jour</li> <li>• Plans et ordres opérationnels exhaustifs</li> <li>• Processus de planification d'opérations interarmées opportun et efficace (MDN/politiques/EMIS [GPOI]/CJ/GF/COIC [GPOI])</li> <li>• Niveau de directives et d'orientation opérationnelle aux commandants des FO</li> </ul>		X		X	X
		5.1.2 Dans quelle mesure le maintien en puissance est-il intégré aux plans?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plans de soutien efficaces et à jour</li> <li>• Delta existant entre les plans et leur activation</li> <li>• État de préparation des CSO</li> <li>• Reconstitution efficace des forces une fois les opérations terminées</li> </ul>		X	X	X	X
6. Les opérations répondent	6.1 Commander et soutenir les activités des	6.1.1 Dans quelle mesure les opérations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déploiement dans les opérations des FAC réussi</li> </ul>	X	X		X	X

aux résultats (prévus) attendus	opérations : activation, soutien et désactivation du théâtre d'opérations; déploiement des ressources et des capacités requises; intégration et contrôle des outils indispensables interarmées et des capacités requises	répondent-elles aux résultats attendus?	• Processus de C2 en place pour les opérations	X	X		X	X
			• Processus de maintien en puissance en place pour les opérations	X	X	X	X	X
			• Redéploiement des FAC après les opérations réussi	X	X		X	X
7. Les opérations intègrent l'engagement avec des forces combinées et des partenaires civils.	7.1 Élaborer un plan d'engagement opérationnel, assurer la liaison et l'engagement au niveau opérationnel avec les AMOG, les partenaires clés et les alliés	7.1.1 Dans quelle mesure le COIC travaille-t-il de concert avec d'autres forces?	• Le COIC maintient ses plans d'engagement et ses accords avec d'autres forces.	X	X		X	X
		7.1.2 Dans quelle mesure le COIC travaille-t-il de concert avec les partenaires civils?	• Le COIC maintient ses plans d'engagement et ses accords avec les partenaires civils.	X	X			X
		7.1.3 Dans quelle mesure le COIC travaille-t-il de concert avec les AMOG?	• Le COIC maintient ses plans d'engagement et ses accords avec les AMOG.	X	X			X

8. Les opérations sont soutenues.	8.1 Gérer les besoins en matière de soutien aux opérations de déploiement, au personnel et sur le plan du matériel	8.1.1 Dans quelle mesure les besoins en matière de soutien aux opérations de déploiement, au personnel et sur le plan du matériel sont-ils gérés efficacement?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le soutien requis est déterminé et offert en temps opportun (personnel, matériel, équipement, transport/aéroport et port de débarquement établis, partenariats locaux, régionaux et nationaux/médicaux, etc.)</li> <li>• Les leçons retenues à l'égard de l'exécution de la mission sont documentées et intégrées aux opérations.</li> <li>• Des mesures sont en place pour évaluer l'efficacité du processus de fourniture de matériel.</li> </ul>	X	X	X		X
	8.2 Assurer un suivi du soutien opérationnel dans le théâtre	8.2.1 Dans quelle mesure le soutien opérationnel dans le théâtre fait-il l'objet d'un suivi efficace?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des processus et des outils de gestion sont en place pour anticiper les besoins.</li> <li>• Les leçons retenues à l'égard du maintien en puissance sont prises en compte pour soutenir les opérations.</li> </ul>	X	X	X	X	X
	8.3 Assurer la gestion financière opérationnelle	8.3.1 Dans quelle mesure assure-t-on la gestion financière opérationnelle?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des processus sont en place pour gérer et attribuer les fonds.</li> </ul>	X	X	X	X	X

	8.4 Assurer la gouvernance du maintien en puissance des opérations	8.4.1 Dans quelle mesure le maintien en puissance des opérations est-il géré efficacement?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les responsabilités, les obligations et les pouvoirs en matière de maintien en puissance des opérations sont établis.</li> <li>• Le personnel et les ressources de maintien en puissance sont gérés efficacement.</li> </ul>	X	X		X	X
--	--	--	---	---	---	--	---	---

Tableau D-2. Matrice d'évaluation pour la démonstration de l'efficacité du programme.

Rendement – Démonstration de l'efficacité						
Enjeux/questions d'évaluation	Indicateurs clés	Sources de données				
		Visite des lieux	Données sur le programme	Sondages	Examen des documents	Entretiens avec les informateurs clés
9.1 Dans quelle mesure l'efficacité et l'économie sont-elles intégrées à la conduite des opérations?	9.1.1 Mesure dans laquelle les notions d'économie et d'efficacité sont intégrées à la conduite des opérations		X		X	X
9.2 Par quels moyens les intrants sont-ils déterminés comme étant requis, nécessaires ou excédant les besoins dans la conduite des opérations?	9.2.1 Mesure dans laquelle l'analyse des intrants est assurée, y compris pour la composante de la criticité	X	X		X	X
9.3 Dans quelle mesure les intrants sont-ils rendus disponibles, selon les besoins, pour assurer la réalisation des activités dans les délais impartis?	9.3.1 Étendue de la flexibilité et de l'adaptabilité des intrants pour composer avec des événements extérieurs, des enjeux contextuels, des risques ou d'autres suppositions qui compromettent, aident ou influencent autrement les processus (y compris les calendriers, la qualité, la quantité ou	X	X		X	X

	l'adéquation des intrants requis)					
--	-----------------------------------	--	--	--	--	--

Tableau D-3. Matrice d'évaluation pour la démonstration de l'efficience du programme.

## **Annexe E – Formations et unités du Commandement des opérations interarmées du Canada**

Les unités et les composantes suivantes constituent les moyens de base pour la conduite des opérations qui nécessitent des activités de maintien en puissance.

- Quartier général (QG) du Commandement des opérations interarmées du Canada (COIC), Ottawa, Ontario
- Centre de commandement intégré des Forces canadiennes (CCIFC), Ottawa, Ontario
- Centre de guerre interarmées du Canada (CGIC), Ottawa, Ontario
- QG de la 1<sup>re</sup> Division du Canada (1 Div CA), Kingston, y compris l'Équipe d'intervention en cas de catastrophe
- GSOIFC, Kingston, composé des cinq unités suivantes :
  - Régiment des transmissions interarmées des Forces canadiennes (RTIFC) situé à Kingston;
  - 1<sup>re</sup> Unité de soutien du génie (1 USG) située à Kingston;
  - 3<sup>e</sup> Unité de soutien du Canada (3 USC) située Montréal;
  - 4<sup>e</sup> Unité de contrôle des mouvements des Forces canadiennes (4 UCMFC) située à Montréal;
  - Unité du Service postal des Forces canadiennes (USPFC) située à Kingston.
- Groupe de soutien en matériel du Canada (GSMC), Ottawa, composé des six unités suivantes :
  - Quatre DMFC identifiés comme suit :
    - DMFC Angus, à Borden, Ontario;
    - DMFC Bedford, en Nouvelle-Écosse;
    - DMFC Dundurn, en Saskatchewan;
    - DMFC Rocky Point, île de Vancouver en Colombie-Britannique.
  - Deux dépôts d'approvisionnement des Forces canadiennes (DAFC) identifiés comme suit :
    - 7 DAFC, à Edmonton, Alberta;
    - 25 DAFC, à Montréal, Québec.
- Quatre carrefours de soutien opérationnel (CSO) activés selon les besoins, implantés au Koweït, en Afrique de l'Ouest, en Europe (Allemagne) et en Amérique latine et Caraïbes (Jamaïque)
- Six forces opérationnelles interarmées régionales (FOIR) assurant le C2 tactique et l'exécution des opérations nationales dans l'ensemble du Canada, et identifiées comme suit :
  - Sous le commandement permanent du COIC :
    - FOIN, basée à Yellowknife, Territoire du Nord-Ouest;
  - Sous le commandement du COIC lorsque la situation opérationnelle l'exige<sup>20</sup> :

---

<sup>20</sup> Ces éléments sont mis sur pied par la MRC pour les deux Côtes (Pacifique et Atlantique) et par l'Armée canadienne pour les éléments territoriaux (Ouest, Centre et Est).

- FOI Pacifique, située à Esquimalt, Colombie-Britannique, conduite par la MRC;
- FOI Ouest, située à Edmonton, Alberta, conduite par la 3<sup>e</sup> Div CA;
- FOI Centre, située à Toronto, Ontario, conduite par la 4<sup>e</sup> Div CA;
- FOI Est, située à Montréal, Québec, conduite par la 2<sup>e</sup> Div CA;
- FOI Atlantique, située à Halifax, Nouvelle-Écosse, conduite par la MRC.

De plus, le COIC peut faciliter l'exécution de mandats opérationnels en ayant recours aux éléments d'appoint suivants :

- un officier de liaison intégré au commandement de composante maritime (OL CCM), fourni par la MRC et un officier de liaison intégré au commandement de l'Élément de la composante aérienne de la force interarmées (OL CECAFI) fourni par l'AEC. Ces composantes sont affectées comme OPCOM ou comme contrôle opérationnel auprès du COIC, selon le type de mission. Ils sont responsables de la planification, de la coordination, de l'affectation, de l'attribution des tâches et de la synchronisation des moyens maritimes et aériens déployés en soutien du COIC;
- opérations aériennes de recherches et de sauvetage, coordonnées par le COIC, et les recherches et le sauvetage en mer, dirigées par la Garde côtière canadienne, avec l'appui des FAC par l'entremise des centres conjoints de coordination des opérations de sauvetage (CCCOS);
- partenariat avec Parcs Canada pour diriger les activités de recherches et de sauvetage au sol dans les réserves et les parcs fédéraux; à noter cependant que, sur demande, les Rangers canadiens aident souvent pour les activités de recherches et de sauvetage au sol dans les régions peu peuplées du Canada;
- bon nombre d'officiers de liaison détachés auprès des AMOG clés<sup>21</sup>, de forces militaires alliées ou d'autres QG opérationnels engagés.

---

<sup>21</sup> Les principaux AMOG sont : Le ministère des Pêches et des Océans, la Garde côtière canadienne, Transports Canada, Sécurité publique, Affaires mondiales Canada et la Gendarmerie royale du Canada.

## Annexe F – Indice d'évaluation du commandement et du contrôle du Commandement des opérations interarmées du Canada

Le QG du COIC a élaboré un indice d'évaluation C2<sup>22</sup> composé de trois indicateurs cernés pour mesurer le rendement du programme. Le tableau F-1 détaille ces indicateurs.

- Indicateur 1 : Fonctions de contrôle globales
- Indicateur 2 : Travail de concert avec les partenaires sur le plan opérationnel et avec d'autres intervenants en vue d'assurer l'unité d'action
- Indicateur 3 : Règles et contraintes établies pour le contrôle de chacune des opérations.

Indice d'évaluation C2	Rapport de mesure du rendement du COIC		
	2016-2017	2017-2018	2018-2019
AF			
Sources	AHP	AAP	CMR
Nombre d'indicateurs	3	3	3
Nombre de sous-indicateurs	17	17	17
Indicateur 1 :	<b>Fonctions de contrôle globales</b>		
Pondération relative	60 %		40 %
Nombre de sous-indicateurs	9		7
Notes obtenues – Indicateur 1	93 %	95 %	95 %
Indicateur 2 :	<b>Travail de concert avec les partenaires sur le plan opérationnel et d'autres intervenants en vue d'assurer l'unité d'action</b>		
Pondération relative	10 %		20 %
Nombre de sous-indicateurs	3		3
Notes obtenues – Indicateur 2	90 %	92 %	90 %
Indicateur 3 :	<b>Règles et contraintes établies pour le contrôle de chacune des opérations</b>		
Pondération relative	30 %		40 %
Nombre de sous-indicateurs	5		7
Notes obtenues – Indicateur 3	100 %	95 %	99 %
Score final	95 %	95 %	96 %
<b>DESCRIPTION DES ÉCHELLES</b>			
Échelle verte	Atteint : 90 % et au-dessus		
Échelle jaune	Presque atteint : 80 à 89 %		Presque atteint : 60 à 89 %
Échelle rouge	Non atteint : manqués : sous 80 %		Non atteint : manqués : sous 60 %
<b>DÉTAILS SUR LES RÉALISATIONS</b>			
NOMBRE DE VERTS	16	15	14
NOMBRE DE JAUNES	1	2	3
NOMBRE DE ROUGES	0	0	0

Tableau F-1. Rapport de mesure du rendement du COIC – AF 2016-2017 à AF 2018-2019.

<sup>22</sup> Rapports de mesure du rendement du COIC pour l'AF 2016-2017 à l'AF 2018-2019.