

Canadian
Forces
College

Collège
des
Forces
Canadiennes



L'INEFFICACITÉ DE LA GÉNÉRATION DE SOUS-OFFICIERS DANS LES ARMES DE COMBAT

MAJOR VINCENT LUSSIER

JCSP 46

Service Paper

Disclaimer

Opinions expressed remain those of the author and do not represent Department of National Defence or Canadian Forces policy. This paper may not be used without written permission.

© 2020 Her Majesty the Queen in Right of Canada,
as represented by the Minister of National Defence.

PCEMI 46

Étude militaire

Avertissement

Les opinions exprimées n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent aucunement des politiques du Ministère de la Défense nationale ou des Forces canadiennes. Ce papier ne peut être reproduit sans autorisation écrite.

© 2020 Sa Majesté la Reine du Chef du Canada,
représentée par le ministre de la Défense nationale.

CANADIAN FORCES COLLEGE – COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES

JCSP 46 – PCEMI 46
2019 – 2020

SERVICE PAPER - ÉTUDE MILITAIRE

**L'INEFFICACITÉ DE LA GÉNÉRATION DE SOUS-OFFICIERS
DANS LES ARMES DE COMBAT**

Par le major Vincent Lussier

“This paper was written by a candidate attending the Canadian Forces College in fulfillment of one of the requirements of the Course of Studies. The paper is a scholastic document, and thus contains facts and opinions which the author alone considered appropriate and correct for the subject. It does not necessarily reflect the policy or the opinion of any agency, including the Government of Canada and the Canadian Department of National Defence. This paper may not be released, quoted or copied, except with the express permission of the Canadian Department of National Defence.”

Word Count: 2,817

« La présente étude a été rédigée par un stagiaire du Collège des Forces canadiennes pour satisfaire à l'une des exigences du cours. L'étude est un document qui se rapporte au cours et contient donc des faits et des opinions que seul l'auteur considère appropriés et convenables au sujet. Elle ne reflète pas nécessairement la politique ou l'opinion d'un organisme quelconque, y compris le gouvernement du Canada et le ministère de la Défense nationale du Canada. Il est défendu de diffuser, de citer ou de reproduire cette étude sans la permission expresse du ministère de la Défense nationale. »

Nombre de mots : 2.817

L'INEFFICACITÉ DE LA GÉNÉRATION DE SOUS-OFFICIERS DANS LES ARMES DE COMBAT

BUT

1. Cette note de synthèse a pour but d'illustrer certains déficits du système d'entraînement des militaires du rang (MR) au sein des armes de combat de l'armée de terre, et de proposer une méthode alternative afin d'optimiser notre corps de sous-officiers. Plus spécifiquement, cette note proposera la création d'une école de sous-officiers qui amalgamerait la formation actuelle - livrée sur une période de plus de dix ans – en un seul cours de moins d'un an, dont le candidat cible est le caporal avec un minimum de cinq ans de service. Pour fins de breveté, nous nous servons du modèle du métier de fantassin pour illustrer la proposition, mais en gardant en tête que ce modèle serait tout aussi applicable aux autres armes de combat, mais ne s'appliquerait pas à la force de réserve ni à la force spéciale du Canada.

INTRODUCTION

2. En observant de près la génération de sous-officiers depuis plus d'une décennie et en ayant servi d'instructeur sur plusieurs cours de carrière, l'auteur a conclu que la formation des sous-officiers au sein des armes de combat était largement inefficace. Certes, l'entraînement qui est très répétitif, est livré au compte-goutte et sur une trop longue période pour qu'elle ne soit réellement efficace. Un officier d'infanterie d'entrée directe met environ 15 mois consécutif pour compléter la même formation militaire qu'un sous-officier complète – au compte-goutte - en plus de 10 ans. De plus, le système actuel n'intègre pas *entraînement* et *éducation*, malgré que les deux font parties des piliers de développement professionnel au sein des forces armées canadiennes (FAC). Dans le

premier, on enseigne aux sous-officiers à effectuer un *drill*, tandis que dans le deuxième, on lui enseigne à réfléchir de façon critique. Les formations actuelles se concentrent soit sur l'un ou sur l'autre des piliers, alors que c'est la combinaison des deux qui nous donnera le sous-officier dont nous avons de besoin. La proposition de création d'une école de sous-officiers abordera ces questions.

3. Le développement professionnel d'un MR au sein des FAC est effectué dans le cadre de cinq périodes de perfectionnement professionnel (PP). Le PP1 est le passage de la vie civile d'un MR jusqu'à son unité, lorsqu'il possède la formation nécessaire pour accomplir un poste au niveau d'entrée. Le PP5 quant à lui, cible les adjudants-chefs en vue des postes les plus seniors que puissent occuper un sous-officier. Chacune des périodes de perfectionnement professionnel regroupe un certain nombre de formations spécifiques à chacun des métiers que le MR doit compléter en vue de progresser en grade. Or, l'école de sous-officiers se penchera sur l'amalgamation des PP2, 3 et 4, c'est-à-dire la formation requise pour passer du grade de caporal jusqu'au grade d'adjudant. Cette formation pour le fantassin est présentement accomplie par l'entremise de six cours de carrière, chacun comprenant en moyenne 30 jours d'instruction (six semaines), et étalée sur un minimum de dix ans de service. L'objectif de cette amalgamation est qu'au sortir de l'école professionnelle de sous-officiers dont le programme dure moins d'un an, le sous-officier nouvellement qualifié est en mesure de compléter tous les rôles au sein d'un peloton ou d'une troupe. Ainsi, nous illustrerons les difficultés - regroupées en trois catégories - associées à la méthode actuelle de formation pour nous permettre de bien cerner les enjeux, et nous examinerons comment une école professionnelle de sous-officiers pourrait palier à ces difficultés.

DISCUSSION

4. La première difficulté associée à la façon actuelle de former nos sous-officiers est l'absence d'économie d'effort qui se manifeste d'abord, par l'instabilité et l'absence constante de nos sous-officiers de leur unité de combat pour fins d'entraînement et d'instruction ce qui a un effet dévastateur sur le développement de nos MR.

5. Quand un MR quitte son unité et devient candidat sur une formation de leadership – soit à l'école de combat propre à sa division d'appartenance sinon à l'école d'infanterie (ou de blindé, artillerie, etc.) à Gagetown au Nouveau-Brunswick - l'unité est généralement tenue d'envoyer un ratio d'instructeur proportionnel au nombre de candidats à l'école dont il est question. Imaginons un scénario tout à fait plausible, où nous envoyons quatre caporaux au sein du même peloton pour aller compléter leur formation de Caporal-chef (Cplc) à l'école de combat d'une division quelconque, ce qui exige deux Cplc formés pour augmenter le cadre d'instructeur. Imaginons qu'une semaine après le début de cette formation, débute à l'école d'infanterie cette fois, un cours visant à former les Cplc au grade de sergent (Sgt). Du même peloton, nous dépêchons deux Cplc candidats et un Sgt comme instructeur. Lorsqu'on tient compte des congés avant et après les cours et les temps de déplacement (le cas échéant), on peut aisément conclure que le peloton doit se débrouiller sans ses quatre meilleurs caporaux, quatre caporaux-chefs et un sergent pendant trois mois. Nous ne parlons que des cours de carrière ici, mais n'oublions pas que ces mêmes individus sont régulièrement sollicités pour assister ou donner de la formation sur les cours avancés dans les unités de combat ou ailleurs, notamment les cours de reconnaissance, tireur d'élite, canonnières, chauffeurs et chef d'équipage pour les véhicules blindés légers, pionniers d'assaut, mortier, etc. À

cela nous devons considérer les blessés, les congés parentaux et les mutations externes de nos sous-officiers pour renforcer la réserve, tous des facteurs réduisant encore plus le nombre de sous-officiers dans les unités.

6. Durant l'époque de la guerre en Afghanistan où les bataillons d'infanterie formaient le noyau d'un groupement tactique qui était protégé de toutes tâches et cours de carrière pendant 12 mois précédant le déploiement, la troupe bénéficiait d'un entretien quotidien avec ses sous-officiers et donc les MR évoluaient très rapidement en termes d'expertise. Cela n'est plus le cas. Aujourd'hui, le seul temps où les MR bénéficient réellement de l'expertise et de l'expérience de la totalité de leurs sous-officiers est en opération. Autrement, ils sont laissés à eux seuls dans les unités avec un minimum de leadership pour les développer et pour les motiver à vouloir progresser en grade. Or, il n'est pas anormal aujourd'hui, de voir un Cpl qui a du mal à naviguer avec carte et boussole. En consolidant la formation de base du sous-officier en un seul programme, on ne s'en départirait qu'une seule fois. Cela lui permettrait non seulement de veiller à la troupe dans son unité, mais également de développer son expertise dans des formations avancées ou en opération, sans qu'entre en conflit ses cours de carrière. Peu importe la solution, il faut que cette dernière voit davantage les sous-officiers présents dans leur unité.

7. Toujours au niveau de l'absence d'économie d'effort, l'entraînement actuel des MR dans les armes de combat, disloqué entre l'école d'infanterie et les écoles de combat divisionnaires, engendre un dédoublement d'effort. Par exemple, chacune des écoles divisionnaires qui enseignent au niveau du PP2 - particulièrement la qualification élémentaire de leadership et la formation avancée des armes légères – doit se doter d'une

cellule de norme. Ensuite, vient le problème de la standardisation. Ces écoles ne disposant pas de suffisamment d'instructeurs pour donner leur cours, font appel à des renforts au sein des unités pour augmenter leurs effectifs, donnant lieu à de l'entraînement dont la norme et l'approche à l'entraînement peut varier d'une base à l'autre. Une seule école dont le personnel cadre est à plein effectif, pourrait palier aux problèmes de standardisation et de dédoublement d'efforts.

8. La deuxième difficulté associée à notre manière actuelle de former les sous-officiers est le temps de production du sous-officier pleinement qualifié, qui s'étend actuellement sur une période de plus de dix ans. Cela a des impacts tant sur l'entraînement que sur les opérations.

9. À l'entraînement par exemple, il est impossible de conduire un entraînement à tir réel sans la présence d'un sous-officier détenant la qualification de FFQ (Field Firing Qualification) qui fait partie du PP3 (pour devenir sergent). Donc un jeune Cplc, en l'absence de son Sgt, ne peut emmener sa section d'infanterie sur un champ de tir, à moins qu'un autre sergent (qui ne les connaît possiblement pas) ne soit disponible. Cela limite non seulement les possibilités d'entraînement et l'initiative du jeune sous-officier, mais complique également la gestion du personnel alors que l'on doit constamment vérifier les qualifications exactes du sous-officier avant de l'affecter à une tâche. Car un Cplc pourrait détenir la qualification FFQ et être en attente de promotion ou encore, il pourrait avoir complété le FFQ mais sans avoir complété le cours de commandant de section d'infanterie, faisant qu'il est encore Cplc. En somme, notre dépendance aux différentes qualifications pour faire fonctionner l'entraînement nous contraints dans nos décisions de gestion.

10. En opération de nos jours, le sous-officier est très convoité, principalement en raison des opérations de développement capacitaire, comme c'est présentement le cas au *Niger*, en *Irak* et en *Ukraine*. Ces opérations requièrent des connaissances avancées sur les armes et les méthodes d'instruction ainsi qu'une expérience propre au sous-officier. Au mois de septembre 2018, le Major Martin Voyer, chef des opérations du 5^e Groupe brigade mécanisée du Canada informe le leadership de la brigade que 53% des sergents seront déployés durant l'année.¹ À prime à bord, ce chiffre semble raisonnable mais lorsque l'on considère que 10% des postes de sergent ne sont pas comblés, qu'on considère ceux qui reviennent tout juste de mission, ensuite les congés parentaux, les blessés, et les tâches en instructeur qu'il faut combler, on se rend rapidement compte du déséquilibre entre l'offre et la demande. Peu importe l'angle sous lequel ce déséquilibre est examiné, nous ne pouvons ignorer le fait que nous ne produisons pas assez de sous-officiers pour satisfaire à la demande des opérations et aux besoins des unités. Le rythme et la fréquence des opérations de développement capacitaire ne sont pas appelés à diminuer prochainement et donc à défaut de surutiliser nos sous-officiers, il faut accélérer le rythme auquel nous les produisons. Un programme condensé est une façon logique d'y arriver.

11. La troisième difficulté repose sur l'inefficacité générale du contenu d'entraînement du sous-officier. L'entraînement livré au compte-goutte oblige d'abord une redondance, c'est-à-dire une révision constante des notions de base, par exemple la procédure de bataille, afin de mettre tous les candidats au même niveau. Ensuite, il faut compter les quelques jours à chaque cours qui sont consacrés aux procédures d'entrées et

¹ Major Martin Voyer, G3 5e GBMC, lors d'une conférence au leadership de la brigade, sept 18.

de sorties (signature d'équipement, rapports de cours, etc.). Plus les intervalles sont longs entre les formations, plus on répète et moins vite on évolue. Dans son article « Individual Training and Education Modernization in the Canadian Armed Forces », la lieutenant-colonel Debbie Miller nous fait part des conclusions du *Chef- service d'examen* (Chief Review Services en anglais), une branche indépendante du ministère de la défense qui en 2005, évalue le système d'entraînement et d'éducation au sein des FAC : « The CRS further described the IT&E system as one that lacks strategic direction, fails to exploit synergies, and suffers from redundancy, “fragmented and poorly aligned” resource planning and “decentralized and unwieldy administration. »² Bien que beaucoup de travail a été réalisé depuis, il est indéniable que nous sommes encore loin du sommet.

12. En épargnant du temps par l'entremise d'une consolidation de l'instruction en un seul programme, il nous serait possible de mieux intégrer l'aspect de l'éducation dans l'entraînement de nos sous-officiers, les préparant davantage aux opérations contemporaines. Avant de continuer, il est important de comprendre la nuance entre l'éducation et l'entraînement :

« The purpose of training is to instill the knowledge, skills, and attitudes required to carry out specific tasks, while that of education is to lay down a base of knowledge and intellectual skills that can support de learner in interpreting information effectively and exercising judgment. »³

Le Lieutenant-général Rouleau, commandant du Centre des opérations interarmées du Canada (COIC) invoque dans son récent document intitulé « How we Fight », qu'il est

² LCol Debbie Miller, ``Individual Training and Education Modernization in the Canadian Armed Forces``, JADLET Journal of Advanced Distributed Learning Technology, Volume 1, numbers 3-4, 2013, 47.

³ Maillé et Baillargeons, ``A Doctrine for Individual Training and Education``, Canadian Military Journal, vol.16, no.4, autumn 2016.

important non pas d'entraîner notre personnel à faire la guerre mais de les entraîner à réfléchir sur les différentes méthodes de faire la guerre.⁴ Pour mieux répondre aux besoins opérationnels futurs, ne serait-il pas souhaitable que notre corps de sous-officiers soit également exposé à de l'enseignement historique et théorique, suivi d'applications pratiques? On pourrait imaginer par exemple, des scénarios tactiques où l'information est incomplète, la zone d'opération est grise et le niveau de menace peut varier – l'obligeant ainsi à se servir de son entendement pour résoudre un problème. Dans la dernière politique de défense du Canada intitulé *Protection, sécurité et engagement*, beaucoup d'emphase est placée sur les capacités cognitives, sur l'entendement et sur le jugement du MR :

« ...chaque soldat est une partie intégrante de toute force opérationnelle, capable de prévoir les conditions sur le terrain, d'assurer l'échange d'information et du renseignement avec les échelons les plus élevés, et de contribuer à la prise de mesures au bon moment et au bon endroit afin d'atteindre les objectifs de la mission. »⁵

CONCLUSION

13. Cette note de synthèse démontre que le modèle actuel d'entraînement au compte-goutte des sous-officiers au sein des armes de combat est brisé, trop long et inefficace pour subvenir aux besoins de génération de la force. Au fil des années, est-il possible que nous ayons perdu la perspective et compliqué la notion de ce que représente un sous-officier dans les armes de combat ? N'oublions pas que jusqu'au grade d'adjudant, le rôle d'un sous-officier est confiné dans un peloton ou une troupe. Compte tenu du niveau d'éducation moyen de nos MR, de prétendre qu'il faut mettre une dizaine d'années pour

⁴ LGen Michel Rouleau: ``How we Fight``, fev 19, 8

⁵ Gouvernement du Canada, *Protection, sécurité et engagement : la politique de défense du Canada*, 2017, 36

comprendre le fonctionnement d'un peloton ou d'une troupe, n'est-il pas de sous-estimer leurs capacités ? La notion de « pushing power to the edge » dont aborde le lieutenant-général Rouleau, implique l'augmentation de confiance envers les subalternes afin d'être plus réactif que l'adversaire. Le général continue en disant : « The best information is known lower »⁶, ce qui suppose qu'il faut donner à nos subalternes les outils pour traiter cette information et réagir rapidement et avec conviction.

RECOMMANDATION

14. Il est recommandé que la chaîne de commandement étudie immédiatement la possibilité d'établir une école de sous-officiers professionnelle pour les armes de combat. Une telle école enrôlerait un caporal disposant de cinq ans d'expérience comme MR et en ferait un sous-officier complètement qualifié jusqu'au grade d'adjudant en moins d'un an. L'entraînement devrait être livré en modules permettant au candidat qui doit être rapatrié pour blessures ou raisons familiales, de reprendre au dernier module complété. L'approche en module permettrait également une plus grande économie d'effort, en ayant possiblement un module commun à toutes les armes, avant que les sous-officiers ne se séparent en fonction de leur métier. Bien que nous pourrions examiner la possibilité de recrutement direct d'un civil comme le fait l'école nationale des sous-officiers d'active en France⁷, le candidat idéal entre temps, devrait, tel que mentionné, disposer d'au moins cinq ans de service et démontrer un bon niveau de maturité, de capacités physiques et de facultés intellectuelles. Au sortir de l'école, même si qualifié jusqu'au grade d'adjudant,

⁶ LGen Michel Rouleau: « How we Fight », fév 19, 8

⁷ École nationale des sous-officiers d'active, site officiel (en ligne)

<https://www.defense.gouv.fr/espanol/terre/l-armee-de-terre/le-niveau-divisionnaire/commandement-rh-formation/ecole-nationale-des-sous-officiers-d-active/presentation>

le sous-officier est encore caporal mais porte une insigne distinctive identifiant qu'il est qualifié comme sous-officier. Les comités et le système de promotion dans son ensemble, resteraient les mêmes. Le sous-officier continue à être employé dans son grade actuel, la nuance étant qu'il peut maintenant être appelé à remplir n'importe quel rôle au sein de son peloton – tant à l'entraînement qu'en opération - jusqu'au niveau de commandant en second.

15. Cela permettrait une économie d'effort et de ressources, d'accroître la génération de la force, favoriserait une meilleure planification de nos effectifs, ainsi qu'une qualité d'instruction plus standardisée et une revue du curriculum d'entraînement afin d'y intégrer l'éducation. Rien de cela n'est un concept nouveau. La Wehrmacht entraînait tous ses soldats comme sous-officiers avant la Deuxième guerre mondiale, ce qui lui a permis de rapidement reconstituer ses unités lors de pertes. Dans le contexte d'opérations de développement capacitaire actuel, nous avons-nous aussi besoin d'entraîner plus de leaders, tant pour les déploiements que pour épauler la troupe et la chaîne de commandement dans les unités. Et qui sait ce que l'avenir nous réserve ; mieux vaut être prêt ! D'investir dans une formation complète et professionnel du sous-officier, plus tôt dans sa carrière, lui permettrait de mieux grandir et d'évoluer en grade avec plus de connaissances et de perspective, ce qui bénéficierait plus longtemps à l'institution.

BIBLIOGRAPHIE

- Canada. Department of National Defence. A-PA-005-000/AP-004, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*. Kingston, ON: Canadian Defence Academy — Canadian Forces Leadership Institute, (2005).
- Gouvernement du Canada., « Protection Sécurité Engagement » : la politique de défense du Canada, (2017).
- Maillé, Julie., et Louise Baillargeons, « A Doctrine for Individual Training and Education », *Canadian Military Journal*, vol.16, no.4, autumn 2016.
- Miller, Debbie, « Individual Training and Education Modernization in the Canadian Armed Forces », *ADLET Journal of Advanced Distributed Learning Technology*, Volume 1, numbers 3-4, (2013).
- Rouleau, Mike., « How we Fight », une lettre aux subalternes du commandant du Centre des opérations interarmées du Canada, 10 février 2019.
- École nationale des sous-officiers d'active., site officiel (en ligne)
<https://www.defense.gouv.fr/espanol/terre/l-armee-de-terre/le-niveau-divisionnaire/commandement-rh-formation/ecole-nationale-des-sous-officiers-d-active/presentation>