

## Archived Content

Information identified as archived on the Web is for reference, research or record-keeping purposes. It has not been altered or updated after the date of archiving. Web pages that are archived on the Web are not subject to the Government of Canada Web Standards.

As per the [Communications Policy of the Government of Canada](#), you can request alternate formats on the "[Contact Us](#)" page.

## Information archivée dans le Web

Information archivée dans le Web à des fins de consultation, de recherche ou de tenue de documents. Cette dernière n'a aucunement été modifiée ni mise à jour depuis sa date de mise en archive. Les pages archivées dans le Web ne sont pas assujetties aux normes qui s'appliquent aux sites Web du gouvernement du Canada.

Conformément à la [Politique de communication du gouvernement du Canada](#), vous pouvez demander de recevoir cette information dans tout autre format de rechange à la page « [Contactez-nous](#) ».

CANADIAN FORCES COLLEGE - COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES  
AMSP 9 - PSEM 9

**Titre : Les structures organisationnelles actuelles des unités de l'Armée et la transformation des Forces canadiennes**

By/par Lieutenant-colonel Louis Meloche, O.M.M., C.D., M.A.P.  
November/novembre 2006

This paper was written by a student attending the Canadian Forces College in fulfilment 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.

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.

## Sommaire

Une nouvelle politique de défense, un nouveau gouvernement, ainsi que des investissements majeurs ont mis le vent dans les voiles dans la transformation des Forces canadiennes. Ces changements permettront de faire face aux réalités du XXI<sup>e</sup> siècle. Toutefois, les structures de commandement et les structures organisationnelles de l'Armée canadienne datent de l'époque de la guerre froide.

Fondé sur la nouvelle politique de défense et de la transformation des Forces canadiennes actuellement en cours, le présent travail se veut une réflexion servant à déterminer la capacité des *structures organisationnelles des unités de combats de l'Armée à appuyer adéquatement le niveau opérationnel*.

Après étude de la question, la conclusion démontre que les structures en place sont viables, mais qu'un changement est requis pour être en mesure d'accomplir nos missions efficacement et rapidement, tout en entraînant une meilleure cohésion.

## Table des matières

<b>Sommaire</b>	<b>page 1</b>
<b>Introduction</b>	<b>page 3</b>
<b>La nouvelle politique de défense</b>	<b>page 5</b>
<b>Retour historique sur les structures de l'Armée</b>	<b>page 10</b>
<b>Les nouvelles structures des commandements opérationnels</b>	<b>page 15</b>
<b>Théorie des organisations et Cadre d'analyse</b>	<b>page 19</b>
<b>Analyse</b>	<b>page 23</b>
<b>Sommaire des observations et des recommandations</b>	<b>page 34</b>
<b>Conclusion</b>	<b>page 36</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>page 38</b>

*« Nous allons regrouper les piliers de la Marine, de l'Armée et de l'Aviation sous une seule culture des Forces canadiennes pour ensuite élaborer une structure, une organisation, un contexte et les attitudes résultant en une force opérationnelle intégrée. » Gén R.J. Hillier <sup>1</sup>*

## **Introduction**

La citation du Chef d'état-major de la Défense (CEMD) révèle son engagement dans les changements actuellement en cours au sein des Forces canadiennes. Cette transformation a débuté au printemps 2005 et se poursuivra au cours des prochaines années.

Une nouvelle politique de défense, un nouveau gouvernement ainsi que des investissements majeurs de la part de ce dernier, ont mis le vent dans les voiles dans la transformation des Forces canadiennes qui lui permettra de faire face aux nouvelles réalités du XXI<sup>e</sup> siècle.

Les premiers balbutiements de cette transformation ont été la création, le 1<sup>er</sup> février 2006, de quatre commandements opérationnels qui seront responsables du commandement et du contrôle ainsi que du soutien des opérations des Forces canadiennes tant au Canada qu'à l'étranger.

Les structures de commandement et les structures organisationnelles de l'Armée canadienne datent de l'époque de la guerre froide. La situation mondiale, les missions et les tâches ont changé et l'Armée a su répondre à ces nouvelles demandes en « créant » de nouvelles structures temporaires pour chaque mission et pour chaque situation.

Avec la transformation des Forces canadiennes, l'accent est placé sur une nouvelle culture dont un de ses objectifs est l'intégration des opérations au niveau opérationnel, et il a

---

<sup>1</sup> Citation du Gén R.J. Hillier, CEMD, dans un article paru dans La Feuille d'érable le 19 oct 2005

lieu de se demander si : « *Les structures organisationnelles des unités de combats de l'Armée sont en mesure d'appuyer adéquatement le niveau opérationnel* ».

Le présent travail démontrera qu'il existe un écart entre la structure actuelle et les besoins des nouveaux commandements opérationnels. A cette fin, ce travail examinera la nouvelle politique de défense, suivront un bref retour historique sur les structures de l'Armée (système régimentaire), un survol de l'emploi de ces dernières depuis la fin de la guerre froide, et enfin, l'examen des nouvelles structures des commandements opérationnels en vue de déterminer leurs besoins. Toutes ces données seront analysées afin de répondre à la question de départ, en se servant d'un modèle théorique qui aura d'abord été défini, et de proposer une solution.

Finalement, en raison des contraintes imposées à ce travail, ce dernier ne traite pas de l'histoire militaire du Canada et n'est pas une analyse de la nouvelle politique de défense. Il s'agit plutôt d'une réflexion sur la viabilité des structures de commandement et des structures organisationnelles de l'Armée en vue d'appuyer les nouvelles structures des commandements opérationnels. Cette réflexion pourra servir de point de départ dans le but de provoquer une analyse plus approfondie en vue d'étoffer les pistes de solutions proposées et de considérer leurs répercussions possibles.

## La nouvelle politique de défense

Au cours des quinze dernières années, l'environnement externe a grandement influencé la politique de défense du Canada et les Forces canadiennes. On considère généralement la chute du mur de Berlin en 1989 et l'effondrement de l'empire soviétique en 1991 comme étant les deux éléments précurseurs de la fin de la guerre froide. Avec la fin de la guerre froide, l'ère de la mondialisation au niveau politique et économique a fait émergence, ce qui a eu comme conséquence que les nouveaux États-nations créés à la fin du colonialisme et durant l'ère néo-colonialiste ont été délaissés par leurs métropoles. Ils se sont lancés dans de nouvelles guerres intestines fondées sur l'ethnicité, la religion ou encore l'économie.

Durant cette période, on évaluait la menace d'un conflit à l'échelle mondiale comme peu probable<sup>2</sup>. L'absence de menace directe contre le Canada et ses alliés et ce changement majeur à la sécurité internationale amènent le Canada à revoir sa politique de défense.

Le Canada promulgue, en 1994, un nouveau Livre Blanc sur la défense qui maintient la nécessité de conserver des forces polyvalentes prêtes au combat, tout en ordonnant la réduction des effectifs de la Force régulière de près de trente-deux pour cent.<sup>3</sup> Au cours de la même période, le gouvernement fédéral entame une « Revue des programmes » dans le but d'augmenter son efficacité et son efficience tout en cherchant les moyens pour réduire ses dépenses afin de rembourser la dette nationale.<sup>4</sup> Les Forces canadiennes connaîtront des

---

<sup>2</sup> Ministère de la Défense nationale, *Strategic Assessment 2005*, Ottawa 2005 page 4

<sup>3</sup> Ministère de la Défense nationale, *Livre blanc sur la défense de 1994*, Ottawa 1994, pages 45 et 46

<sup>4</sup> Kroeger, Arthur, *Changing Course : The Federal Government's Program Review of 1994-95* dans *L'heure des choix difficiles – L'évaluation de l'Examen des programmes* », sous la direction de Amelita Armit et Jacques Bourgeault, Toronto, L'Institut d'administration publique du Canada., 1996, page 22

années de « vache maigre » en terme budgétaire en plus d'être forcées à réduire les effectifs.<sup>5</sup> Malgré ces réductions, les Forces canadiennes connaîtront, au cours de cette décennie, une cadence opérationnelle trois fois plus élevée que durant la période 1945 à 1989.<sup>6</sup> Pendant ces années, on parle également du besoin d'intégration et d'unification, sans vraiment y accorder une grande importance, principalement en raison du manque de ressources.

La situation a basculé avec les événements du 11 septembre 2001. Le gouvernement a immédiatement injecté 8 milliards de dollars afin de renforcer la sécurité au pays.<sup>7</sup> De plus, le gouvernement canadien a promulgué en 2005 un Énoncé de politique internationale. Dans cet Énoncé, il y a un volet spécifique pour la Défense où on y établit les priorités suivantes :

*« Les Forces canadiennes continueront de remplir trois grands rôles : protéger la population canadienne, défendre l'Amérique du Nord en collaboration avec les États-Unis et contribuer à la paix et à la sécurité internationale »*<sup>8</sup>.

Le budget des Forces canadiennes a été augmenté et elles ont également reçu l'aval pour augmenter leurs effectifs.<sup>9</sup> En même temps, les Forces canadiennes vivent une transformation radicale dans le but de mieux répondre aux nouvelles attentes et aux changements de l'environnement externe. Bien qu'il n'ait pas opté pour une solution aussi directive que la loi *Goldwater-Nichols* aux États-Unis en 1986,<sup>10</sup> le gouvernement précise que la « transformation [...] exige une modification en profondeur de la culture militaire afin que les opérations soient menées de façon parfaitement intégrée et unifiée ».<sup>11</sup>

<sup>5</sup> Garnett, G.L., *The evolution of the Canadian Approach to Joint and Combined Operations at the Strategic and Operational Level*, extrait de *Canadian Military Journal* 3, No 4 (Hiver 2002-2003), page 3

<sup>6</sup> Ministère de la Défense nationale, *Énoncé de la politique de défense 2005*, Ottawa, 2005, page 9

<sup>7</sup> Ibid, page 1

<sup>8</sup> Ibid, page 2

<sup>9</sup> Ibid, page 3

<sup>10</sup> La loi *Goldwater-Nichols*, voté en 1986 aux États-Unis, forcent les Forces armées américaines à opérer de façon interarmées. [www.ndu.edu/library/goldnich/goldnich.html](http://www.ndu.edu/library/goldnich/goldnich.html) Consulté le 24 septembre 2006

<sup>11</sup> Ministère de la Défense nationale, *Énoncé de la politique de défense 2005*, Ottawa, 2005, page 4

L'Énoncé de la politique de défense élabore un peu plus sur la vision des Forces canadiennes en termes d'intégration et d'unification :

« Les Forces canadiennes devront établir des **unités intégrées**<sup>12</sup>, aptes à réagir de manière opportune, ciblée et efficace aux menaces étrangères ou intérieures qui se poseront à la sécurité du Canada. On accentuera **la collaboration** et le travail d'équipe à tous les échelons entre les forces maritimes, terrestres, aériennes et spéciales de façon à ce que l'effet d'ensemble surpasse celui des différentes parties »<sup>13</sup>.

Cette vision donne le ton aux directives spécifiques énoncées sur la capacité interarmées :

« Les Forces canadiennes auront la capacité de déployer trois types de formations interarmées :

- Un Groupe d'opérations spéciales.
- Une Force opérationnelle permanente de contingence.
- On veillera à déployer d'autres forces opérationnelles de mission, constituées d'effectifs maintenus à différents stades de disponibilité opérationnelle et structurées de manière à soutenir des déploiements prolongés...on y retrouvera des éléments maritimes, terrestres, aériens et de forces spéciales et ceux-ci pourraient être déployés en tant que force de deuxième échelon au Groupe d'opérations spéciales ou à la Force opérationnelle permanente de contingence ou pourraient être envoyés comme forces autonomes participant à d'autres opérations »<sup>14</sup>.

Suite à la publication de cet Énoncé en 2005, un nouveau gouvernement a été élu le 23 janvier 2006. Ce dernier a réaffirmé ce qui avait été précédemment annoncé et est même allé plus loin : « Les gouvernements précédents ont laissé tomber les hommes et les femmes de nos forces armées [...] J'ai la responsabilité d'implanter le plan du gouvernement conservateur afin de revitaliser les Forces canadiennes ».<sup>15</sup>

<sup>12</sup> Intégrer: incorporer les éléments afin de mieux utiliser les ressources, les aptitudes et l'expérience. Hillier, R.J. Général, CDS Transformation SITREP 02, sept 05

<sup>13</sup> Ministère de la Défense nationale, Énoncé de la politique de défense 2005, Ottawa, 2005, page 13

<sup>14</sup> Ibid, page 15

<sup>15</sup> Discours du MDN à l'assemblée générale annuelle de l'Institut de la conférence des Associations de défense – 23 février 2006 [www.forces.gc.ca/site/newsroom/view\\_news\\_f.asp?id=1860](http://www.forces.gc.ca/site/newsroom/view_news_f.asp?id=1860) Traduction libre. Consulté le 28 septembre 2006

Plus précisément, le nouveau gouvernement augmente les effectifs des Forces canadiennes de 13 000 pour la Force régulière et de 10 000 pour la Force de réserve. De plus, 5,3 milliards de dollars supplémentaires seront injectés dans le budget du ministère de la Défense nationale au cours des cinq prochaines années.<sup>16</sup> Entre le 26 et le 29 juillet 2006, le ministre de la Défense a annoncé des investissements de près de 17,1 milliards de dollars pour l'acquisition de navires de soutien interarmées, de camions logistiques, d'hélicoptères de transport moyens et lourds et enfin d'avions de transport stratégique.<sup>17</sup>

La stratégie de défense est basée sur le principe « *Canada en premier* ». Pour ce faire, le gouvernement a l'intention d'augmenter la présence des Forces canadiennes un peu partout au pays, notamment en Colombie-Britannique et dans le Grand Nord, et il lance la notion de bataillons territoriaux. L'état final souhaité par le nouveau ministre est de faire des Forces canadiennes une force autosuffisante, c'est-à-dire une Force en mesure de mener des opérations sans recourir au soutien des autres nations comme c'est souvent le cas.<sup>18</sup> Cette affirmation ne veut cependant pas dire que le Canada a l'intention de faire cavalier seul, mais qu'il soit en mesure de contribuer à une opération, avec un « *Force package composé de ses Forces canadiennes qui soit en mesure d'avoir une incidence stratégique* »<sup>19</sup>.

Beaucoup de travail a été fait sur les deux premiers types de formations interarmées. Un Groupe d'opérations spéciales a été mis sur pied<sup>20</sup> et un Régiment d'opérations spéciales

---

<sup>16</sup> Plate forme conservatrice page 45 <http://www.conservateur.ca> Consulté le 27 septembre 2006

<sup>17</sup> Discours du ministre entre le 26 et le 29 juillet 2006, [www.forces.gc.ca/site/minister/speeches\\_f.asp](http://www.forces.gc.ca/site/minister/speeches_f.asp) Consulté le 7 octobre 2006

<sup>18</sup> Discours du MDN à l'assemblée générale annuelle de l'Institut de la conférence des Associations de défense – 23 février 2006 [http://www.forces.gc.ca/site/newsroom/view\\_news\\_f.asp?id=1860](http://www.forces.gc.ca/site/newsroom/view_news_f.asp?id=1860) Traduction libre. Consulté le 28 septembre 2006

<sup>19</sup> Hillier, R.J. Général, *CDS Presentation for CF Transformation*, Sept 05 [http://www.cds.forces.gc.ca/00native/ppt/cds-vision\\_f.ppt](http://www.cds.forces.gc.ca/00native/ppt/cds-vision_f.ppt) Consulté le 27 septembre 2006

<sup>20</sup> Hillier, R.J. Général, *CDS Transformation SITREP 02*, sept 05

a été inauguré le 13 août 2006.<sup>21</sup> Pour ce qui est de la Force opérationnelle permanente de contingence, le cadre a été formé et un premier exercice aura lieu cet automne afin de valider ses rudiments.<sup>22</sup> Pour ce qui est du « troisième type », c'est-à-dire les forces opérationnelles de missions, les changements sont minimes. Les Forces canadiennes continuent de préparer et de déployer des éléments afin de maintenir les engagements actuels. Il faut dire que l'effectif réel par rapport à l'effectif autorisé au sein des unités de l'Armée est d'environ 70%, ce qui veut dire qu'il manque environ 30% des effectifs et ce, sans compter le personnel qui est non-disponible pour diverses raisons.<sup>23</sup>

Cette portion du travail met en évidence les éléments clefs des récentes directives politiques et stratégiques et permet de conclure que :

- Depuis 2005, les gouvernements canadiens ont décidé d'investir dans les Forces canadiennes. (augmentation des effectifs, du budget d'opération et achats de matériel);
- Dès son arrivée, le nouveau CEMD a entrepris une transformation en profondeur des Forces canadiennes afin qu'elles soient plus axées sur les opérations tant du point de vue de la culture que du mode d'opération<sup>24</sup>;et
- L'intégration des unités est une composante de la politique de défense du Canada pour avoir une incidence stratégique.

---

<sup>21</sup> Article paru dans La Feuille d'érable le 23 août 06

<sup>22</sup> Hillier, R.J. Général, *CDS Transformation SITREP 02*, Sept 05

<sup>23</sup> L'auteur a été chef de cabinet du Chef Personnel militaire de 2004 à 2006. Dans l'exercice de ses fonctions, il voyait les compte-rendus mensuels sur l'état des effectifs au sein des Forces canadiennes

<sup>24</sup> Hillier, R.J. Général, *CDS Transformation SITREP 01*, Jul 05

## Retour historique sur les structures des unités de l'Armée

L'objectif de cette portion du travail est de faire un bref retour historique sur les structures des unités de l'Armée, fondées sur le système régimentaire, ainsi que de regarder l'emploi de ces unités depuis la fin de la guerre froide. Cette portion servira à mieux comprendre le « pourquoi » des structures organisationnelles actuellement en place au sein de l'Armée.

L'histoire des Forces canadiennes remonte à l'époque de la colonisation. Suite à la Confédération de 1867, le Gouvernement canadien a adopté en 1868 la *Loi sur la milice*.<sup>25</sup> C'est donc à partir de cette loi que le Canada se dotait officiellement d'une force militaire. « *Le système régimentaire s'inscrit dans la tradition britannique et ses racines et ses rites remontent à l'ère victorienne* ». <sup>26</sup>

Le système régimentaire est défini comme « *une méthode qui permet d'organiser les citoyens d'un pays démocratique qui se portent volontaires pour le combat, d'une manière sûre du point de vue politique et efficace sur le plan militaire* ». <sup>27</sup> À l'origine, cette structure était « régionale », c'est-à-dire qu'elle regroupait les citoyens d'une contrée dans un régiment. Cette structure avait pour but de promouvoir la cohésion et le moral pour ainsi améliorer l'efficacité au combat. « *Le système régimentaire est fondé sur des groupes familiaux organisés sur la base d'une parenté artificielle* ». <sup>28</sup> Ses principales caractéristiques sont le fait que :

- la motivation est fondée sur le « *bien de la famille* »;

<sup>25</sup> Site Internet du Commandant en chef des Forces canadiennes [http://www.gg.ca/gg/rr/cc/hist\\_f.asp](http://www.gg.ca/gg/rr/cc/hist_f.asp) Consulté le 25 septembre 2006

<sup>26</sup> Article du Col Capstick paru dans La Feuille d'érable le 24 juil 02 page 12

<sup>27</sup> Loomis, Dan Gordon, *Le système Régimentaire*, St-Hubert, Commandement de la Force mobile, 1974, page 3

- l'on y développe et y prépare la succession aux rôles de leadership à l'interne; et
- l'affiliation est pour la vie.<sup>29</sup>

Cette dernière caractéristique implique que le membre a un rôle et un devoir envers la famille même s'il n'est pas affecté au régiment.<sup>30</sup>

À ces caractéristiques se rajoutent une panoplie de traditions et de coutumes. Par exemple, chaque régiment a des accessoires vestimentaires différents c'est-à-dire boutons, écussons, insignes de cols, etc. Chaque régiment a également son drapeau/guidon où l'on y retrouve les honneurs de batailles gagnées au cours des derniers conflits. Ces symboles ont pour but de créer un sentiment d'appartenance et de fierté. Vouloir changer ces symboles est difficile et souvent perçu « *comme la prise du drapeau régimentaire qui signifiait habituellement la défaite* »<sup>31</sup>. De plus, certains régiments ont des musées afin de préserver l'héritage historique. « *Les régiments transmettent leurs traditions d'une génération à une autre* ».<sup>32</sup> Il existe, au sein de chaque régiment, des associations, souvent très influentes, qui s'occupent des intérêts du bien de la famille.

Après la Deuxième Guerre mondiale, il n'y avait pas de menace directe qui pesait contre le Canada et contre ses alliés. C'était l'époque de la guerre froide où deux superpuissances, le Pacte de Varsovie et l'OTAN, étaient les principaux antagonistes. Le Canada, comme pays membre de l'OTAN, avait maintenu un Groupe-brigade de l'Armée ainsi que des unités de l'aviation en Allemagne. La marine y jouait également un rôle en participant à des exercices et à des patrouilles permanentes sous l'égide de l'OTAN. Le reste

---

<sup>28</sup> Ibid, page 11

<sup>29</sup> Ibid, page 12

<sup>30</sup> Winslow, Donna, *Enquête socio-culturelle sur le Régiment aéroporté en Somalie*, Ottawa, ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada 1997, page 76

<sup>31</sup> Ibid, page 63

<sup>32</sup> Ibid, page 76

des Forces canadiennes avait un rôle majoritairement de « renfort » à ces unités qui formaient la première ligne de défense de l'OTAN en cas d'invasion. À cette époque, la doctrine et les structures étaient principalement fondées sur les engagements canadiens envers l'OTAN, c'est-à-dire un rôle de guerre conventionnelle. Le gouvernement canadien a décidé en 1991 de « rapatrié toutes les forces de combat canadiennes en Allemagne »<sup>33</sup>, ce qui a été complété en 1993. La structure de commandement et la structure opérationnelle des unités de l'Armée semblent avoir bien rempli leur rôle au cours des grandes guerres et pendant la guerre froide. Les unités opéraient toujours dans un contexte de brigade ou de groupe-brigade et non comme des unités indépendantes.

Aujourd'hui, un Régiment est un regroupement de personnes du même groupe professionnel militaire des armes de combat soit de l'artillerie, du blindé, de l'infanterie ou du génie militaire. Typiquement, un Régiment (artillerie, blindé ou génie) ou un Bataillon (infanterie) compte trois sous-unités de combat (batteries, escadrons ou compagnies), une sous-unité responsable du soutien au combat et un poste de commandement pour un total d'environ 700 personnes. Ces structures ne sont pas pures, c'est-à-dire qu'au sein d'un bataillon d'infanterie, par exemple, on retrouve, en plus des compagnies d'infanterie, des sous-unités spécialisées pour la reconnaissance<sup>34</sup> et le tir indirect et pour effectuer des tâches de génie.<sup>35</sup> Il y a trois ans, l'Armée a décidé de retrancher la capacité de tir indirecte et de génie de ses bataillons d'infanterie pour les réintégrer respectivement au sein des unités d'artillerie et de génie.

---

<sup>33</sup> Ministère de la Défense nationale, B-GL-300-000/FP-000, *L'Armée de Terre* du Canada, Ottawa, 1998, page 26

<sup>34</sup> Ces sous-unités de reconnaissance utilisent la même plate-forme que les unités de reconnaissances de l'arme blindés : le Coyote

<sup>35</sup> Définition de l'auteur

Les unités de la Force de réserve ont sensiblement la même structure, sauf que leurs effectifs sont d'environ 250-300 personnes. La dimension régionale est toujours valide pour la Force de réserve mais beaucoup moins pour la Force régulière.

La période « post guerre froide » a été caractérisée par une participation accrue des Forces canadiennes aux missions de paix, principalement sous l'égide de l'Organisation des Nations Unies.<sup>36</sup> On n'a qu'à penser au Cambodge, au Rwanda, à Haïti, à la Somalie, à l'ex-Yougoslavie, au Timor oriental, pour ne nommer que certains endroits dans le monde où les Forces canadiennes se sont déployées dans un rôle de gardien de la paix.

Pendant cette période, on créait des unités pour chaque opération afin de répondre aux demandes. Très peu d'unités, voire une seule, se sont déployées avec une structure intégrale.<sup>37</sup>

La détermination de la structure était difficile car, dans la majorité des cas, la contribution canadienne était fixée par le gouvernement. Cette détermination était bien souvent une décision économique, c'est-à-dire que la décision du gouvernement voulant que le Canada contribue X dollars, se traduisait en nombre de personnes et en durée de mission. Par la suite, l'état-major interarmées (ÉMI) négociait la contribution canadienne, c'est-à-dire déterminer la structure selon les besoins de la coalition ou du pays ayant le rôle de chef de mission, tout en tenant compte de ce qui était disponible. Il faut se rappeler qu'à cette époque, les Forces canadiennes traversaient des années de compressions.

---

<sup>36</sup> L'auteur a été coordonnateur de l'état-major interarmées au QGDN de 1997 à 2001. Il était impliqué dans la planification, déploiement, maintien en puissance et redéploiement des unités affectées aux opérations des Forces canadiennes.

<sup>37</sup> Ministère de la Défense nationale, *Base de données des opérations des Forces canadiennes de 1945 à 2004*, Defence Research & Development Canada – Operational Research Division – DRDC ORDTM 2005-08, Ottawa, 2005

Prenons l'exemple du 12e Régiment blindé du Canada (12eRBC) pour illustrer une structure type de cette époque.<sup>38</sup> Le 12eRBC a été déployé en Bosnie-Herzégovine en 1993 sous l'égide de l'Organisation des Nations Unies (ONU) pour l'opération CAVALIER. La structure de base de ce régiment est : deux escadrons de chasse, un escadron de reconnaissance, un escadron de soutien opérationnel et un poste de commandement régimentaire. Cette unité compte environ 700 personnes dont environ 80% portent l'écusson du 12eRBC (de l'arme blindée) tandis que l'autre 20% provient des autres groupes professionnels militaire tels : médical, transmission, entretien, logistique, etc. Pour l'opération CAVALIER, le 12eRBC a été réorganisé en groupement-tactique<sup>39</sup> comprenant : deux escadrons de reconnaissance (la majorité de ses membres provenant du 12eRBC avec environ 15% de réservistes), une compagnie d'infanterie provenant du 1<sup>er</sup> Bataillon du Royal 22<sup>e</sup> Régiment (R22eR), un escadron de génie provenant du 5<sup>e</sup> Régiment de Génie du Canada (5eRGC), un peloton de mortier formé d'éléments du 5<sup>e</sup> Régiment d'artillerie légère du Canada (5eRALC) et de nombreux autres éléments tels médical, transmission et de la logistique afin de compléter l'escadron de soutien opérationnel. En tout, environ 950 personnes dont environ 50% sont membres du 12eRBC.

Cet exemple démontre ce qui se déroulait pour la majorité des missions, c'est-à-dire la création d'une structure ad hoc pour les contingents canadiens. Le noyau de cette structure est celui d'un régiment/bataillon à partir duquel on élaborait un groupement-tactique, soit une structure mixte, et ce, bien souvent à partir de ce qui était disponible.

---

<sup>38</sup> L'auteur était commandant de l'escadron B du 12eRBC pendant Op CAVALIER

<sup>39</sup> Groupement-tactique: regroupement des sous-unités provenant de différentes unités. Définition de l'auteur.

### **Les nouvelles structures des commandements opérationnels**

*« Nous étions structurés, entraînés, éduqués pour faire face à une menace conventionnelle, mais cette menace n'est plus la même, nous devons changer nos façons de faire »<sup>40</sup>.*

Dès son arrivée en poste en février 2005, le CEMD a entrepris une transformation majeure des Forces canadiennes, car nous ne faisons plus face à un « ours » (Pacte de Varsovie – menace conventionnelle entre superpuissances) mais à un sac de « serpents » (menace asymétrique).<sup>41</sup> Le CEMD a déterminé « *la crédibilité de l'institution ou le fait d'être reconnu en tant qu'institution nationale digne de confiance et fiable* » comme le centre de gravité de la transformation des Forces canadiennes.<sup>42</sup> Quatre équipes d'action du CEMD sont formées afin de regarder et d'analyser respectivement :

- le commandement et contrôle;
- la mise sur pied des forces;
- les capacités opérationnelles; et
- l'harmonisation institutionnelle des Forces canadiennes.

En avril 2005, le gouvernement annonçait sa nouvelle politique de défense dont il a été question un peu plus tôt dans ce travail. Par la suite, en juin 2005, les équipes d'action du CEMD ont présenté leurs rapports au CEMD et aux Officiers Généraux et il a été décidé de :

- créer un commandement opérationnel pour l'ensemble du territoire canadien et pour l'Amérique du Nord – Le Commandement Canada (Com Canada);

---

<sup>40</sup> Discours du CEMD devant le Royal Canadian Military Institute le 22 juillet 2005  
[http://www.cds.forces.gc.ca/cft-tfc/00native/General\\_Hillier\\_CISS\\_Speech\\_22\\_Jul\\_b.doc](http://www.cds.forces.gc.ca/cft-tfc/00native/General_Hillier_CISS_Speech_22_Jul_b.doc) Consulté le 24 septembre 2006

<sup>41</sup> Hillier, R.J. Général, *CDS Presentation for CF Transformation*, Sept 05  
[http://www.cds.forces.gc.ca/00native/ppt/cds-vision\\_f.ppt](http://www.cds.forces.gc.ca/00native/ppt/cds-vision_f.ppt) Consulté le 27 septembre 2006

<sup>42</sup> Hillier, R.J. Général, Guide de planification du CEMD, octobre 2005 - [http://www.cds.forces.gc.ca/cft-tfc/00native/cds-planning-guidance\\_f.doc](http://www.cds.forces.gc.ca/cft-tfc/00native/cds-planning-guidance_f.doc) Consulté le 7 octobre 2006

- créer un commandement opérationnel pour l'ensemble des forces à l'extérieur du Canada – Le Commandement de la Force expéditionnaire du Canada (COMCEF);
- créer un commandement opérationnel pour l'ensemble des forces spéciales – Le Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada (COMFOSCAN); et
- regarder la meilleure façon de soutenir ces commandements ce qui mène, plus tard, à la création du Commandement du soutien opérationnel du Canada (COMSOCAN)

L'objectif était de rendre opérationnel chacun de ces commandements pour le 1<sup>er</sup> février 2006. Voyons maintenant chacun de ces commandements en un peu plus de détails :

- Le **Commandement Canada** est responsable de la conduite des opérations nationales d'urgence et de routine au Canada. Il est également responsable de la défense du Canada et de l'Amérique du Nord en collaboration avec les États-Unis. Il a comme objectif de « *garantir des forces plus souples, capable de se mobiliser et de se déployer rapidement au Canada* »<sup>43</sup>. Le Com Canada est composé de six commandements régionaux et il puise ses ressources auprès des chefs d'environnement et des générateurs de force.<sup>44</sup>
- Le **Commandement de la Force expéditionnaire du Canada** est responsable de la conduite des opérations internationales menées par les Forces canadiennes, sauf celles du COMFOSCAN, à moins que ce dernier ne soit en appui de COMFEC. Il a pour objectif de « *déployer promptement, au moment propice et à l'endroit*

---

<sup>43</sup> Site internet du Commandement Canada - [http://www.canadacom.forces.gc.ca/en/home\\_e.asp](http://www.canadacom.forces.gc.ca/en/home_e.asp) Consulté le 24 septembre 2006

<sup>44</sup> Principalement Marine, Armée, Aviation, Personnel militaire, SMA(GI) et SMA(Mat)

*voulu, la combinaison appropriée de forces maritimes, terrestres et aériennes. »*<sup>45</sup>

Le COMFEC puise ses ressources auprès des chefs d'environnement et des générateurs de force.

- Le **Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada** est responsable de fournir des forces et ou de conduire des opérations pour faire face à la menace terroriste ou aux menaces contre les intérêts canadiens. Il est composé de la Force opérationnelle interarmées 2, de l'Escadron d'opérations spéciales (Aviation), de la Compagnie interarmées de défense nucléaire, biologique et chimique et du Régiment d'opérations spéciales du Canada.<sup>46</sup>
- Le **Commandement du soutien opérationnel du Canada** est responsable de soutenir le Com Canada, le COMFEC et le COMFOSCAN. Il est composé du Groupe de soutien interarmées des Forces canadiennes, du Régiment des transmissions interarmées des Forces canadiennes et du J4 Matériel/Directeur général – Logistique.<sup>47</sup>

Comme on a pu le constater, le Com Canada et le COMFEC n'ont pas de ressources/unités directement sous leur commandement à moins que ces ressources/unité ne leur soient assignées dans le cadre d'une opération.

Ces deux commandements (Com Canada et COMFEC) sont appuyés par les générateurs de forces, mais demeurent toutefois responsables de déterminer la structure requise pour les opérations sous leur commandement. Nous continuons donc d'utiliser le

---

<sup>45</sup> Site internet Commandement de la Force expéditionnaire du Canada - [http://www.cefcom.forces.gc.ca/default\\_e.asp](http://www.cefcom.forces.gc.ca/default_e.asp) Consulté le 24 septembre 2006

<sup>46</sup> Site internet Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada - [http://www.cansofcom.forces.gc.ca/en/index\\_e.asp](http://www.cansofcom.forces.gc.ca/en/index_e.asp) Consulté le 24 septembre 2006

<sup>47</sup> Site internet Commandement du soutien opérationnel du Canada - [http://www.canoscom.forces.gc.ca/en/index\\_e.asp](http://www.canoscom.forces.gc.ca/en/index_e.asp) Consulté le 24 septembre 2006

processus de génération de force du temps de la guerre froide, c'est-à-dire que l'on puise dans les régiments/bataillons les éléments requis pour former l'unité.

## **Théorie des organisations et Cadre d'analyse**

Avant de faire l'analyse d'une structure organisationnelle, nous croyons important de définir certains éléments de la théorie des organisations. Le champ d'études de la théorie des organisations en est un très dynamique et en pleine évolution, qui a été le sujet de plusieurs débats. Une organisation est souvent décrite comme un système finalisé, ouvert sur un univers extérieur et composé d'éléments ou de concepts qui interagissent dans l'accomplissement des tâches.<sup>48</sup> Les théoriciens et les académiciens s'accordent, en général, pour identifier cinq concepts clés pour décrire une organisation soit : l'environnement de l'organisation, la technologie, la structure organisationnelle, la culture organisationnelle et la structure physique.<sup>49</sup> Ces concepts clés peuvent être définis de plusieurs façons. Les définitions qui suivent, offrent une version possible de chacun des concepts clés d'une organisation à partir de différentes définitions élaborées par trois auteurs : Desreumaux, Hatch et Rondeau.<sup>50</sup>

### **L'environnement**

L'environnement d'une organisation, interne ou externe, est l'ensemble des variables qui contribuent au positionnement de l'organisation dans la société. Il est bien souvent décrit comme complexe, instable et son influence peut avoir une interprétation différente selon le milieu. L'environnement d'une organisation peut être composée de plusieurs éléments ou facteurs, entre autres, l'économie, la politique, la démographie, la géographie, la concurrence

---

<sup>48</sup> Desreumaux, Alain, *Théorie des organisations*, Caen, Management, 1998, page 112

<sup>49</sup> Hatch, Mary Jo, *Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples*, Paris, De Boeck, 2000, pages 29-30

<sup>50</sup> Desreumaux, Alain, *Théorie des organisations*, Caen, Management, 1998// Rondeau, Alain, *Transformer l'organisation : pourquoi, comment et vers quoi les organisations se transforment*, extrait de *Gestion* Volume 24, no. 3, 1999 // Hatch, Mary Jo, *Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples*, Paris, De Boeck, 2000

et le marché. Généralement, une organisation contrôle les facteurs de son environnement interne, mais pas ceux de son environnement externe.

### **La technologie**

Le terme technologie signifie les moyens d'atteindre un objectif qui est habituellement réalisé sous la forme d'un produit ou d'un service. De façon générale, ces moyens englobent des objets physiques (outils, équipements, ordinateurs, etc.), des méthodes de productions (activités et processus) et les connaissances nécessaires pour développer et utiliser les objets physiques ainsi que les méthodes de production afin de produire un service ou un produit. Ce concept a de plus en plus d'influence sur l'organisation en raison de l'avènement des nouvelles technologies de l'information. Ces dernières permettent l'échange d'information de façon quasi instantanée, ce qui a eu pour effet dans certaines organisations, la réingénierie du travail et l'opérationnalisation de la prise de décision.

### **La structure organisationnelle**

La structure organisationnelle vise les relations entre les éléments sociaux : le personnel, les fonctions et les unités organisationnelles auxquelles ils appartiennent comme les départements et les divisions. Elle peut être facilement décrite comme étant sa colonne vertébrale. Elle inclut entre autres sa vision, son rôle et surtout les procédures auxquelles tous les membres de l'organisation doivent se conformer.

### **La culture organisationnelle**

La culture organisationnelle peut être décrite comme la « colle » qui maintient une organisation. La culture se centre sur les valeurs, les croyances et les attentes que les membres partagent. Les attitudes, les convictions et les valeurs d'une société contribuent à développer la culture organisationnelle d'une organisation. Cette influence détermine bien

souvent la façon dont l'entreprise est gérée. Ce concept a contribué à la diversification de la main d'œuvre, à la décadence des traditions et des hiérarchies. À cette culture se rajoute l'éthique ou ce qui est acceptable comme comportement. Dans ce dernier cas, une charte ou un code de déontologie contribue bien souvent à l'élaboration de cette culture.

### **La structure physique**

La structure physique définit les relations entre les éléments physiques d'une organisation, tels que les bâtiments et les régions dans lesquelles celle-ci réalise des affaires. Ces relations dépendent bien souvent de facteurs tels que la proximité de la clientèle et des sources d'approvisionnement ou des politiques locales. Avec l'avènement des nouvelles technologies, la prépondérance de ce concept sera réduite pour certaines organisations.

### **Cadre d'analyse**

Il existe différents cadres d'analyse pour faire le diagnostic d'une organisation. Ces cadres ont principalement été créés pour l'analyse d'organisations publiques ou privées. Il n'existe pas de « cadre type » pour faire l'analyse d'une organisation militaire. Dans le cadre de cette étude, l'analyse est fondée sur le modèle à six thèmes/étapes de Weisbord qui sera adapté au besoin.<sup>51</sup> Marvin Weisbord se sert d'un modèle à six thèmes/étapes pour faire le diagnostic d'une organisation soit :

- *Étape 1 : But*: Cette première étape permet de bien comprendre la vocation de l'organisation. Au cours de cette étape, il est important de bien définir la raison d'être ou la mission de l'organisation.
- *Étape 2 : Structure* : Cette étape, sert à déterminer la division du travail. À partir de cette analyse, il faut être capable de déterminer si cette division du travail permet

---

<sup>51</sup> Weisbord, Marvin R., *Le diagnostic organisationnel*, Montréal, Éditions du renouveau pédagogique, 1994

l'atteinte du but de l'organisation. Il existe différents types de structure soit fonctionnelle, par produit et matricielle ou mixte, chacun ayant ses avantages et ses inconvénients.

- *Étape 3 : Relations* : Cette étape regarde principalement l'aspect humain d'une organisation. Dans le contexte d'une organisation militaire, ce seront la culture organisationnelle et la cohésion qui seront particulièrement étudiées.
- *Étape 4 : Récompenses* : Au cours de cette étape, il s'agit de regarder les facteurs de motivation au sein de l'organisation. Dans le contexte de ce travail, le facteur étudié est l'aspect gestion des carrières.
- *Étape 5 : Leadership* : L'analyse du leadership d'une organisation est une étude en soit. Pour les besoins de ce travail, le leadership en place et les impératifs énoncés par ce dernier feront l'objet de l'étude.
- *Étape 6 : Mécanismes facilitant* : Selon Weisbord, il y a trois catégories pour les mécanismes facilitant :
  - Règles, méthodes, programmes, réunions, bref les activités officielles de l'organisation;
  - Les moyens informels, c'est-à-dire ce que font les personnes pour faire fonctionner l'organisation;
  - Les systèmes traditionnels soit la planification, l'établissement d'un budget, le contrôle et la mesure des résultats.

Il va s'en dire que ce cadre pourrait être modifié pour inclure des facteurs sociopolitiques ou encore analyser l'efficacité de l'organisation mais en raison des contraintes imposées à ce travail, ce dernier se limitera au cadre tel que présenté.

## Analyse

L'analyse de l'écart entre les besoins des commandements opérationnels (Com Canada et CEFCOM), les impératifs du gouvernement canadien, les principes et directives du CEMD et la structure des unités de l'Armée actuellement en place, sera fondée sur les concepts théoriques déjà expliqués, ainsi que sur une adaptation du modèle de diagnostic organisationnel de Weisbord.

Le groupement-tactique a été établi comme étant le bloc de base nécessaires aux commandements au niveau opérationnel. Comme le texte l'a déjà démontré, la base de données des unités déployées en opérations des Forces canadiennes entre 1945 et 2004 ainsi que le plan de l'Armée pour les prochaines rotations en Afghanistan ont servi à en arriver à cette déduction. Depuis la fin de la guerre froide, le Canada n'a pas commis plus qu'un groupement-tactique de l'Armée sur une opération internationale.

### **Étape 1 - But**

Les unités de combat de l'Armée sont de quatre types : artillerie, blindé, infanterie et génie. Ils ont tous une « raison d'être » différente. L'arme blindée est responsable de fournir la puissance de feu direct, l'infanterie a pour rôle de « détruire » l'ennemi et de tenir le terrain, l'artillerie fournit l'appui feu indirect et le génie s'occupe des tâches de protection et de mobilité. Il faut bien comprendre que dans un contexte de guerre froide, une unité de combat de l'Armée n'opérait jamais seule, elle faisait partie d'une brigade ou d'un groupe brigade. Dans le contexte de guerre froide, les commandants de ces groupes brigades avaient la flexibilité de faire des ré-ajustements internes, c'est-à-dire que pour certaines opérations, ils formaient des groupements-tactiques où s'intégraient des sous-unités d'infanterie aux

unités blindées ou l'inverse. On se servait des principes de guerre pour guider la formation de ces groupements-tactiques.<sup>52</sup> L'exemple du 12eRBC illustre bien le morcellement utilisé pour les opérations après la guerre froide.

Il n'y a donc pas un « but » qui puisse englober le tout, mais plutôt un besoin de polyvalence par l'intégration de divers éléments.

## **Étape 2 - Structure**

Comme il a déjà été démontré, la structure des unités de l'Armée date de l'époque de la guerre froide. Cette structure fonctionnelle, fondée sur les « plates-formes » (systèmes d'arme utilisés et technologie) a bien rempli son rôle. Le système régimentaire est toujours le fondement sur lequel l'Armée administre et organise ses unités.<sup>53</sup>

À partir de ce qui a été dit jusqu'à maintenant, il est clair que la structure matricielle ou mixte est toujours essentielle à la polyvalence requise. Dans le contexte opérationnel de la guerre froide, cette structure mixte se matérialisait sous la forme de groupe-brigade et, à une certaine époque, de division. Dans le contexte post guerre froide, un groupement-tactique, fondé sur un régiment/bataillon, est la norme et il faut se demander si cette structure mixte doit être permanente.

Au sein de l'Armée, nous avons actuellement deux structures : soit une de garnison (fonctionnelle - fondée sur le système régimentaire) et une pour les opérations (mixte - structure interarmées). La structure de garnison sert principalement à administrer et à générer le personnel pour les opérations. La structure mixte est formée pour un déploiement ou pour une tâche opérationnelle selon les besoins déterminés par les commandements

---

<sup>52</sup> Les principes de guerre sont: choix et maintien du but, maintien du moral, action offensive, surprise, sécurité, concentration de la force, économie d'effort, souplesse, coopération et administration. Ministère de la Défense nationale, B-GL-300-000/FP-000, *L'Armée de Terre* du Canada, Ottawa, 1998, page 106

opérationnels. Lors de missions à l'étranger, on forme ces unités environ six mois avant le déploiement pour qu'elles puissent s'entraîner dans cette structure et développer une culture organisationnelle et des mécanismes facilitants qui mènent à une bonne cohésion. Cette façon de procéder est chronophage et permet difficilement de réagir à un besoin urgent. En cas d'urgence, les commandements opérationnels devront miser sur *la Force opérationnelle permanente de contingence* lorsqu'elle sera opérationnelle. Le CEMD a identifié « la crédibilité de l'institution » comme le centre de gravité de la transformation.<sup>54</sup> Tous sont d'avis que pour avoir plus de profondeur, il y a lieu de s'attarder aux ***forces opérationnelles de mission*** pour obtenir cette profondeur et cette rapidité de réaction, en plus de la Force opérationnelle permanente de contingence. Comme nous l'avons déjà expliqué, il y a un manque de personnel pour combler l'écart entre l'effectif autorisé et la réalité au sein des unités de l'Armée. Cette situation est la cause de plusieurs difficultés, notamment, le fait que les états-majors doivent « piger » au sein de plusieurs unités afin de remplir les positions vacantes en vue d'un déploiement. Cette étude ne cherche pas à élaborer un plan d'assignation des nouveaux effectifs autorisés, on présuppose une augmentation des effectifs qui comblera cet écart.

De toute évidence, les fondements de base du système régimentaire sont toujours valables pour promouvoir la cohésion d'unité, mais un ajustement à la structure est devenu nécessaire afin de faire face aux nouvelles réalités, c'est-à-dire d'avoir une structure mixte prête à répondre à l'appel des commandements opérationnels. Il existe deux options : la première serait de maintenir le statut quo, c'est-à-dire de garder une structure fonctionnelle

---

<sup>53</sup> Commentaire du commandant de l'Armée de terre, Lgen Jeffrey, dans l'article Article du Col Capstick paru dans La Feuille d'érable le 24 juil 02 page 12

<sup>54</sup> Hillier, R.J. Général, *CDS Presentation for CF Transformation*, Sept 05  
[http://www.cds.forces.gc.ca/00native/ppt/cds-vision\\_f.ppt](http://www.cds.forces.gc.ca/00native/ppt/cds-vision_f.ppt) Consulté le 27 septembre 2006

ou de garnison et de créer une structure mixte pour les opérations, comme c'est actuellement le cas. Cette option semble contraire aux changements en cours et aux directives énoncées. Les lignes directrices au niveau stratégique parlent **d'unités intégrées** et de **conduite d'opérations parfaitement intégrées et unifiées**. De plus, le CEMD a énoncé de façon claire, nette et précise, le besoin d'avoir des « *forces opérationnelles de mission qui soient parfaitement intégrées* »<sup>55</sup>. Pour l'Armée, cette intégration doit se faire au plus bas échelon qui appuie le niveau opérationnel, c'est-à-dire au niveau du groupement-tactique. Malgré le fait que cette option est actuellement utilisée principalement en raison du manque d'effectif au sein des unités, elle demeure un cauchemar pour les états-majors en plus de nécessiter plus de temps de préparation en vue d'un déploiement. Certains diront qu'en comblant le manque d'effectifs, nous éliminerons les problèmes actuels. Cette affirmation toutefois ne touche pas le besoin d'intégration et de cohésion.

La seconde option est de créer une structure mixte permanente qui puiserait ses racines dans le système régimentaire actuel. En examinant le plan de génération de l'Armée pour la mission en Afghanistan jusqu'en 2010<sup>56</sup>, chaque groupement-tactique est composé de : trois compagnies d'infanterie, un escadron blindé-reconnaissance, un escadron blindé-chars, une batterie d'artillerie, un escadron du génie et de divers autres éléments afin de fournir le soutien au combat. Il s'agit encore une fois d'une structure mixte. Dans certains cas, les membres de ces groupements-tactiques proviendront de neuf unités différentes et ce, sans considérer la provenance du personnel de soutien. Le modèle de groupement-tactique pour la mission en Afghanistan pourrait servir de modèle de base pour la création de la structure mixte permanente. L'examen du passé, du présent et de l'avenir permet de conclure

---

<sup>55</sup> Ibid

<sup>56</sup> Plan de génération de l'Armée pour les opérations en Afghanistan – Version 3

que le besoin opérationnel vise pour une structure mixte permanente afin d'appuyer adéquatement le niveau opérationnel.

L'état final souhaité serait des groupements-tactiques à la fois organisés, entraînés, intégrés et équipés de façon permanente, qui répondent rapidement aux besoins des commandements opérationnels. Cette deuxième option est un changement majeur dans la culture actuelle de l'Armée et devra être communiqué judicieusement au niveau de l'environnement interne et externe. Un bon plan de communication devra être mis en place afin de bien informer les groupes de vétérans et les différentes associations régimentaires. Les Britanniques ont vécu des événements similaires et le « *processus menant à la décision de fermer des régiments ou d'amalgamer des régiments a été très délicat et controversé.* »<sup>57</sup> Que se passe-t-il chez nos voisins du sud? Les Marines américains ont une structure mixte. Toutefois, il est question aux États-Unis de transposer ce modèle de façon plus générale. « *La nouvelle approche au niveau opérationnel demandera à l'état-major de regrouper les unités dans des « forces packages » qui seront prêts à se déployer et à être déployés* »<sup>58</sup>. Les structures de base aux États-Unis en appuie au niveau opérationnel sont les Divisions. Dans une étude américaine qui s'est consacrée aux défis du XXI<sup>e</sup> siècle, il a été convenu qu'« *au lieu de rajouter plus de divisions à la Napoléon, l'Armée américaine mise sur la création de modules auto-suffisants et interchangeable* »<sup>59</sup>. Les États-Unis se penchent vraiment vers « *la création d'organisations modulaires comme un élément important dans le but d'atteindre une composante terrestre prête et pertinente afin de contribuer à la force*

---

<sup>57</sup> Auteur anonyme, Article intitulé *The British Army's future structure*, paru dans le *Military Technology*, Mars 2005 29:3 pages 62

<sup>58</sup> Fontenot, Col Gregory, US Army (à la retraite), Lt Col E.J. Degen, USA, and Lt Col David Tohn, USA, extrait de *On Point: The United States Army in Operation Iraqi Freedom*. Annapolis, MD: Naval Institute Press, 2005, pp 23 (Matériel du Programme supérieur des études militaires 9 - A/DS 552/SUS/LE-1) page 15 de 23. Traduction libre

*interarmées* »<sup>60</sup>. La structure mixte semble être la solution envisagée et en progrès chez certains de nos alliés afin de bien répondre aux besoins du XXI<sup>e</sup> siècle. Il se peut que certains veuillent se servir de ce changement afin de réduire les effectifs des unités de combat; tel n'est pas le but mais qu'il s'agit plutôt de bâtir une structure apte à répondre aux besoins.

### **Étape 3 – Relations**

La culture organisationnelle a été définie comme étant la « colle qui maintenait une organisation ensemble ». Il existe une culture Armée, mais « *le système régimentaire constitue une culture au sein d'une culture* »<sup>61</sup>. Le fait de changer les structures pour chaque opération a un impact sur la culture générale de l'Armée et sur la cohésion des unités. En créant une structure permanente, on évite une réorganisation pour chaque opération et on augmente les chances de développer une culture unique plutôt que de tenter d'en amalgamer plusieurs, ce qui favorise une meilleure cohésion

Il y a actuellement des efforts consacrés au changement de la culture des Forces canadiennes. Pour ce faire, le CEMD a énoncé six principes servant de guide afin de développer une culture pour les Forces canadiennes de demain. Ces principes sont :

- Identité des Forces canadiennes;
- Pouvoirs, responsabilités et imputabilité;
- Les opérations comme point de mire;
- Le commandement centré sur les impératifs;

---

<sup>59</sup> U.S. Department of Defense, *Facing the Future; Meeting the Threats and Challenges of the 21<sup>st</sup> Century*, Washington, 2005, page 57. Traduction libre

<sup>60</sup> U.S. Department of the Army, *United States Army Transformation Roadmap 2003*, Washington, 2003 page 8-5. Traduction libre

<sup>61</sup> Winslow, Donna, *Enquête socio-culturelle sur le Régiment aéroporté en Somalie*, Ottawa, Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada 1997, page 87

- Le commandement de mission; et
- L'intégration des effectifs de la Force régulière, de la Réserve et des civils.

Ces principes « *contribueront à remodeler et à renouveler la culture des Forces canadiennes* »<sup>62</sup>. Les commandements opérationnels sont un exemple de ce changement de culture où l'on favorise une « attitude » globale, centrée sur les opérations. « *Nous pensons toujours en fonction de culture Marine, Armée et Aviation. Nous nous devons de penser interarmées et ce, à tous les niveaux* »<sup>63</sup>.

La cohésion est un multiplicateur de force et la « *majorité de vétérans de combat intense vous dirons que la cohésion d'unité est le facteur le plus important pour déterminer la performance d'une unité dans une situation stressante de combat* »<sup>64</sup>.

Le fait de former les unités de façon permanente favorisera cette cohésion. Les hommes et les femmes ***vivront et s'entraîneront*** ensemble en garnison et se ***déployeront*** ensemble en opérations, et ce, toujours au sein de la même structure. Une étude effectuée en 1991 par l'Établissement de recherche et d'analyse opérationnelle sur l'influence du système régimentaire sur la motivation et le comportement conclut que :

*« Les avantages du système régimentaire sont souvent exagérés, et bien qu'ils changent selon leurs situations, de fait, le système régimentaire joue un rôle important dans la motivation des soldats. Cependant, les changements sociaux menacent la permanence du système régimentaire dans sa configuration traditionnelle »*<sup>65</sup>.

La cohésion est un facteur important et les fondements du sentiment d'appartenance inculqués par le système régimentaire pourront être transmis au sein des nouvelles cultures.

<sup>62</sup> Hillier, R.J. Général, *CDS Transformation SITREP 02*, Sept 05

<sup>63</sup> Lgen Natynczyk, VCEMD, Coalition warfare, Conférence au Collège des Forces canadiennes, le 27 sep 06, avec l'autorisation du conférencier. Traduction libre

<sup>64</sup> Vandergriff, Donald E., *Unit cohesion : The Army's effort*, extrait de Marine Corps Gazette Jul 1999, page 61

<sup>65</sup> Kellet, Anthony, *Motivation and behavior: The influence of the Regimental System*, Ottawa, Operational Research and Analysis establishment, 1991, page ii

#### Étape 4 – Récompenses

Dans le passé, les régiments avaient la responsabilité du perfectionnement professionnel et des promotions de leurs membres. L'Armée avait ses propres politiques de gestion du personnel et les régiments avaient leurs règles internes.

*« Le système régimentaire est devenu un problème, un atelier fermé qui oppose trop souvent un régiment à un autre, qui solidarise les généraux du régiment pour obtenir des postes clés pour les officiers favorisés et qui peut diviser l'armée de terre par le recours à l'argument « c'est à notre tour » d'obtenir un certains poste »<sup>66</sup>.*

Cette citation provient d'une enquête socioculturelle faite sur le Régiment aéroporté du Canada en Somalie, mais elle représentait la réalité du système régimentaire. Depuis la commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie, une seule autorité centrale est responsable des politiques du personnel pour les membres des Forces canadiennes, il s'agit du Chef Personnel militaire. Toutefois, avec sa structure fonctionnelle, l'Armée exerce toujours une certaine influence sur la gestion de carrière des membres des armes de combat. Cette influence se manifeste surtout pour les membres servant au sein de l'Armée où cette dernière y assigne le personnel pour occuper des postes clefs. Il y aura sans doute un besoin de tractations afin que les commandements opérationnels exercent également une influence dans le choix de candidats pour ces postes, mais le tout doit se faire sous une seule autorité centrale afin de maintenir l'équité.

Le fait de créer une structure mixte ne change en rien la gestion de carrière pour les membres des groupes professionnels militaires des armes de combat de l'Armée. Il faut dire que le Chef Personnel militaire s'acquitte déjà de cette fonction pour l'ensemble des groupes professionnels militaires de support au sein des Forces canadiennes. Le fait que le Chef Personnel militaire s'occupe entièrement des membres des armes de combat ne fait que

renforcer le principe du CEMD favorisant l'identité unique des Forces canadiennes. Le projet d'analyse, de restructuration et d'adaptation de la structure des groupes professionnels militaires (PARA) sous le leadership du Chef Personnel militaire, est responsable de créer

*« une structure des groupes professionnels afin d'améliorer la capacité de gestion permettant ainsi de réagir plus rapidement aux changements. La structure des groupes professionnels militaires date de plus de quarante-cinq ans et cause beaucoup de difficultés en raison des changements survenus au cours de cette période »<sup>67</sup>.*

La vision de l'avenir du projet PARA est de regrouper les groupes professionnels militaires à partir de l'emploi dans des champs professionnels. Par exemple, les fantassins et les cavaliers de l'arme blindée occupant un poste de « reconnaissance » pourrait être regroupés dans le même champ professionnels (au lieu de deux différents) et ainsi être « employable » au sein de n'importe quelle sous-unité d'un groupement-tactique sachant, comme il a déjà été démontré, qu'ils emploient la même plate-forme : le Coyote.

La création d'une structure mixte ne ferait qu'amplifier le besoin de la création de champs professionnels afin d'assurer une plus grande polyvalence.

Enfin, nous croyons que les principes d'une structure permanente mixte pourront être appliqués aux unités de la Force de réserve en vue de la création de « bataillons territoriaux » tel qu'envisagé dans la plate-forme conservatrice.

### **Étape 5 – Leadership**

Le leadership en place a formulé des objectifs précis pour la transformation des Forces canadiennes et pour l'avenir. Nous devons atteindre une intégration afin de « mener

---

<sup>66</sup> Winslow, Donna, *Enquête socio-culturelle sur le Régiment aéroporté en Somalie*, Ottawa, ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada 1997, page 80

*des opérations parfaitement intégrés et unifiés* »<sup>68</sup>. Ce travail touche principalement les structures de l'Armée, mais il faudra transposer ces changements au niveau national afin que ces nouvelles structures obtiennent l'appui nécessaire à leur mise en place. De plus, le leadership jouera un rôle important en attribuant les ressources et le niveau de préparation opérationnelle assigné à ces groupements-tactiques. On pourra mettre en place un plan d'entraînement conjoint avec la Marine et l'Aviation afin que les **forces opérationnelles de mission** soient en mesure de bien remplir leurs rôles, c'est-à-dire d'être prêtes à participer comme force autonome aux opérations ou à agir comme élément de second échelon au Groupe d'opérations spéciales ou à la Force opérationnelle permanente de contingence<sup>69</sup>.

### **Étape 6 – Mécanismes facilitateurs**

Lorsqu'on regarde les mécanismes facilitateurs lors d'une analyse organisationnelle, il faut penser aux « moyens » pour faire fonctionner la structure. Dans un monde militaire, on pense tout de suite aux procédures standards, aux règles strictes et aux procédures d'opérations permanentes, aux règles, etc. Chaque organisation a ses mécanismes facilitateurs et lors de la création d'une nouvelle structure, il faut soit en développer de nouveaux ou prendre ceux déjà en au sein d'une organisation et les imposer au reste. En ayant une structure permanente, on évite cette situation et les règles d'opérations en garnison et à l'entraînement seront les mêmes qu'en opérations. Comme l'indique Mintzberg<sup>70</sup>, les mécanismes facilitateurs ou de coordination sont en quelque sorte les éléments fondamentaux de la structure d'une organisation donc le « cœur » qui nourrit les diverses composantes de

---

<sup>67</sup> PARA, *Façonner votre avenir*, <http://hr.d-ndhq.dnd.ca/mosart/> (Intranet) Consulté le 7 octobre 2006

<sup>68</sup> Ministère de la Défense nationale, *Énoncé de la politique de défense 2005*, Ottawa, 2005, page 4

<sup>69</sup> Ibid, page 15

<sup>70</sup> Mintzberg, Henry, *Structure et dynamique des organisations*, 14<sup>e</sup> édition (1978), Paris, Les Éditions d'organisation, 2001, chapitre 1 pages 17-31

l'organisation. Les mécanismes facilitants tant formels qu'informels facilitent l'intégration et la cohésion de l'unité surtout sous une structure mixte permanente.

## Sommaire des observations et des recommandations

### **Étape 1 - But**

- Il n'y a pas un « but » unique qui puisse englober le tout. Il est recommandé que le but exprime la réalité du besoin de polyvalence par l'intégration de divers éléments au sein d'une structure mixte.

### **Étape 2 - Structure**

- La structure des unités de l'Armée date de l'époque de la guerre froide.
- Il existe au sein de l'Armée deux structures : une structure de garnison et une structure opérationnelle.
- Les fondements de base du système régimentaire sont toujours valables pour promouvoir la cohésion d'unité, mais un ajustement à la structure est devenu nécessaire afin de faire face aux nouvelles réalités.
- Les lignes directrices au niveau stratégique parlent d'unités intégrées et de conduite d'opérations parfaitement intégrées et unifiées.
- L'examen du passé, du présent et de l'avenir permet de recommander que l'état final souhaité serait des groupements-tactiques à la fois organisés, entraînés, intégrés et équipés de façon permanente, qui répondent rapidement aux besoins des commandements opérationnels.

### **Étape 3 – Relations**

- Le fait de changer les structures pour chaque opération a un impact sur la culture générale et sur la cohésion. Il est recommandé de créer une structure mixte permanente afin d'augmenter les chances de développer une culture unique et une meilleure cohésion.

**Étape 4 – Récompenses**

- Une seule autorité centrale est responsable des politiques du personnel pour les membres des Forces canadiennes.
- Le fait de créer une structure mixte ne change en rien la gestion de carrière pour les membres des groupes professionnels militaires des armes de combat de l'Armée.

**Étape 5 – Leadership**

- Le leadership en place a formulé des objectifs précis pour la transformation des Forces canadiennes et pour l'avenir : nous devons atteindre une intégration.

**Étape 6 – Mécanismes facilitateurs**

- Chaque organisation a ses mécanismes facilitateurs et lors de la création d'une nouvelle structure, il faut soit en développer des nouveaux ou prendre ceux déjà en au sein d'une organisation et les imposer au reste.
- En ayant une structure permanente, on évite cette situation et les règles d'opération en garnison et à l'entraînement seront les mêmes qu'en opérations.

## Conclusion

Les Forces canadiennes sont en pleine transformation où le point de mire est sur les opérations du point de vue de la culture, de l'intégration, de la responsabilisation et de l'imputabilité. Pour ce faire, les Forces canadiennes se sont dotées de quatre nouveaux commandements opérationnels. La thèse avancée questionne la capacité des structures organisationnelles des unités de combats de l'Armée à appuyer adéquatement le niveau opérationnel.

En fait, dans les conditions actuelles, c'est-à-dire des unités où il existe un écart important entre l'effectif autorisé et l'effectif réel, les états-majors sont forcés de faire de la micro gestion des sous-unités et cette façon de faire n'est pas idéale. En regardant plus loin, on s'aperçoit que les structures utilisées pour bâtir ces structures opérationnelles datent d'une époque où l'environnement externe était bien différent. Si l'on veut que l'institution soit reconnue comme étant digne de confiance et fiable, il y a lieu de revoir cette structure à partir de la base.

Cette étude conclut que la création de structures mixtes permanentes est un modèle qui mérite une plus grande réflexion, puisque de telles structures permettraient d'appuyer les commandements opérationnels de façon plus efficace et plus efficiente qu'ils ne le sont actuellement. Cette réforme avantagerait également la cohésion et l'esprit de corps.

Il va sans dire que tout changement majeur dans l'environnement externe demandera une ré-évaluation de ces structures. La structure permanente mixte est souple et réaliste et elle permettrait de s'adapter aux besoins actuels tout en représentant une bonne fondation pour l'avenir.

L'implantation exigera plus d'études et surtout des efforts afin de changer la culture actuelle. Il va de soi qu'un leadership fort doit être à la tête de ce changement. Peut-être y aura-t-il lieu de lancer une nouvelle thèse sur la résistance au changement qui sera sans contredit très forte.

## Bibliographie

### Livres

- Allard, Kenneth, *Command, Control, and Common Defense*, Washington, National Defense University, 1996
- Bentley, Bill, *L'idéologie professionnelle et la profession des armes au Canada*, Kingston, Institut du leadership des Forces canadiennes, 2005
- Desreumaux, Alain, *Théorie des organisations*, Caen, Management, 1998
- English, John, *L'art opérationnel : Théories, pratique et incidences futures*, extrait de *The Operational art : Canadian Perspectives Context and Concepts*, sous la direction de Allan English, Daniel Gosselin, Howard Coombs et Laurence m. Hickey, Kingston, Canadian Defence Academy Press, 2005
- Hatch, Mary Jo, *Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples*, Paris, De Boeck, 2000
- Hall, Wayne M., *The Army's Preparation for Conflicts of the 21st Century*, Arlington VA, The Institute of land warfare, 2000
- Huntington, Samuel P., *The Clash of Civilizations and the remaking of World Order*, New York, Simon & Schuster, 1996
- Kellet, Anthony, *Motivation and behavior: The influence of the Regimental System*, Ottawa, Operational Research and Analysis establishment, 1991
- Kroeger, Arthur, *Changing Course : The Federal Government's Program Review of 1994-95* dans *L'heure des choix difficiles – L'évaluation de l'Examen des programmes* », sous la direction de Amelita Armit et Jacques Bourgeault, Toronto, L'Institut d'administration publique du Canada., 1996
- Loomis, Dan Gordon, *Le système Régimentaire*, St-Hubert, Commandement de la Force mobile, 1974
- Mintzberg, Henry, *Structure et dynamique des organisations*, 14<sup>e</sup> édition (1978), Paris, Les Éditions d'organisation, 2001
- Oden, Howard, *Managing corporate culture*, Westport Ct, Quorum books, 1997
- U.S. Department of Defense, *Facing the Future; Meeting the Threats and Challenges of the 21<sup>st</sup> Century*, Washington, 2005
- U.S. Department of the Army, *United States Army Transformation Roadmap 2003*, Washington, 2003

- Weisbord, Marvin R., *Le diagnostic organisationnel*, Montréal, Éditions du renouveau pédagogique, 1994
- Winslow, Donna, *Enquête socio-culturelle sur le Régiment aéroporté en Somalie*, Ottawa, Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada 1997

### **Périodiques**

- Calvert, Randall L., *Leadership and its basis in problems of coordination*, extrait de International political science review, v.13 no 1 (1992), pp 7-24
- Fontenot, Col Gregory, US Army (à la retraite), Lt Col E.J. Degen, USA, and Lt Col David Tohn, USA, extrait de *On Point: The United States Army in Operation Iraqi Freedom*. Annapolis, MD: Naval Institute Press, 2005, pp 23 (Matériel du Programme supérieur des études militaires 9 - A/DS 552/SUS/LE-1)
- Garnett, G.L., *The evolution of the Canadian Approach to Joint and Combined Operations at the Strategic and Operational Level*, extrait de Canadian Military Journal 3, No 4 (Hiver 2002-2003) pp 3-8
- Gray, Colin S., *How has war changed since the end of the Cold War*, extrait de Parameters 35, No 1 (Printemps 2005), pp14-26
- Moemmeka, Andrew A., *La communication et les conflits dans les organisations : retour sur les principes fondamentaux*, extrait de Optimum Volume 28, no. 2 1997
- Rondeau, Alain *Transformer l'organisation : pourquoi, comment et vers quoi les organisations se transforment*, extrait de Gestion Volume 24, no. 3, 1999
- Vandergriff, Donald E., *Unit cohesion : The Army's effort*, extrait de Marine Corps Gazette Jul 1999
- Auteur anonyme, *The British Army's future structure*, paru dans le Military Technology Mars 2005 29:3 pp 61-65

### **Documents du MDN**

- Hillier, R.J. Général, *CDS Transformation SITREP 01*, Jul 05
- Hillier, R.J. Général, *CDS Transformation SITREP 02*, Sept 05
- Hillier, R.J. Général, *CDS Transformation SITREP 03*, Dec 05
- Hillier, R.J. Général, *CDS Transformation SITREP 04*, May 06

- Ministère de la Défense nationale, *Énoncé de la politique de défense 2005*, Ottawa, 2005
- Ministère de la Défense nationale, *Le Budget 2006 et le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes*, Ottawa, 2006
- Ministère de la Défense nationale, *Livre blanc sur la défense de 1994*, Ottawa 1994
- Ministère de la Défense nationale, B-GJ-005-500/FP-000, *Processus de planification opérationnelle des FC*, Ottawa, 2002
- Ministère de la Défense nationale, B-GL-300-000/FP-000, *L'Armée de Terre du Canada*, Ottawa, 1998
- Ministère de la Défense nationale, B-GL-300-003/FP-001, *Le commandement*, Ottawa 1997
- Ministère de la Défense nationale *Rapport sur les plans et priorités 2004*, Ottawa 2004
- Ministère de la Défense nationale, *Rapport annuel du Chef d'état-major de la défense*, Ottawa, 2004
- Ministère de la Défense nationale, Capstick, Mike, Farley Kelly, Wild, Bill, Parkes, Mike, *Éthos militaire et valeurs canadiennes dans l'Armée de terre du XXIe siècle*, Ottawa, 2005
- Ministère de la Défense nationale, *Discours de l'Honorable Gordon O'Connor à l'assemblée générale annuelle de l'institut de la Conférence des associations de la Défense le 23 février 2006*  
[www.forces.gc.ca/site/newsroom/view\)news\)fr.asp?id=1860](http://www.forces.gc.ca/site/newsroom/view)news)fr.asp?id=1860)
- Ministère de la Défense nationale, *Base de données des opérations des Forces canadiennes de 1945 à 2004*, Defence Research & Development Canada – Operational Research Division – DRDC ORDTM 2005-08, Ottawa, 2005
- Ministère de la Défense nationale, *Strategic Assessment 2005*, Ottawa 2005

### **Documents non-publiés**

- Ferguson, D.H., *The Regimental System: a Combat Multiplier*, (Toronto: travail rédigé dans le cadre du cours de commandement et d'état-major, Collège des Forces canadiennes, 1987)

- Rostek, M.A., *The Regimental System: a Timeless Concept*, (Toronto: travail rédigé dans le cadre du cours de commandement et d'état-major, Collège des Forces canadiennes, 1998)
- Skidmore, M.s., *The Canadian Regimental System: Anchor in the Past or Grapple to the Future*, (Toronto: travail rédigé dans le cadre du cours des Études de sécurité canadienne, Collège des Forces canadiennes, 2003)

### **Sources électroniques**

- Hillier, R.J. Général, Guide de planification du CÉMD, octobre 2005 - [http://www.cds.forces.gc.ca/cft-tfc/00native/cds-planning-guidance\\_f.doc](http://www.cds.forces.gc.ca/cft-tfc/00native/cds-planning-guidance_f.doc)
- Hillier, R.J. Général, *CDS Presentation for CF Transformation*, Sept 05 [http://www.cds.forces.gc.ca/00native/ppt/cds-vision\\_f.ppt](http://www.cds.forces.gc.ca/00native/ppt/cds-vision_f.ppt)
- Programme électoral du Parti conservateur du Canada – 2006 [www.conservateur.ca](http://www.conservateur.ca)
- Site de la transformation des Forces canadiennes [http://www.cds.forces.gc.ca/cft-tfc/intro\\_f.asp](http://www.cds.forces.gc.ca/cft-tfc/intro_f.asp)
- Site des discours du ministre [http://www.forces.gc.ca/site/newsroom/view\\_news\\_f.asp?id=1860](http://www.forces.gc.ca/site/newsroom/view_news_f.asp?id=1860)
- Site du Commandement Canada [http://www.canadacom.forces.gc.ca/fr/home\\_f.asp](http://www.canadacom.forces.gc.ca/fr/home_f.asp)
- Site du Commandement - Forces d'opérations spéciales du Canada, [http://www.comfoscan.forces.gc.ca/fr/index\\_f.asp](http://www.comfoscan.forces.gc.ca/fr/index_f.asp)
- Site du Commandement du soutien opérationnel du Canada [http://www.comsocan.forces.gc.ca/fr/index\\_f.asp](http://www.comsocan.forces.gc.ca/fr/index_f.asp)
- Site du Commandement de la Force expéditionnaire du Canada [http://www.comfec.forces.gc.ca/background\\_f.asp](http://www.comfec.forces.gc.ca/background_f.asp)
- Site de La Feuille d'érable [http://www.forces.gc.ca/site/community/mapleleaf/index\\_f.asp](http://www.forces.gc.ca/site/community/mapleleaf/index_f.asp)
- Site du National Defense University Library <http://www.ndu.edu/library/goldnich/goldnich.html>
- Site Internet du Commandant en chef des Forces canadiennes [http://www.gg.ca/gg/rr/cc/hist\\_f.asp](http://www.gg.ca/gg/rr/cc/hist_f.asp)
- Site PARA, *Façonner votre avenir*, <http://hr.d-ndhq.dnd.ca/mosart/> (Intranet)