

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](#) ».

EXERCICE NEW HORIZON

Une Logistique Focalisée pour les Forces Canadiennes

par Lcol Marc Beauchemin

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.

TORONTO

Le 19 avril 2001

RÉSUMÉ

Cet essai a pour but de démontrer qu'afin d'assurer un maintien en puissance optimum de leurs opérations et de permettre une gestion encore plus efficace et efficiente de toutes leurs ressources logistiques, les Forces canadiennes devraient adopter une vision interarmées qui intègre les fondements de la logistique focalisée ("focused logistics" en anglais).

Nous décrivons initialement le concept de logistique focalisée et ses fondements. Par la suite, grâce à une revue de la situation actuelle des FC et de certaines initiatives touchant sa logistique, nous faisons le constat qu'il existe un besoin pour la logistique canadienne de se doter d'une vision stratégique qui lui est spécifique, cohérente et clairement articulée. Finalement, nous élaborons et proposons une approche canadienne ayant pour but de mieux focaliser notre logistique.

Le concept proposé contribue à l'atteinte de la vision envisagée par la Stratégie 2020 en permettant d'avoir une force interarmées qui sera rapidement déployable, interopérable avec nos alliés et faisant appel à une doctrine et à des technologies de pointe; une force qui possédera une vue globale constante sur toute sa situation logistique.

UNE LOGISTIQUE FOCALISÉE POUR LES FORCES CANADIENNES

“L’équipe de la Défense mettra sur pied, emploiera et entretiendra des forces d’une grande qualité qui seront aptes au combat, adaptées à leurs tâches, interopérables et rapidement déployables. Nous ferons appel à une doctrine et à des technologies de pointe pour remplir nos rôles territoriaux et internationaux dans l’espace de bataille du XXI^e siècle et nous serons reconnus tant ici qu’à l’étranger, comme une institution compétente et innovatrice, axée sur l’information. Grâce à un leadership transformationnel et une gestion cohérente, nous tirerons parti d’un héritage dont nous sommes fiers pour atteindre des objectifs stratégiques cohérents.”¹

Tel qu’on peut le constater, cette vision stratégique des Forces canadiennes montre la direction vers laquelle elles doivent migrer. Afin que cette vision soit réalisable, elle se doit d’avoir plusieurs attributs tels que la possession d’une capacité de déploiement dans le monde entier avec les alliés, l’offre d’une capacité interarmées et l’atteinte d’un fonctionnement interarmées par le commandement, le contrôle et la logistique.² Elle est la résultante logique de toutes les initiatives de réorganisations et de changements dont nous avons été témoin durant les dernières années. Elle reconnaît aussi l’influence et l’importance que la révolution dans les affaires militaires (RAM) a sur beaucoup de forces militaires contemporaines.

Face à ce vent mondial de changement, l’idée a été émise qu’une RAM ne peut se faire sans une révolution de la logistique militaire.³ Sans vouloir relancer un débat à savoir si nous sommes bel et bien confrontés à une RAM et une révolution semblable dans le domaine de la

¹ Défense nationale, *Façonner l’avenir de la défense canadienne: une stratégie pour l’an 2020*, p.7. Afin d’abrégé pour ne pas alourdir le texte, nous référerons maintenant à ce document comme étant “Stratégie 2020.”

² *Ibidem*, p.6

³ Lieutenant General Henry T. Glisson, “Revolution in military logistics – Improving support to the warfighter”, extrait de *Army Logistician*, January-February 1999, p.8

logistique, force est de constater que, peu importe la sémantique employée, si une force militaire change, il faut nécessairement que tous ses concepts, sa doctrine, ses capacités, ses technologies et pratiques liés au soutien logistique évoluent de concert avec cette force.^{4 5}

Plusieurs concepts, représentant bien ces évolutions dans le monde de la logistique, ont récemment été élaborés. Par exemple, l'OTAN a complètement revu sa doctrine de logistique interarmées alliée afin de refléter l'importance des changements survenus aux structures nationales de ses forces membres et de l'impact que son nouveau concept stratégique aura sur ses opérations.⁶ Les Britanniques parlent de "lean logistics" et de "supply chain logistics".⁷ Finalement, les forces américaines ont élaboré le concept de logistique focalisée ("Focused Logistics") afin de bien encadrer toutes leurs initiatives de changements instaurées suite à l'adoption de leur stratégie "Joint Vision 2010".⁸

Au Canada, bien que nous ayons mis en place plusieurs projets ayant un impact positif sur notre soutien logistique (e.g. différents modes de prestation de services pour le soutien lors d'opérations et projet de la chaîne d'approvisionnement), il semble qu'ils soient plus la résultante d'initiatives ad hoc ou provisoires, qui ne sont pas nécessairement liées à un concept logistique stratégique cohérent et transparent pour le futur.⁹

⁴ National Defence - DLSC, *DLSC Research Note 0001 - Sustainment Capabilities for the Army of the Future*, p.10

⁵ Lieutenant General Henry T. Glisson, *op. cit.*, p.8

⁶ NATO, *AJP-4(A) – Allied Joint Logistic Doctrine*, p.1-1

⁷ David Moore and Peter Antill, "Focused logistics: Holy Grail or poisoned chalice?", extrait de *Journal of the Royal United Services Institute*, October 1999, p.28

⁸ US DOD, *Joint Vision 2010 Focused Logistics – A Joint Logistics Roadmap*, p.i

⁹ National Defence - DLSC, *op. cit.*, p.11. Le texte anglais parle de "seamless strategic concept for the future and not just ad hoc, stop gap ventures."

Le but de cet essai est donc de démontrer qu'afin d'assurer un maintien en puissance optimum de leurs opérations et de permettre une gestion encore plus efficace et efficiente de toutes leurs ressources logistiques, les Forces canadiennes devraient adopter une vision interarmées qui intègre les fondements de la logistique focalisée ("focused logistics" en anglais).

En premier lieu, nous ferons une description du concept de logistique focalisée et de ses fondements. Par la suite, afin de mieux saisir le bien-fondé de focaliser notre logistique, nous examinerons brièvement la situation et certaines initiatives touchant la logistique de Forces canadiennes. Finalement, nous élaborerons et proposerons une approche permettant de mieux focaliser notre logistique.

LE CONCEPT DE LA LOGISTIQUE FOCALISÉE

Tel que mentionné précédemment, le concept de logistique focalisée a résulté de l'adoption par les forces américaines d'une "Joint Vision 2010". Ce concept constitue la carte routière qui permettra de fournir un soutien complet à tous les types d'opérations que l'on retrouve sur la gamme des conflits.¹⁰ Il met l'emphase sur combler les lacunes au niveau de la logistique (lacunes identifiées par les différents services et commandements unifiés) durant une période de temps couvrant le court et le long terme. Il s'agit d'un document vivant qui servira de guide pour affronter le large éventail de défis posés à la logistique par les opérations interarmées

¹⁰ Défense nationale, *Guide de Planification de la Défense 2001*, p.2-28. Voir la figure 2-3 qui décrit la gamme des conflits et les types d'opérations.

du futur.¹¹ La logistique focalisée se définit de la façon suivante:

“La fusion de la l’information, de la logistique et des technologies de transport afin de réagir rapidement à une crise, s’y déployer et y faire le maintien en puissance. C’est la capacité de suivre et de rediriger des unités, de l’équipement et des fournitures, même lorsqu’ils sont déjà en route. Elle permet le maintien en puissance et la livraison d’ensembles logistiques faits sur mesure directement dans les mains des combattants.” (traduction libre)¹²

La logistique focalisée exige du logisticien qu’il adopte une approche axée sur les opérations interarmées et interalliées au lieu de se concentrer sur sa fonction ou son service. Elle s’appuie sur six fondements afin de produire la synergie requise pour atteindre ses objectifs: déploiement interarmées et distribution rapide, fusion de l’information, commandement et contrôle interarmées de théâtre, logistique multinationale, services de soutien de la santé interarmées et infrastructure agile. Chacun de ces fondements doit tenir compte de six aspects considérés comme critiques pour obtenir une logistique focalisée: la doctrine, les organisations, l’entraînement, le matériel, le leadership et le personnel.¹³

Le premier fondement, déploiement interarmées et distribution rapide, se définit de la façon suivante:

“Le processus de bouger des forces multiservices vers un secteur opérationnel, combiné à une livraison accélérée des ressources logistiques, au moyen de réseaux de

¹¹ US DOD, *op. cit.*, préface

¹² *Ibidem.*, p.i. La définition en anglais est: “The fusion of logistics, information and transportation technologies for rapid crisis response, deployment and sustainment; the ability to track and shift units, equipment, and supplies even while en route, and delivery of tailored logistics packages and sustainment directly to the warfighter.”

transport et de réseaux d'information améliorés, fournissant au combattant une visibilité et accessibilité grandement améliorée des avoirs; de la source d'approvisionnement jusqu'à l'endroit où ils sont requis."(traduction libre)¹⁴

Sous ce fondement, on considère le processus de déploiement/redéploiement à tous les niveaux au moyen d'une doctrine interarmées couvrant ce sujet. Le maintien d'une capacité stratégique pour le transport aérien est essentiel (e.g. avions et mesures contractuelles permettant l'utilisation de ressources commerciales). C'est aussi le cas pour le transport naval stratégique et la logistique interarmées au-delà du rivage (en anglais "Joint logistics over-the-shore"). Au niveau opérationnel, en modifiant la doctrine et les organisations impliquées, on arrivera à améliorer la réception, la mise en place, le mouvement vers l'avant et l'intégration interarmées. Finalement, la conception holistique de la distribution en théâtre est revue sous tous ses volets afin d'optimiser la doctrine, les organisations et les technologies employées (incluant l'adoption de pratiques commerciales éprouvées) afin que les combattants obtiennent les fournitures requises le plus rapidement possible. Il s'agit notamment de passer d'un système gérant la quantité des stocks à l'un gérant la rapidité de la livraison (i.e. échanger la masse pour la vitesse) et ainsi réduire la grosseur de l'empreinte logistique (en anglais "logistic footprint"). On cherche donc à s'éloigner d'une philosophie du "juste au cas" pour aller vers du "juste à temps" et en arriver de façon ultime à du "juste assez".¹⁵ D'ailleurs l'Armée américaine considère que la logistique basée sur la distribution est la clef pour réussir une révolution de la logistique militaire.¹⁶

¹³ *Ibidem*, p.ii

¹⁴ *Ibidem*, p.5. Le texte anglais est "the process of moving multi-Service forces to an operational area coupled with the accelerated delivery of logistics resources through the improved transportation and information network providing the warfighter with vastly improved visibility and accessibility of assets from source of supply to point of need."

¹⁵ *Ibidem*, p.5 à 15

¹⁶ David Payne, "Distribution-Based Logistics", extrait de *Army Logistician*, January-February 1999, p.38

Le deuxième fondement, la fusion de l'information, dénominateur commun de la logistique focalisée, est défini comme étant:

“L'intégration et l'accès précis et en temps aux données logistiques, par les unités et les agences de soutien au combat du monde entier, grâce à la fourniture fiable d'une visibilité sur les avoirs et un accès aux ressources logistiques en soutien au combattant.”(traduction libre)¹⁷

Plusieurs éléments font partie de ce fondement. Ainsi, afin de pouvoir fournir un accès universel à l'information qui touche les opérations logistiques, on se doit d'avoir un système global de soutien au combat pouvant être utilisé par n'importe qui, de n'importe où, à partir d'un seul réseau, fournissant une seule vue d'ensemble et doté d'une infrastructure de communication robuste. Pour compléter ce système on cherchera à maximiser l'emploi de technologies automatiques d'identification (e.g. code à barre), on voudra obtenir une visibilité sur tout ce qui est en transit et on se dotera d'outils de support pour la décision interarmées (i.e. en anglais “Joint decision support tools”).¹⁸ Finalement, pour atteindre tous les buts de la logistique focalisée, la première étape fondamentale à accomplir est de maintenir une visibilité complète sur tous les avoirs. Cette visibilité totale des avoirs interarmées (i.e. en anglais “Joint total asset visibility”) est la capacité de pouvoir fournir de l'information opportune, précise et complète sur

¹⁷ US DOD, *op. cit.*, p.16. Le texte anglais est “the timely and accurate access and integration of logistics data across units and combat support agencies throughout the world providing reliable asset visibility and access to logistics resources in support of the warfighter.”

¹⁸ *Ibidem*, p.16 à 21

l'emplacement, le mouvement, l'état et l'identité des unités, du personnel, de l'équipement et des fournitures.¹⁹

Le troisième fondement, commandement et contrôle interarmées de théâtre, permet de clarifier les lignes d'autorité, au moyen d'une seule entité responsable du soutien logistique dans un environnement interarmées. Ce besoin de centraliser un peu plus le commandement et contrôle provient de la nécessité de réduire l'empreinte logistique requise pour supporter les opérations interalliées, de tirer avantage des technologies se développant présentement et d'augmenter l'efficacité. L'entité, dont il est ici question, aurait pour mission de synchroniser, établir les priorités, diriger, intégrer et coordonner les fonctions logistiques d'usage commun et inter services.²⁰

La logistique multinationale, quatrième fondement du concept, est la relation de soutien logistique mutuel entre les États-Unis et ses partenaires alliés ou de coalition. L'état final qui est ici visé inclut le partage équitable du fardeau entre les nations, l'efficacité opérationnelle, une empreinte logistique multinationale réduite, un contact régional plus fort et des coûts d'opération réduits. Afin d'atteindre cet état final, les efforts devraient porter sur quatre secteurs. En premier lieu, une doctrine ou cadre de travail devrait être établi afin de guider le modus operandi du soutien logistique américain lors d'opérations multinationales. On devrait ensuite chercher à étendre les accords bilatéraux (e.g. soutien par la nation hôte) qui deviennent ainsi des multiplicateurs de force pour les éléments logistiques déployés à l'étranger. En plus des accords

¹⁹ William L. Taylor, "Joint total asset visibility: Foundation of focused logistics", extrait de *Army Logistician*, May/Jun 2000, p.3

²⁰ US DOD, *op. cit.*, p.23

bilatéraux, des efforts devraient aussi être faits afin d'améliorer les capacités des organisations multinationales comme l'OTAN et les Nations-Unies. Quatrièmement, afin de promouvoir l'interopérabilité, on cherchera à partager la technologie, notamment au niveau de la gestion de l'information logistique. En dernier lieu, pour supporter des opérations de contingences, humanitaires ou de maintien de la paix, l'utilisation de contractants est une option intéressante afin d'alléger la charge de travail imposée aux organisations logistiques ou encore de les remplacer là où la situation le permet.²¹

Le cinquième fondement, services de soutien de la santé interarmées, est la résultante de la nouvelle doctrine et stratégie développées par les forces américaines, dans le but de mettre en place un système médical flexible et efficace. Cette stratégie diffère de l'ancienne (i.e. donner tous les soins en théâtre afin de maximiser le retour au travail) en préconisant une approche où seuls les soins essentiels sont fournis en théâtre, où l'évacuation aéromédicale est améliorée et où les soins définitifs seront prodigués aux États-Unis. Pour réussir, elle repose sur trois piliers: une force en forme et en santé, la prévention des pertes et la gestion et le soin aux blessés.²² Comme le soutien médical n'est pas une composante de la logistique canadienne, nous ne discuterons plus de cet aspect.²³

Le sixième et dernier fondement, une infrastructure agile, résultera en l'établissement d'une empreinte logistique d'une grosseur adéquate au moyen de la réduction des forces

²¹ *Ibidem*, p.25 à 29

²² *Ibidem*, p.30 à 33

²³ National Defence, *B-GL-300-004/FP-001 Sustainment*, p.8. La figure 2-1 illustre ce fait. De plus, *Joint Support Group Concept of Operations (Draft as at 22 Feb 01)*, p.16, mentionne que le système médical est aussi considéré comme étant à part du système logistique.

logistiques, de l'infrastructure, de l'équipement et des fournitures. Ces réductions seront possible grâce à une amélioration notable des politiques logistiques interarmées, des structures et processus utilisés pour la gestion de l'inventaire, des méthodes d'ingénierie, de la maintenance et des infrastructures. On parle, entre autres, d'utiliser différents modes de prestation de service (DMPS) tels que privatiser ou transférer une fonction à l'industrie civile, d'adopter les meilleures pratiques de gestion du secteur commercial (e.g. commerce électronique et concept du fournisseur principal) afin de continuellement améliorer les opérations logistiques, de générer des économies et de réduire le cycle de certains processus. Le support du génie civil est important afin de fournir des facilités temporaires et permanentes. On veut aussi optimiser le système de maintenance en réduisant les cycles de réparation, en consolidant les opérations de maintenance et en améliorant les capacités de l'équipement servant au diagnostique. Finalement, en gérant mieux les niveaux des stocks, en pré positionnant de l'équipement et en faisant usage d'items placés en réserve de guerre, on pourra rendre l'infrastructure plus agile.²⁴

Tel qu'on peut le constater, ces six fondements de la logistique focalisée sont tous inter reliés et nécessaires pour atteindre l'objectif du concept, soit de fournir un soutien complet à tous les types d'opérations que l'on retrouve sur la gamme des conflits. Afin de mieux saisir le bien-fondé de focaliser notre logistique, nous examinerons maintenant la situation ainsi que certaines initiatives touchant la logistique des FC.

²⁴ *Ibidem*, p.34 à 44

SITUATION AU SEIN DES FORCES CANADIENNES

Pour bien comprendre les facteurs affectant la logistique au sein des FC, nous considérerons d'abord deux documents importants, "Stratégie 2020" et le "Guide de planification de la défense 2001 (GPD 2001)". Nous examinerons ensuite les différents intervenants ayant un impact sur notre logistique. Finalement, nous décrirons quelques projets/initiatives.

Tel qu'il a été mentionné en introduction, la vision stratégique des FC veut tracer la voie afin de positionner la structure des FC dans le but de donner au Canada des "forces modernes aptes au combat et adaptées à leurs tâches, qui pourront être déployées dans le monde entier et intervenir rapidement en cas de crise, tant au pays qu'à l'étranger, dans le cadre d'opérations interarmées ou interalliées."²⁵ Cet énoncé s'adresse implicitement aussi au système logistique. D'ailleurs, on mentionne dans les attributs essentiels, les objectifs à long terme et les objectifs quinquennaux de cette stratégie, plusieurs aspects qui auront un impact sur notre logistique.²⁶ On peut cependant affirmer que ce document n'énonce pas de vision spécifique pour faire évoluer la logistique canadienne dans son ensemble. Cette absence de vision spécifique et clairement articulée pour la logistique est aussi le cas dans le GPD 2001. Ce document reprend plus en détails les objectifs de changements établis précédemment dans la Stratégie 2020 afin de pouvoir affecter plus précisément les ressources et efforts des FC. De plus, cette affectation des ressources est faite en fonction des objectifs de la défense qui découlent de la mission du MDN

²⁵ Défense nationale, *Façonner l'avenir de la défense canadienne: une stratégie pour l'an 2020*, p.6

²⁶ *Ibidem*, p.9 à 11. Par exemple, on retrouve le besoin de renforcer la capacité de transport stratégique aérien et naval, d'établir une capacité de C⁴I pour le soutien logistique au niveau opérationnel et de forces interopérables avec les États-Unis.

et des FC.²⁷ Finalement, le GPD 2001 fournit une direction stratégique aux chefs de groupe (e.g. sous-ministre adjoint (Matériel) et le sous-chef d'état-major de la défense (SCEMD)) et aux chefs d'état-major des armées pour les exercices fiscaux 2001-2002 à 2003-2004.

La gestion de la logistique des FC serait simple si elle n'impliquait qu'un seul des intervenants mentionnés précédemment. Cependant, en examinant leurs responsabilités, leurs fonctions et leurs activités, on constate qu'une grande majorité ont une influence sur cette logistique, ce qui rend la coordination plus complexe. Par exemple, un des joueurs-clefs, le SMA (Mat) est responsable de s'assurer que l'acquisition du matériel et le soutien logistique au MDN et aux FC seront faits efficacement. Afin d'appuyer les opérations, il se doit de travailler en partenariat avec les chefs d'état-major des armées qui eux, en plus d'avoir à générer et maintenir des forces aptes au combat et polyvalentes, doivent développer des concepts de soutien propres à leur élément (e.g. le concept de soutien rapproché et soutien général mis en place par le CÉMAT en juillet 96) et fournir ce soutien lorsqu'en garnison. De son côté, le SCEMD est responsable de planifier, diriger et supporter la conduite des opérations non-courantes et de contingences des FC. Tout ce qui touche le développement des capacités interarmées, des programmes interarmées et de la doctrine commune sont de son ressort. Il influence donc directement les activités du soutien logistique. Finalement, le vice-chef d'état-major de la défense est le gestionnaire stratégique des ressources pour le MDN et responsable de la mise en oeuvre du changement. Il fait la promotion active d'initiatives visant à améliorer la planification

²⁷ Défense nationale, *Guide de Planification de la Défense 2001*, p2-2. Voir la figure 2-1

stratégique du ministère et la capacité financière de ce dernier (e.g les initiatives de DMPS sont sous sa responsabilité).²⁸

Afin de se conformer à la vision stratégique des forces et au GPD 2001, il y a des projets/initiatives directement liés à la logistique qui sont présentement en cours d'implantation et qui pourraient bien s'intégrer parmi les fondements de la logistique focalisée.

Le projet visant à nous doter d'une capacité de transport maritime et de logistique flottante (M2673) veut acquérir trois bateaux multi-rôles, avec une option pour un quatrième. Ceux-ci pourront fournir le soutien en mer à un groupe naval canadien, transporter plus de quatre-vingt-dix pour cent de la composante terrestre du groupe d'avant-garde et permettre le débarquement de forces au-delà du rivage et leur soutien.²⁹ Quant à lui, le projet Futur transport aérien stratégique (A0406), donnera aux FC du transport stratégique aérien capable de déployer les forces d'avant-garde partout dans le monde selon les délais prescrits par nos politiques. L'option présentement à l'étude est l'acquisition d'un maximum de six Boeing C17.³⁰ Ces deux projets sont de bons exemples qui permettront le déploiement interarmées et la distribution rapide. Cependant, dans les deux cas, on n'examine pas la mise en place de mécanismes permanents donnant accès à des capacités de transport commercial (un autre aspect très important de ce fondement), mécanismes qui permettraient d'éviter qu'un incident du genre

²⁸ *Ibidem*, p. 3-1 à 3-46. L'information relative aux responsabilités provient de ces pages et a été confirmée en consultant différents sites du réseau d'information de la défense.

²⁹ National Defence, *Project 00002673 Afloat Logistics and Sealift Capability*, 5 avr 01 (http://diso.dwan.dnd.ca/im_mdp/cdi/details_e.asp)

³⁰ National Defence, *Project 00000406 Future Strategic Airlift*, 5 avr 01 (http://diso.dwan.dnd.ca/im_mdp/cdi/details_e.asp)

“GTS Katie” ne se reproduise.^{31 32}

Trois projets cherchant à améliorer nos capacités de gestion de l’information auront un impact positif sur notre logistique. Le projet du système d’information de soutien et d’acquisition du matériel (SISA) a pour but de fournir un système supportant nos opérations en optimisant la disponibilité de l’équipement et les coûts de soutien qui y sont associés et ce, durant toute la durée de vie de cet équipement/système d’arme. Il se concentre sur des activités de maintenance et d’ingénierie.³³ De son côté, le projet d’amélioration du système d’approvisionnement des FC (ASAF) cherche à remplacer le système actuel, en fournissant un produit qui rencontrera les besoins en approvisionnement des trois armées ainsi que les besoins du département pour le soutien des forces déployées. Il se concentre principalement sur les activités d’entreposage du matériel et sur la gestion des inventaires. Il n’est présentement pas prévu que les données gérées par ce nouveau système pourront être utilisées par le SISA.³⁴ Finalement, le projet visibilité totale des avoirs de la défense (“Defence Total Assets Visibility - DTAV” en anglais), permet de fournir l’information nécessaire afin de maintenir cette visibilité totale sur nos avoirs. Il intègre l’information disponible sur plusieurs système d’information des FC, facilitant ainsi la tâche des gestionnaires. Il n’est pas encore prévu que le SISA sera compatible avec le DTAV.³⁵ Ces trois projets sont de bons exemples contribuant à la fusion de

³¹ Conversation téléphonique Lcol Beauchemin/Lcdr McNeil Project ALSC, 4 avr 01

³² National Defence - DLSC, *op. cit.*, p.97. Cette étude confirme aussi le fait que nous ne possédons pas de système équivalent à “American Civilian Aircraft Reserve Fleet” qui pourrait combler nos besoins à court avis lors de déploiements urgents.

³³ National Defence, *MASIS – Project Objectives*, 3 avr 01
(<http://admmat.dwan.dnd.ca/cosmat/masis/objectives.htm>)

³⁴ National Defence, *Project Charter G1947 CFSSU*, 25 may 00, p.1 à 7

³⁵ Conversation téléphonique Lcol Beauchemin/Maj Dubé (DTAV), 4 avr 01

l'information.

Le projet de capacité nationale de soutien militaire (CNSM) permettra d'accroître la capacité des FC en établissant une organisation déployable, composite et interarmées, qui fournira ou mettra en place le soutien pour les opérations de contingence des FC. On formera donc un groupe de soutien interarmées (GSI) qui, une fois déployé, donnera le soutien au niveau opérationnel.³⁶ Il s'agit donc d'une initiative qui nous dotera d'une capacité de commandement et contrôle interarmées de théâtre et qui permettra aussi le déploiement interarmées et la distribution rapide.

En dernier lieu, on peut citer deux exemples pour rendre l'infrastructure plus agile. Le projet de la chaîne d'approvisionnement (PCA) est une initiative DMPS qui doit revoir toutes les activités de distribution et d'approvisionnement et identifier un fournisseur qui formera une alliance commerciale avec le MDN et fournira les services liés à ces activités.³⁷ Finalement, le programme de soutien contractuel canadien cherche à trouver un fournisseur de service pour assurer l'augmentation du soutien par des entrepreneurs, afin d'appuyer les FC dans les opérations déployées à l'étranger. Cette capacité devra être déployable d'ici août 2002.³⁸

³⁶ National Defence, *Joint Support Group Concept of Operations (Draft as at 22 Feb 01)*, p.1-3

³⁷ National Defence, *ASD Fact Sheet - SCP Request for Proposal*, 3 avr 01
(http://www.dnd.ca/admmat/scp/data/fsrfp1200_e.asp)

³⁸ Travaux publics et services gouvernementaux Canada, *Lettre d'intérêt pour une capacité d'appui des services et de planification de gestion dans le cadre du PSCC*, p.2, 28 fév 2001

FOCALISER LA LOGISTIQUE CANADIENNE

Les projets décrits précédemment permettent de constater que beaucoup de travail est fait au sein des FC dans le but de permettre à notre capacité logistique de progresser. Tel que nous l'avons déjà souligné, ils sont représentatifs d'initiatives qui pourraient faire partie des fondements de la logistique focalisée. Néanmoins, ils ont été mis en place sans qu'une telle vision n'existe au sein des FC. On peut donc se demander pourquoi nous devrions focaliser notre logistique?

Pour répondre à cette question, outre les raisons mentionnées dans les paragraphes décrivant les projets, examinons plus en détail certains faits permettant de mieux comprendre ce qui manque à notre logistique pour que l'on puisse affirmer qu'elle doit être focalisée et qu'une vision lui étant spécifique est nécessaire.

Ainsi, prise individuellement, l'implantation de tous ces projets fait beaucoup de sens, mais il arrive qu'il y ait un chevauchement des buts poursuivis par certains, que ce qui soit bon pour l'un ne le soit pas nécessairement pour l'autre. Par exemple, le projet CNSM n'a pas encore résolu le concept de génération de ses troupes³⁹ mais il est évident que les diverses armées devront fournir du personnel. Or ceci aura un impact sur la façon dont ces derniers soutiennent leurs forces. Ainsi, l'Armée a adopté en 96 le concept de soutien rapproché (SR) et de soutien général (SG), où, en plus de créer des bataillons SG, des groupes de soutien de secteur ont vu le jour. Compte tenu que le projet de la chaîne d'approvisionnement prévoit enchâsser

³⁹ National Defence, *Joint Support Group Concept of Operations (Draft as at 22 Feb 01)*, p.22

des positions militaires parmi l'organisation du fournisseur qui obtiendrait le contrat⁴⁰ et que certaines de ces positions font présentement partie des bataillons SG et pourraient être requises par la CNSM, on réalise qu'il faudra inévitablement réussir à concilier ces tendances divergentes afin d'en arriver à une solution acceptable pour tous. Dans ce contexte, on peut aussi comprendre les difficultés auxquelles devra faire face le CEMAT alors qu'il doit réaliser un plan de transition pour l'Armée⁴¹ durant une période où de nombreux concepts évoluent.

La doctrine sur l'emploi est importante et idéalement elle devrait exister avant qu'on essaie de se doter d'une capacité quelconque. Ce ne fut pas le cas pour le projet de soutien contractuel pour les Balkans (i.e. le prédécesseur du Projet de soutien contractuel canadien)⁴² et cette lacune a eu pour effet que la mise en œuvre du projet ne s'est pas fait sans heurts.⁴³

Finalement, bien que les initiatives pour améliorer nos systèmes d'information soient nombreuses, il existe présentement trop de systèmes (e.g. LOMMIS, PLANNEXPERT, AVMIS, AEMIS, ITMIS, FMAS et Peoplesoft) qui ne peuvent communiquer entre eux. Nous n'avons donc pas de système global de soutien au combat, une capacité qui pourrait grandement améliorer l'efficacité des logisticiens.

Tous les faits mentionnés précédemment nous permettent de mieux saisir le bien-fondé de focaliser notre logistique. Nous pouvons donc affirmer qu'en adoptant et adaptant à la réalité

⁴⁰ National Defence, *ASD Fact Sheet - SCP Request for Proposal*, p.3, 3 avr 01 (http://www.dnd.ca/admmat/scp/data/fsrpf1200_e.asp)

⁴¹ Défense nationale, *Guide de Planification de la Défense 2001*, p.2-7

⁴² Colonel JCSM Jones, "NATO's Combined Joint Task Forces and the CF – Logistics Support at the Operational Level", extrait d'un *essai de l'AMSC 1*, 2 novembre 1998, p.13

⁴³ Conversation téléphonique Lcol Beauchemin/Maj Weaver DARET 4-2, 4 avr 01

canadienne un concept tel que la logistique focalisée, on pourrait éviter, ou du moins atténuer ces contradictions entre les initiatives, on ferait converger tous les efforts de restructuration qui sont positifs mais n'allant pas dans la même direction, on aurait une vision commune, clairement articulée et connue de tous pour faire évoluer notre logistique et cette dernière serait conforme à ce que la vision de Stratégie 2020 cherche à accomplir. Ce concept deviendrait le fil conducteur permettant de mettre en perspective et lier ensemble tout ce qui se fait présentement (et se fera dans le futur) en logistique, tant aux niveaux stratégique, opérationnel et tactique qu'à l'intérieur des différentes armées et sous-ministres adjoints du ministère.

L'annexe A décrit ce à quoi le concept de logistique focalisée devrait ressembler.⁴⁴ On y retrouve les cinq fondements qui ont une incidence sur notre logistique (i.e. comme il a été mentionné précédemment les services de soutien de la santé ne sont pas ici pris en considération) et les six considérations critiques dont il faut tenir compte. L'annexe met aussi en évidence le fait qu'il soit essentiel que les processus existants (e.g. Conseil sur les besoins permanents en capacités interarmées, comité de gestion de la Défense, conseil de gestion du programme⁴⁵ et les leçons apprises lors des opérations de contingence) soient inclus dans les efforts qui seront mis de l'avant pour atteindre les buts. Les projets et initiatives requis pour réussir à mettre en œuvre une logistique focalisée canadienne se retrouvent à l'intersection des droites formées par les fondements et les considérations critiques.

⁴⁴ US DOD, *op. cit.*, p.ii. La figure en annexe est une adaptation de la référence à la réalité canadienne

⁴⁵ Défense nationale, *Comité des cadres supérieurs (internes)*, 10 avril 01 (http://vcds.dwan.dnd.ca/dgsp/dmsmanual/senexeccomm/intro_f.asp). Ce document fournit une définition des différents comités dont il est fait mention ici.

Tel que mentionné auparavant, c'est le sous-chef d'état-major de la défense qui est responsable des programmes interarmées. Conséquemment, puisque la logistique focalisée implique les opérations interarmées, c'est à ce dernier qu'il incomberait de développer (avec un apport de tous les intervenants dont nous avons fait mention en deuxième partie) et aussi voir à la mise en œuvre d'un tel concept.

Ce concept serait implanté en deux phases.⁴⁶ La première verrait la mise en œuvre de projets permettant de combler les déficiences présentement identifiées mais liées à améliorer nos capacités de combat futur. La seconde phase porterait sur le long terme, c'est-à-dire que toutes les nouvelles initiatives devraient être conformes au concept et permettre l'atteinte de la vision énoncée dans la Stratégie 2020. Donc, cette version canadienne de logistique focalisée deviendrait notre plan de match pour faire évoluer la logistique vers le futur. Elle serait plus qu'un simple instrument de gestion de projet puisqu'en concentrant tous les projets vers un même but, on créerait une synergie qui se traduirait inévitablement par un système plus efficace et efficient.

Il y a de nombreux avantages, en plus de ceux mentionnés auparavant, à adopter un concept de logistique focalisée. Premièrement, ceci serait le moyen idéal pour orienter le développement de la capacité "maintien" que l'on retrouve dans la liste canadienne des tâches interarmées.⁴⁷ Deuxièmement, un travail minimal serait requis pour réaligner les

⁴⁶ US DOD, *op. cit.*, p.v. Tel que mentionné à la note 44, les phases sont aussi une adaptation de la référence à la réalité canadienne.

⁴⁷ Défense nationale, *Guide de Planification de la Défense 2001*, p.2-26. Le document mentionne que "la LCTI permet de décrire et de faire correspondre les types de capacités qui pourraient être requis, dans certaines mesures par les FC. Elle offre un langage commun aux responsables du développement des forces chez le MDN/FC. La liste fournit aux gestionnaires du premier échelon une indication quant à la quantité relative de capacités que les FC cherchent à obtenir.

initiatives/projets actuels en fonction des fondements et permettre d'établir quels sont les concepts doctrinaux de logistique interarmées à développer en priorité. Troisièmement, l'élaboration d'un tel concept pourrait constituer la première étape pour compléter une étude sur le maintien en puissance dans les FC tel que recommandé au DLSC.⁴⁸

Quatrièmement, les FC bénéficieraient de tout ce que la logistique focalisée à de mieux à offrir: une disponibilité continue de l'information en temps réel, un système intégré de distribution améliorant les temps de réponse pour la livraison et permettant de mieux planifier les livraisons, une coopération civilo-militaire accrue permettant de capitaliser sur les meilleures pratiques commerciales, l'identification des besoins logistiques futurs aiderait l'industrie à mieux répondre à nos attentes, une réduction des inventaires donc réduction des coûts d'exploitation et, finalement, une empreinte logistique réduite et plus agile. En bref, on se retrouve avec un système logistique où les bons items sont livrés à la bonne place, au bon moment et en quantités adéquates.⁴⁹

Naturellement, il y a aussi certains désavantages causés par un tel concept. Entre autres, la surdépendance vis-à-vis la technologie et les systèmes d'information pour résoudre tous les problèmes, rend notre force plus vulnérable lorsque ces capacités cessent de fonctionner.^{50 51} De plus, en se concentrant sur un système qui veut remplacer la masse par la vitesse, les risques de voir une force ne pas pouvoir être soutenue adéquatement augmentent si un ennemi réussit à

⁴⁸National Defence - DLSC, *op. cit.*, p.19

⁴⁹ David Moore and Peter Antill, *op. cit.*, p.29 à 32

⁵⁰ *Ibidem*, p.30

⁵¹ Colonel Patrick J. Dulin, "Logistics Vulnerabilities in the Future", extrait de *Army Logistician*, January-February 1998, p.22. Ce désavantage en est aussi un qui est inhérent à la révolution dans les affaires militaires.

couper les lignes de communication.⁵² Finalement, l'interopérabilité entre alliés peut être difficile à atteindre lorsque l'on considère la disparité entre les budgets et la grosseur des forces impliquées. Par exemple, une innovation technologique essentielle à l'interopérabilité, que les forces américaines auraient à offrir (ou imposer), pourrait ne pas être abordable pour les FC.^{53 54}

⁵⁵ Cependant, ces désavantages peuvent être mitigés en protégeant mieux nos systèmes et les forces qui les emploient⁵⁶ ou encore en les considérant lors de la planification et l'implantation d'une nouvelle capacité, organisation ou doctrine.

CONCLUSION

Les éléments discutés précédemment nous ont permis de constater que lorsqu'une force évolue, sa logistique doit aussi évoluer. Le concept de la logistique focalisée est un moyen tout à fait approprié pour y parvenir. Il repose sur cinq fondements applicables aux Forces canadiennes: déploiement interarmées et distribution rapide, fusion de l'information, commandement et contrôle interarmées de théâtre, logistique multinationale et infrastructure agile. Ces derniers sont tous inter reliés et nécessaires afin d'atteindre l'objectif du concept qui est de fournir un soutien complet à tous les types d'opérations que couvre la gamme des conflits.

Avec la vision élaborée pour la Stratégie 2020, plusieurs initiatives ayant un impact direct sur la logistique canadienne ont été mises en place. Cependant, tel qu'il a été démontré, ces

⁵² David Moore and Peter Antill, *op. cit.*, p.31

⁵³ *Ibidem*, p.30.

⁵⁴ National Defence - DLSC, *op. cit.*, p.95

⁵⁵ Colonel David W. Read, "La Révolution dans les Affaires Militaires: Vers une Stratégie de Créneaux de Spécialisation pour l'OTAN", extrait de *Revue Militaire Canadienne*, Automne 2000, p.23-24

⁵⁶ Colonel Patrick J. Dulin, *op. cit.*, p.23

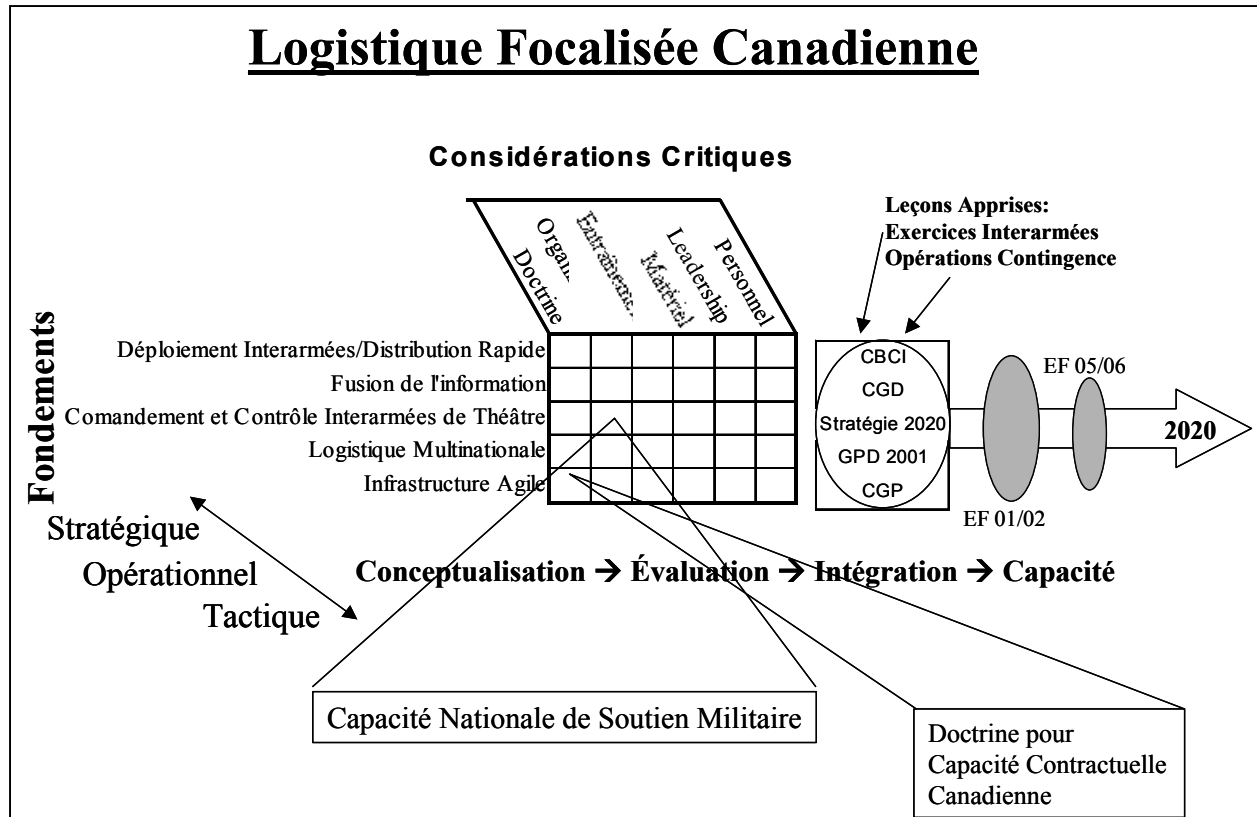
dernières ne produisent pas toujours des résultats convergeant vers un objectif commun et de plus, il n'y a présentement pas de vision spécifique à cette logistique. Conséquemment, un besoin pour une telle vision existe.

Comme on a pu le voir, les avantages que procure l'application de la logistique focalisée sont plus nombreux que les désavantages. Donc, afin d'assurer un maintien en puissance optimum de leurs opérations et de permettre une gestion encore plus efficace et efficiente de toutes leurs ressources logistiques, les Forces canadiennes devraient adopter une vision interarmées qui intègre les fondements de la logistique focalisée.

Le concept de logistique focalisée canadienne qui a été proposé, contribue à l'atteinte de la vision envisagée par la Stratégie 2020 en permettant d'avoir une force interarmées qui sera rapidement déployable, interopérable avec nos alliés (i.e principalement les États-Unis) et faisant appel à une doctrine et à des technologies de pointe; une force qui possédera une vue globale constante sur toute sa situation logistique.

Il est évident que la mise en place d'un tel concept entraînera probablement des modifications à certains projets déjà approuvés, qu'il pourra forcer certaines réorganisations (e.g. on pourrait assister à la création d'un commandement du soutien) et qu'il causera certainement la création de nouveaux projets. Il ne faut surtout pas le considérer comme une panacée pour résoudre tous les problèmes logistiques des FC, mais plutôt comme un plan directeur permettant de concentrer le travail de tous vers un même but. En fait, l'adoption de la logistique focalisée par les Forces canadiennes est un excellent point de départ pour nous mener vers l'an 2020.

**ANNEXE A
EXERCICE NEW HORIZON
UNE LOGISTIQUE FOCALISÉE POUR LES FORCES CANADIENNES**



Légende:

- CBCI: Conseil sur les Besoins Permanents en Capacités Interarmées
- CGD: Comité de Gestion de la Défense
- CGP: Conseil de Gestion du Programme
- GPD 2001: Guide de Planification de la Défense 2001

BIBLIOGRAPHIE

Périodiques

Dulin, Colonel Patrick J. “Logistics Vulnerabilities in the future”, extrait de *Army Logistician*, January-February 1998, p.20-23

Glisson, Lieutenant General Henry T. “Revolution in Military Logistics – Improving Support to the Warfighter”, extrait de *Army Logistician*, January-February 1999, p.8-9

Jones, Colonel JCSM. “NATO’s Combined Joint Task Forces and the CF – Logistics Support at the Operational Level”, extrait d’un *essai de l’AMSC 1*, 2 novembre 1998, p.1-38

Moore, David et Antill Peter. “Focused Logistics: Holy Grail or Poisoned Chalice”, extrait de *Journal of the Royal United Services Institute*, October 1999, p.28-33

Payne, David. “Distribution-Based Logistics”, extrait de *Army Logistician*, January-February 1999, p.38-40

Read, Colonel David W. “La Révolution dans les Affaires Militaires: Vers une Stratégie de Créneaux de Spécialisation pour l’OTAN”, extrait de *Revue Militaire Canadienne*, Automne 2000, p.15-24

Taylor, William L. “Joint Total Asset Visibility: Foundation of Focused Logistics”, extrait de *Army Logistician*, May-June 2000, p.3-6

Publications Militaires

AJP-4(A) – Allied Joint Logistic Doctrine(7th LCB Draft), Brussels, NATO, 25 may 99

B-GL-300-004/FP-001 Land Force Sustainment, Ottawa, National Defence, 18 january 1999

DLSC Research Note 0001 - Sustainment Capabilities for the Army of the Future, Kingston, DLSC, march 2000

Façonner l’avenir de la défense canadienne: une stratégie pour l’an 2020, Ottawa, Défense nationale, juin 1999

Guide de Planification de la Défense 2001, Ottawa, Défense nationale, 11 avril 2000

Joint Support Group Concept of Operations (draft), Ottawa, National Defence, 22 feb 01

Joint Vision 2010 Focused Logistics – A Joint Logistics Roadmap, Washington, US DOD, 1999

Lettre d'intérêt pour une capacité d'appui des services et de planification de gestion dans le cadre du PSCC, Ottawa, Travaux publics et services gouvernementaux Canada, 28 fév 2001

Project Charter G1947 Canadian Forces Supply System Upgrade, Ottawa, National Defence, 25 may 00

Sites Réseau d'Information de la Défense

ASD Fact Sheet - SCP Request for Proposal, National Defence, 3 avr 01
<http://www.dnd.ca/admmat/scp/data/fsrfp1200_e.asp>

Comité des cadres supérieurs (internes), Défense nationale, 10 avril 01
<http://vcds.dwan.dnd.ca/dgsp/dmsmanual/senexecomm/intro_f.asp>

MASIS – Project Objectives, National Defence, 3 avr 01
<<http://admmat.dwan.dnd.ca/cosmat/masis/objectives.htm>>

Project 00000406 Future Strategic Airlift, National Defence, 5 avr 01
<http://diso.dwan.dnd.ca/im_mdp/cdi/details_e.asp>

Project 00002673 Afloat Logistics and Sealift Capability, National Defence, 5 avr 01
<http://diso.dwan.dnd.ca/im_mdp/cdi/details_e.asp>

Conversations Téléphoniques

Déclaration du Lcdr Macneil, Projet ALSC, lors d'une conversation téléphonique avec le Lcol Beauchemin, 4 avril 2001

Déclaration du Maj Dubé, Gérant du Projet DTAV, lors d'une conversation téléphonique avec le Lcol Beauchemin, 4 avril 2001

Déclaration du Maj Weaver, DARET 4-2 du DGGPET/QGDN, lors d'une conversation téléphonique avec le Lcol Beauchemin, 4 avril 2001