

Canadian
Forces
College

Collège
des
Forces
Canadiennes



L'AVENIR DES MÉTIERS LOGISTIQUES DE COMBAT DANS LES FORCES ARMÉES CANADIENNES

Major J.G.R.D. Dagenais

JCSP 39

Master of Defence Studies

Disclaimer

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

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, as represented by the
Minister of National Defence, 2013, 2014.

PCEMI 39

Maîtrise en études de la défense

Avertissement

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

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le
ministre de la Défense nationale, 2013, 2014.

CANADIAN FORCES COLLEGE – COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES
JCSP 39 – PCEMI 39
2012 – 2013

MASTER OF DEFENCE STUDIES – MAÎTRISE EN ÉTUDES DE LA DÉFENSE

**L'AVENIR DES MÉTIERS LOGISTIQUES DE COMBAT DANS LES FORCES
ARMÉES CANADIENNES**

Par le major J.G.R.D. Dagenais

“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.”

Word Count: 23 250

“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.”

Compte de mots : 23 250

Résumé

Après les longues campagnes en Bosnie et en Afghanistan, les Forces armées canadiennes (FAC) ne jouissent plus d'un statut de priorité en matière de financement afin de soutenir leur entraînement, ni les opérations. Depuis la crise économique de 2008, mais de manière encore plus intense depuis 2011, tous les ministères du Gouvernement canadien sont sous la loupe et appelés à se serrer leur ceinture.

En 2013/14, le ministère de la Défense nationale disposait de plus de 18 des 252 milliards prévus dans le budget fédéral¹. Encore cette année, la contribution des FAC en vue de réduire les dépenses fédérales est grandement attendue. Conséquemment, les stratagèmes de la Défense mènent des initiatives internes par le biais de groupes de travail ou de firmes-conseils. Ainsi, l'équipe du Renouveau de la Défense propose le concept du cadre contractuel du soutien en service (CCSS) et la privatisation de certains services. Le rapport « Force Structure Report 13 »² quant à lui, propose la réduction et même l'élimination de certains métiers logistiques de combat. Par ailleurs, divers groupes de travail regardent même la possibilité de transférer des fonctions logistiques aux armes de combat.

Advenant le cas où ces initiatives généraient effectivement des options viables pour remplacer les modes actuels de maintien en puissance aux FAC dans le futur en réduisant les effectifs des métiers logistiques de combat, il est anticipé que les stratégies militaires révisées permettent du même coup de réaliser des économies servant à réinvestir dans des capacités telles les armes de combat.

¹ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Gestion des dépenses, « Budget des dépenses 2013-2014 », consulté le 20 juin 2014, <http://www.tbs-sct.gc.ca/ems-sgd/20132014/me-bpd/me-bpd01-fra.asp>

² Département de la Défense nationale, *Force Structure Report 13* (Ottawa : MDN Canada, 2013).

Ce projet de recherche, en utilisant le modèle du champ de Force de Kurt Lewin fait l'analyse trois initiatives de renouveau en cours vis-à-vis des besoins de maintien en puissance des FAC, déterminera dans quelle mesure les métiers logistiques de combat ont encore un avenir dans les FAC. Des recommandations seront fournies quant aux stratégies d'emploi possibles pour les métiers logistiques de combat dans le futur. Se faisant, nous serons à même de constater qu'il est essentiel que les stratèges et décideurs des FAC maintiennent un équilibre, que les logisticiens soient une partie intégrante de cet équilibre et qu'ils ne doivent pas être marginalisés. Bien au contraire, les capacités logistiques, d'autant plus en période d'austérité, ont une place à l'avant-plan et méritent d'être mieux connues, comprises et exploitées à leur plein potentiel.

Table des matières

LISTE DES FIGURES	IV
LISTE DES TABLEAUX	IV
LISTE DES ABRÉVIATIONS	V
CHAPITRE 1 – INTRODUCTION	1
1.1 Méthodologie	4
1.2 Modèle d’analyse du champ de Force	6
1.3 Néolibéralisme	8
1.4 Facteurs de planification 4DR	10
CHAPITRE 2 – LOGISTIQUE EN PROFONDEUR	12
2.1 Mise en situation	12
2.2 Définition de la logistique militaire	17
2.3 Occupation logistique	18
2.4 Uniformité logistique	20
2.5 Doctrine liée à la Logistique	24
2.6 Logistique en opération	34
CHAPITRE 3 – ANALYSE DES INITIATIVES	38
3.1 Initiative 1 - Sous-traitance des services	38
3.2 Initiative 2 - Cadre contractuel du soutien en service	59
3.3 Initiative 3 - Transfert tâches de soutien aux armes de combat	65
CHAPITRE 4 – DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	85
4.1 Modèle du champ de forces	85
4.2 Néolibéralisme	89
4.3 Facteurs de planification 4 DR	93
4.4 Recommandations	106
CHAPITRE 5 – CONCLUSION	112
BIBLIOGRAPHIE	116

Liste des figures

Figure 1 - Diagramme du Champ de Force selon Lewin	6
Figure 2 - Équilibre en faveur pour le changement	7
Figure 3 - Équilibre en défaveur pour le changement	7
Figure 4 - Facteurs de planification 4 DR	10
Figure 5 - Champ de bataille conventionnel	13
Figure 6 - Tâche versus personnel nécessaire	16
Figure 7 - Répartition des métiers logistiques 2013	19
Figure 8 - Attrition des métiers logistiques	20
Figure 9 - La structure actuelle du “J” au QGDN	23
Figure 10 - Fonctions opérationnelles	25
Figure 11 - Une zone d'opération	27
Figure 12 - Des zones de responsabilité	27
Figure 13 - Disposition des lignes de communication	28
Figure 14 - Les lignes de soutien logistique	30
Figure 15 - Disposition des lignes de communication	31
Figure 16 - Zone des niveaux de soutien	31
Figure 17 - Cycle d'une campagne opérationnelle	33
Figure 18 - Vision niveau de besoin logistique à travers les phases d'un cycle opérationnel	36
Figure 19 - Cycle des rotations	45
Figure 20 - Disposition des nœuds OP ATHENA - février 2008	52
Figure 21 - Modèle - Sous-traitance des services	58
Figure 23 - Modèle – Cadre contractuel du soutien en service	65
Figure 24 - Aerial Reconfigurable Embedded System (ARES)	80
Figure 26 - Modèle - Transfert des tâches de soutien aux métiers de combat	84
Figure 27 - Modèle – Résultat de l'étude	85

Liste des tableaux

Tableau 1 - Convention militaire des désignations d'officiers d'état-major	22
Tableau 2 - Documentation pour l'analyse des initiatives en vue de l'identification des forces d'entraînement et de rétention	38
Tableau 3 - Les fonctions exécutées par l'entreprise sur la base de Meaford	39
Tableau 4 - Recommandations du rapport 1258-147 (CS ex), Évaluation du Programme de soutien contractuel des Forces canadiennes (CANCAP)	57
Tableau 5 - Les trois directives d'un CCSS des FAC	61
Tableau 6 - Ratio de collisions routiers de 2008 à 2012	78
Tableau 7 - Coût de formation d'opérateurs de véhicule de soutien non exploité par la suite	79
Tableau 8 – Comparaison initiatives et métiers logistiques de combat avec facteurs 4DR	103

Liste des abréviations

4DR	Destination, demande, distance, durée et risque
AC	Armée canadienne
AMAS	Autonomous Mobility Appliqué System
ARC	Aviation royale canadienne
ARES	Aerial Reconfigurable Embedded System
ASR	Alternate Supply Route
BOA	Base d'opérations avancées
BON SVC	Bataillon de services
BP	Bases de patrouille
CANCAP	Canadian Forces Contractor Augmentation Program
CCSS	cadre contractuel du soutien en service
CEMA(Mat)	Chef d'état-major adjoint du Groupe de Matériels
CR	Centres de résistance
CRFA	Canadian Restaurant and Food services Association
CS Ex	Chef – Service d'examen
CSP	Contractor Support Program
DCNS	Direction des Constructions Navales et Services
DRT	Defence Renewal Team
ÉMIS	État-major interarmées stratégique
ESN	Élément soutien nationale
FAC	Forces armées canadiennes
F.E.	Forces d'entraînement
FMS	Fleet Management System
FO	Force opérationnelle
F.R.	Force de rétention
FSG	Forward Support Group
GLA	groupes de logistique avancés
HLVW	Heavy Logistic Vehicle Wheeled
IMP	Individual Meal Pack
ISSFC	In-Service Support Contract Framework
ITAR	International Traffic in Arms Regulations
KBR	Kellogg Brown and Root
LSVW	Light Support Vehicle Wheeled
LUVW	Light Utility Vehicle Wheeled
MeP	Montée en puissance
MLVW	Medium Logistic Vehicle Wheeled
MMS	matériel mobile de soutien
MSR	Main Supply Route

NAMSA	NATO Maintenance and Supply Agency
NVG	Night Vision Goggles
ONU	Organisation des Nations Unies
OTAN	Organisation du Traité Atlantique Nord
POD	Port of Debarkation
PSE	Programme des entrepreneurs
QGDN	quartier général de la Défense nationale
RIC	Ration individuelle de campagne
RTAI	Réglementation américaine sur le trafic d'armes au niveau international
SAFC	système d'approvisionnement des Forces canadiennes
SCFT	Secteur Centre de la Force terrestre
SGF	Système de la gestion de la flotte
SGR	gestion des ressources
SHLVW	Super Heavy Logistic Vehicle Wheeled
SIGRD	Système d'information de la gestion des ressources de la défense
SMP	sociétés militaires privées
SOFT	Secteur Ouest de la Force terrestre
SQFT	Secteur Québec de la Force terrestre
TPAV	Tactical Armoured Patrol Vehicle
VBL	véhicule blindé léger
VK	Velika Kladusa (Bosnie)
VBTP	véhicule blindé tactique de patrouille
ZO	Zone d'opération
ZResp	Zone de responsabilité

CHAPITRE 1 – INTRODUCTION

« En respectant la logistique, le général Eisenhower mena jusqu'à la victoire la machinerie... des armées du monde libre. »

Général Charles De Gaulle

L'année deux mille quatorze marquera la fin de la campagne des opérations terrestres pour les troupes canadiennes et américaines en Afghanistan. Des cérémonies commémoratives sont planifiées pour souligner les sacrifices et les efforts des soldats qui ont participé à cette mission d'espoir pour la communauté afghane et internationale. Déjà des livres décrivant les opérations tactiques des armes de combat sont dans les librairies, soulignant les exploits de nos héros qui ont contribué au rétablissement d'une stabilité permettant un monde meilleur.

Ce retrait des opérations intensives en Afghanistan amène les Forces armées canadiennes (FAC) à une pause opérationnelle. Souvent au cours d'une période d'accalmie, le gouvernement envisage la possibilité d'une réorganisation dans la défense, afin d'évaluer les futures options d'engagements sur le plan international et par conséquent de reconstituer ses forces, de manière économique. Ces remises en question et changements de posture doivent préférablement impliquer ceux qui en font l'objet, si on veut en maximiser la réussite; les divers commandements³ des FAC organisent des groupes de travail pour répondre à cette demande. L'option de réduction des éléments de

³ Les différents commandements (niveaux 1): Vice-chef d'état-major, Chef d'état-major de la Marine royale canadienne, Chef d'état-major de l'Armée canadienne, Chef d'état-major de l'Aviation royale canadienne, Sous-ministre adjoint (Matériels), Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement), Sous-ministre adjoint (Affaires publiques), Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information), Sous-ministre adjoint (Science et technologies), Sous-ministre délégué principal de la Défense nationale, Chef – Service d'examen et Cabinet de la Conseillère juridique auprès du ministre de la Défense nationale et des Forces canadiennes.

soutien à travers les FAC est souvent sur la table. Cette alternative de *maintien en puissance*⁴ semble satisfaire les besoins des FAC tout en gardant un niveau de risque acceptable.

Le soutien logistique militaire est souvent comparé avec les services qu'offre le secteur civil. Les concepts comme le juste à temps, l'entreposage minimum d'inventaire, le roulement rapide du matériel, la sous-traitance, le « *Performance Based Contracting* » et bien d'autres offrent des processus efficaces sur papier. Des firmes-conseils sont embauchées par les FAC afin d'analyser la possibilité d'implanter de tels concepts de soutien.

Les stratèges militaires optent aussi pour des initiatives qui ont été enclenchées par leurs alliés, notamment les Forces armées américaines. Par exemple, l'utilisation d'entrepreneurs au lieu de militaires, pour effectuer les tâches statiques (e.g. alimentation, transport, approvisionnement et logement, entre autres) lors des opérations expéditionnaires.

Une autre initiative étudiée est le concept de cadre contractuel du soutien en service (CCSS)⁵ qui est plus connu sous la terminologie anglophone « In-Service Support Contract Framework (ISSFC) ». Ce concept responsabilise l'industrie, qui en retour garantit le fonctionnement d'un équipement utilisé par les FAC ou en fournissant le soutien mécanique et les pièces de rechange.

⁴ Dans la terminologie militaire *maintien en puissance* est synonyme de soutien.

⁵ ADM(Fin CS), « Directives et ordonnances administratives de la Défense », consulté le 7 mars 2014, <http://www.admfincs.forces.gc.ca/dao-doa/3000/3022-0-eng.asp>.

Une autre option plus rapide et moins complexe pour la prestation du maintien en puissance consiste au transfert des responsabilités de maintien en puissance comme tâches secondaires aux armes de combat. Cette solution est encore proposée dans les groupes de travail, puisqu'à première vue, ces tâches de soutien de routine effectuées quotidiennement en garnison sont perçues comme étant non complexes. Ces mêmes tâches pourraient être attribuées aux soldats d'arme de combat lorsqu'ils sont hors du combat. Les exemples les plus connus sont: opérateurs de matériel mobile⁶ ou magasinier de combat.⁷

Ces solutions semblent des initiatives rationnelles et plausibles qui sont en accord avec les initiatives proposées soit par l'équipe du Renouvellement de la Défense⁸; le plan de l'Armée canadienne (AC)⁹, « Force Structure Report 13 ». En effet, toutes ces initiatives proposent de réduire drastiquement la structure des corps de métiers logistiques pour les FAC de demain.¹⁰ Afin de voir si ces initiatives répondent et garantissent le soutien nécessaire pour les FAC voici les trois questions auxquelles ce travail de recherche essaiera de répondre.

1. L'utilisation des agences civiles répond-t-elle aux besoins de maintien en puissance des Forces armées canadiennes?

⁶ Conducteur de véhicules logistiques tel que les fardiens, chariot-élévateurs, camions réfrigérés, ou même autobus.

⁷ Responsable du matériel dans une organisation, comme un petit dépanneur ou magasin général.

⁸ Gouvernement du Canada, Défense nationale et les Forces armées canadiennes, « Aperçu du renouvellement de la Défense », consulté le 20 juin 2014, <http://www.forces.gc.ca/ft/a-propos/renouvellement-defense.page>?

⁹ Armée canadienne (AC) est l'épellation de l'élément terrestre pour les FAC.

¹⁰ Ce rapport propose l'abolition du métier de commis et d'officier postal (réduction de 123 positions), ainsi qu'une réduction de 358 commis en administration, soit approximativement 10% de ce métier logistique. De plus, ce rapport prévoit dans le futur une réduction possible de 242 positions pour l'entretien de l'équipement (mécaniciens) et 555 positions pour le maintien en puissance et la gestion du personnel.

2. Le concept de cadre contractuel du soutien en service (CCSS) garantit-il le maintien en puissance nécessaire pour les opérations militaires?
3. L'attribution d'une grande majorité des tâches de soutien aux armes de combats (fantassins, artilleurs et blindés) est-elle acceptable?

Si ces initiatives soutiennent adéquatement les FAC, la question se pose à savoir si vraiment y il a un avenir pour les métiers logistiques dans les Forces armées canadiennes. Ce travail s'interrogera sur les initiatives proposées par les opérateurs et leurs stratégies d'une part sur les fondations théoriques du néolibéralisme¹¹; d'autre part sur le concept de soutien « destination, demande, distance, durée et risque (4DR) »^{12,13} et finalement, sur les leçons apprises au cours de déploiements récents.

1.1 Méthodologie

Avant d'analyser les initiatives, une mise en situation détaillée de la logistique sera requise. Par la suite, un survol sur la définition, l'occupation et la doctrine de la logistique seront nécessaires. Les trois initiatives explorées dans le cadre de ce travail seront analysées avec le modèle de Lewin¹⁴, c'est-à-dire l'analyse du champ de forces. Ensuite, un survol théorique du néolibéralisme et du concept de planification 4DR sera effectué, pour déterminer s'il est possible de réduire les effectifs des métiers de la logistique au combat.

¹¹ Gill, Louis. « Le néolibéralisme », 2^e édition, 2004, consulté le 17 juin 2014,

http://classiques.uqac.ca/contemporains/gill_louis/neoliberalisme/neoliberalisme.pdf

¹² Pinzariu, Sorin. « Logistic Support Planning Guidance For the National Military Contingents Participating in Multinational Peace Support Operations », p 157, consulté le 16 juin 2014, http://journal.dresmara.ro/issues/volume3_issue1/17_pinzariu.pdf

¹³ Royal Air Force, United Kingdom, AP 3000, «Chapter 10 - Sustainability», P. 2.10.8, consulté le 16 juin 2014, http://www.raf.mod.uk/rafcms/mediafiles/374E9EFB_1143_EC82_2EC09693E342D3C7.pdf

¹⁴ Le DICO du marketing, « Définition : analyse du champ de force », consulté le 3 avril 2014, <http://www.ledicodumarketing.fr/definitions/analyse-du-champ-de-force-de-lewin.html>.

L'auteur utilisera de la documentation fédérale publique, des rapports de missions, des directives nationales, des périodiques, des articles journaux, des travaux de recherche universitaires et des manuscrits.

Une partie des faits proviendra de l'expérience professionnelle de l'auteur comme officier logistique sénior dans les FAC et ayant servi plus de 23 ans dans les FAC. Son expérience militaire s'étend du service quotidien en garnison jusqu'à celle d'opérateur déployé dans des opérations domestiques telles que l'inondation au Manitoba et la crise de verglas de 1997, les Jeux olympiques de Vancouver et les Sommets du G8 et du G20 en 2010. L'auteur a aussi participé à une multitude de missions expéditionnaires dans des pays tel que la République centrale d'Afrique, l'Ex-Yougoslavie, l'Érythrée, l'Italie et l'Afghanistan. Il a également participé à l'implantation des entrepreneurs civils en Bosnie et en Afghanistan et à l'établissement de contrats avec les autorités américaines. Il travaille présentement au Groupe des Matériels au quartier général de la Défense nationale (QGDN).

Tout au long de cette recherche, des figures ou des tableaux seront utilisés pour appuyer les explications. Lorsque ces derniers n'identifieront pas une source, ce sera parce qu'ils auront été créés ou encore basés sur les connaissances et l'expérience vécue de l'auteur.

Le terme « armes de combat » sera utilisé tout au long de ce travail pour identifier le regroupement des métiers de combat terrestre comprenant l'infanterie, l'artillerie, les équipes blindées (chars d'assaut) et les ingénieurs de combat.

1.2 Modèle d'analyse du champ de Force

Tout au long de ce travail, nous utiliserons un modèle qui confrontera diverses attentes et principes logistiques face aux besoins de soutien des FAC. Une présentation visuelle établira le besoin de maintenir la présente capacité des métiers logistiques en uniforme versus les initiatives préconisées pour la réduire.

Le modèle est basé sur l'analyse du champ de force, « Force-Field Analysis », de Kurt Lewin. Selon lui, « ... un problème donné est maintenu en équilibre grâce à l'interaction de deux ensembles de forces en opposition. Celles cherchant à favoriser le changement: les forces d'entraînement. Et celles essayant de préserver le statu quo: les forces de rétention.»¹⁵ Alors si un changement est proposé, les forces d'entraînement, ou forces favorables à ce changement, vont confronter des forces de rétention créant ainsi un équilibre. Voir la figure suivante.

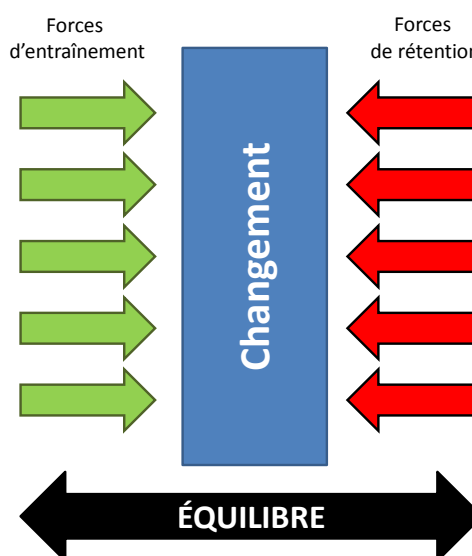


Figure 1 - Diagramme du Champ de Force selon Lewin

Source : Inspiré du diagramme Management Techniques: Force Field Analysis, Janvier 2009, consulté le 4 avril 2014, <http://www.odj.org.uk/publications/5218-force-field-analysis-decision-maker>

¹⁵ Le DICO du marketing,

Si les forces sont égales, le changement ne se produira pas. Afin que le changement se produise, il faut que les forces d'entraînement surpassent les forces de rétention, poussant ainsi le centre de l'équilibre vers la droite. Mais si les forces de rétention sont plus grandes, l'initiative du changement échouera. Les figures suivantes présentent les deux résultats possibles. La ligne perpendiculaire de l'équilibre se dirigera selon la somme des forces d'entraînement versus de rétention vers l'opposé du résultat de l'équation. Par exemple, si la ligne est poussée vers les forces de rétention le changement aura lieu (voir la figure 2). À l'opposé si la ligne perpendiculaire de l'équilibre se trouve du côté des forces d'entraînement le changement ne devrait pas être envisagé (voir la figure 3).

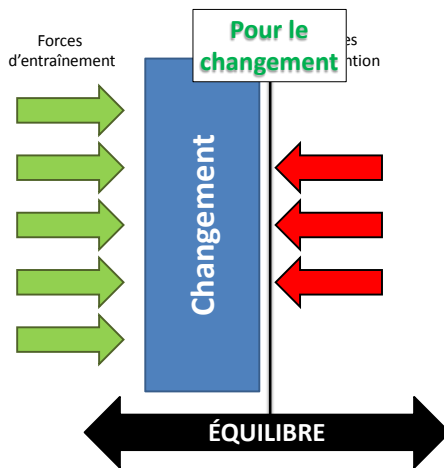


Figure 2 - Équilibre en faveur pour le changement

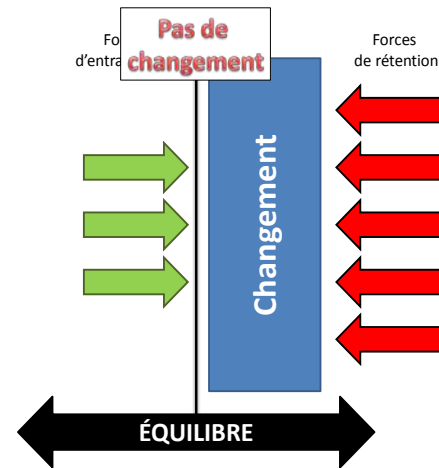


Figure 3 - Équilibre en défaveur pour le changement

Dans cette recherche, la réduction des corps de métiers logistiques de combat est l'élément du changement. Les avantages des initiatives proposées pour réduire l'empreinte logistique militaire sont les forces d'entraînement (F.E.) et les inconvénients,

identifiés par les observations des leçons retenues de ces initiatives, sont les forces de rétention (F.R.).

Les forces d'entraînement pour un changement découlent généralement d'une ou des visions révolutionnaires ou conceptuelles de changer le ou les processus utilisés. La privatisation des services de soutien fédéraux est l'une de ces visions révolutionnaires. La privatisation est souvent perçue comme un alignement néolibérale des stratégies.

1.3 Néolibéralisme

Le néolibéralisme est « ... [l'] ensemble de doctrines qui tentent à garantir les libertés individuelles dans la société; une doctrine économique prônant la libre entreprise, la libre concurrence ... »¹⁶. Le néolibéralisme est totalement le contraire du communisme soit la répartition des richesses de l'État à ses citoyens. La réglementation de l'État dans l'économie fédérale pour contrôler les entreprises pour le bien de tous. Le néolibéralisme favorise l'économie à prendre le dessus pour aider la croissance économique.

Alors l'idéologie du néolibéralisme supporte le désengagement de l'État et la déréglementation de certaines activités économiques afin de laisser libre chemin aux marchés. Les activités principales reliées à cette idéologie du néolibéralisme, principalement dans les pays anglo-saxons, sont la privatisation, la réduction des impôts et des dépenses de l'État, l'ouverture au libre-échange.

¹⁶ André Joyal, *Le néolibéralisme à travers la pensée économique*, Saint-Nicolas : Les Presses de l'Université Laval, 2000, p. 10.

Ce « laisser-faire, laisser-aller »¹⁷ invite l'industrie à proposer des solutions de rechange pour réduire le fardeau de l'État en main-d'œuvre par une somme monétaire. Ainsi, le néolibéralisme encourage l'État à la privatisation de ses services fédéraux aux dépens de quelques milliers/millions de dollars.

La *Loi des débouchés* de Jean-Baptiste Saya¹⁸ incité l'alignement des intentions et politiques économiques entreprises par la Grande-Bretagne et les États-Unis dans les années 70 et 80¹⁹, afin de contrer les difficultés financières de l'État²⁰. La première ministre de la Grande Bretagne, Margaret Thatcher et le président des États-Unis Ronald Reagan ont été des grands acteurs du néolibéralisme dans les années 1980.

Vu que les FAC font partie des fonctions de l'État et que des nations privatisent des éléments de soutien de leurs forces armées, le gouvernement canadien pourrait envisager de faire de même. Nous analyserons dans cette recherche si les initiatives comme la sous-traitance et le concept de cadre contractuel du soutien en service (CCSS) émergent du néolibéralisme.

Le néolibéralisme a influencé la modification du processus de soutien pour les FAC. Ces modifications apportées doivent être validées par des facteurs de planification de soutien, sous l'acronyme « 4DR », afin de garantir le soutien des services pour les FAC.

¹⁷ *Ibid.* p. 11.

¹⁸ Michel Bernard, *L'utopie néolibérale*, Montréal: Éditions Renouveau québécois et Chaire d'études socio-économiques de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), 1997, p.48.

¹⁹ André Joyal, ..., p.11.

²⁰ Louis Gill. « Le néolibéralisme », 2^e édition, 2004, consulté le 17 juin 2014, http://classiques.ugac.ca/contemporains/gill_louis/neoliberalisme/neoliberalisme.pdf

1.4 Facteurs de planification 4DR

Dans le domaine de la planification de maintien en puissance, une majorité de pays occidentaux considèrent cinq (5) facteurs clés à être considérés pour garantir le succès du plan d'opération. Ces facteurs sont la destination, la demande, la distance, la durée et le risque, plus connu sous l'abréviation 4DR²¹.

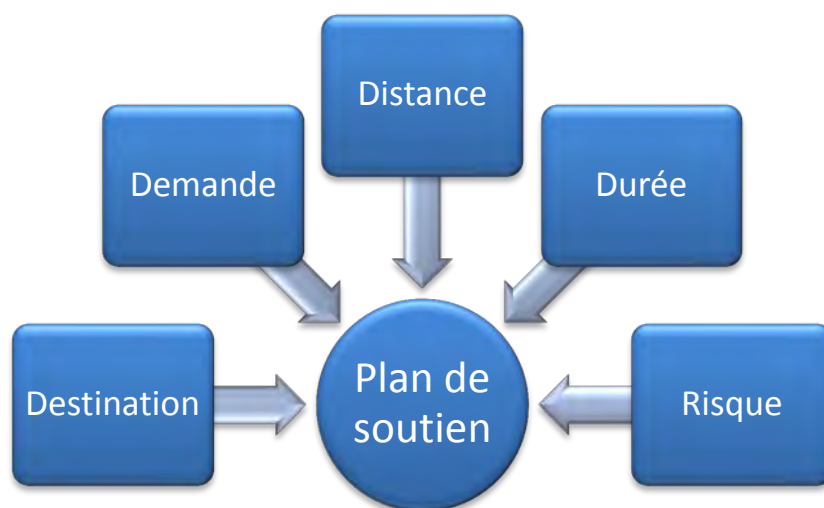


Figure 4 - Facteurs de planification 4 DR

En considérant ces cinq facteurs, les planificateurs peuvent déterminer la quantité de matériel requis, l'infrastructure, le personnel ainsi que les services nécessaires en courant le moins de risque possible²². Le concept des 4DR peut s'appliquer pour les petites comme les grandes missions domestiques et expéditionnaires. En appliquant ce concept des 4DR dans l'analyse des initiatives, il sera possible de déterminer si ces dernières conviennent aux FAC.

²¹ Département de la Défense nationale, B-GA-406-000/FP-001, *Doctrine Aéronautique des Forces canadiennes Maintien en Puissance*, p. 50-56.

²² *Ibid.*

Avant de débiter l'analyse des initiatives avec le modèle du champ de Force, l'alignement avec le néolibéralisme et la validation avec les cinq facteurs de planification, le chapitre 2 visitera la logistique en profondeur. Le chapitre suivant fera un survol de la mise en situation, la définition de la logistique militaire, l'occupation et l'uniformité des métiers logistiques, la doctrine liée à la logistique et la logistique en opération.

CHAPITRE 2 – LOGISTIQUE EN PROFONDEUR

« Mes logisticiens sont un groupe sans humour [...] ils savent que si ma campagne échoue, ils seront les premiers à perdre la vie. »²³ (traduction libre)

Alexandre le Grand

2. 1 Mise en situation

À chaque opportunité de renouvellement ou période de réduction budgétaire, les éléments de soutien semblent visés; possiblement qu'ils ne sont pas considérés comme des facteurs déterminants aux succès des grands défis de la Défense. Les membres impliqués dans le soutien ne sont pas généralement perçus comme des guerriers. Les métiers logistiques ont même eu au cours des années une désignation ingrate dans l'organisation : « soft trades », puisqu'ils opèrent dans la zone arrière dans un champ de bataille de guerres conventionnelles. Voir la figure suivante pour la disposition de ces éléments dans un champ de bataille conventionnel. La ligne de front est considérée dangereuse et que seuls des guerriers endurcis peuvent être. Tandis que la zone arrière, généralement plus sécuritaire, est occupée principalement par les éléments de soutien en appui aux troupes au front. Cette zone arrière est donc perçue non dangereuse permettant ainsi libre-accès à la population et l'industrie pour des activités.

²³ Citation originale: « My logisticians are a humorless lot [...] they know if my campaign fails, they are the first ones I will slay. »

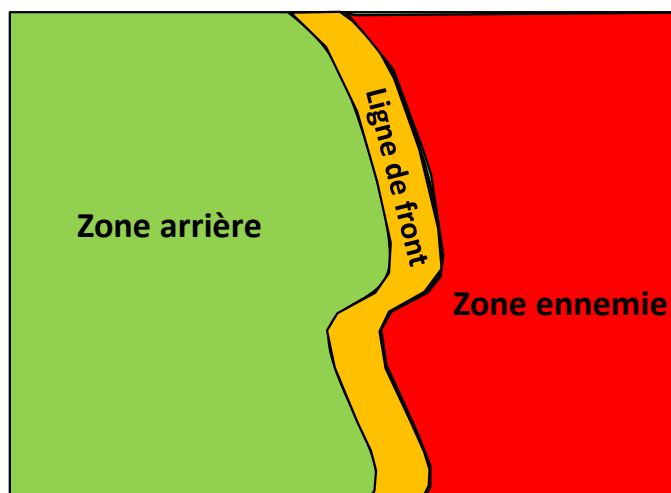


Figure 5 - Champ de bataille conventionnel

En comparaison au nombre de livres traitant de purs faits d'armes, peu traitent de la Logistique²⁴ militaire se trouvent sur les tablettes des bibliothèques.²⁵ Peu d'honneurs ont été officialisés par les historiens ou les gouvernements pour ce qui est des actions majeures de la Logistique. Celle-ci est souvent mise à l'écart lorsque nous soulignons les victoires des Grandes Guerres.

La Logistique a toujours été en quelque sorte tenue responsable des résultats négatifs des conflits. Par exemple, la décision de César de délaier la Grande-Bretagne,²⁶ ou le désastre des forces napoléoniennes en Russie en 1812,²⁷ et que dire des lacunes d'un soutien entre les points de ravitaillement et les troupes au front du général Rommel en Afrique.²⁸ Pourtant la Logistique est au cœur de tous les succès et les victoires des conflits. On pourrait lui attribuer cette citation célèbre: « *Derrière tout*

²⁴ Le mot logistique avec un grand « L » est une expression utilisée dans les Forces armées canadiennes²⁴ qui englobe tous les aspects de maintien en puissance (postal, administration, approvisionnement, etc. sous un seul mot : la Logistique).

²⁵ John Conrad, *Ce que dit le tonnerre* (Kingston: Presse de l'académie canadienne de la Défense, 2009), p. 20.

²⁶ Olivier Kempf, et coll., *La Logistique une fonction opérationnelle oubliée* (Paris: L'Harmattan, 2012), p. 24.

²⁷ *Ibid.*, p. 31.

²⁸ *Ibid.*, p. 33.

grand homme, il y a une grande femme. », comme quoi la *Logistique* est cet appui indispensable pour les éléments de manœuvre.

Au cours de la dernière décennie, la logistique a été au cœur d'opérations majeures. Par exemple, lors de la guerre du Golfe, plus de 500 000 troupes américaines, 100 000 véhicules et plus de 10 millions de tonnes de matériel ont été envoyés²⁹ dans un délai record à plus de 11 135,32 km des États-Unis.³⁰ C'est grâce avec un effectif logistique d'envergure durant ce conflit qu'il a été possible de ravitailler environ 700 000 hommes à un certain moment dans cette région du globe depuis plus de treize ans.³¹

En ce qui concerne nos propres effectifs, dans la zone d'opération de l'Asie sud-ouest et plus particulièrement en Afghanistan, les FAC ont déployé plus de 2 300 hommes dans la province de Kandahar pour des rotations de six à huit mois pendant plus de dix ans. Cette campagne militaire était dans une zone non permissive³² à plus de 10 509,84 km³³ du premier dépôt canadien national.³⁴ Les troupes n'ont manqué de rien: il y avait même l'entreprise Tim Horton au campement principal afin de rapprocher les soldats de leur routine quotidienne habituelle au Canada.³⁵ La tâche de la Logistique était de garantir que les opérateurs³⁶ ne manquaient de rien pour accomplir leur mission et aussi pour maintenir un certain niveau de bien-être afin de garder un moral élevé et de

²⁹ O'Hanlon, Michael E. *The Science of War*, New Jersey: Princeton University Press, 2009, p 143.

³⁰ Distance to, « Irak – Etats-Unis », consulté le 7 février 2014, <http://fr.distance.to/Irak/%C3%A9tats-Unis>.

³¹ Les forces américaines devraient quitter d'ici la fin de l'année 2014.

³² Se définit aussi comme une zone hostile

³³ Distance to, « Kandahar – Montreal », consulté le 7 février 2014, <http://fr.distance.to/Kandahar/Montreal>.

³⁴ Le 7^e Dépôt national à la base de Longue-Pointe sur l'île de Montréal

³⁵ John Conrad, *Ce que dit le tonnerre*, ..., p. 179.

³⁶ Dans ce travail, le terme opérateur(s) englobe tous les armes de combats : fantassins, artilleurs, blindés, ingénieurs...

bien performer durant les périodes difficiles. Cette tâche exigeante n'était pas de tout repos.

Des groupes de travail avaient été organisés en 2010 et 2011 pour définir les besoins en Logistique pour soutenir la structure de la Force pour le futur. Les groupes de travail ont scruté à la loupe tous les éléments de manœuvre, leur équipement et leurs infrastructures pour identifier les capacités nécessaires afin d'exécuter les quatre lignes d'opérations.³⁷ Le résultat était une augmentation des capacités de soutien à même les unités d'armes de combat et un accroissement en personnel pour les organisations fournissant le soutien de 2^e ligne.³⁸ La Figure 6 est la planche extraite d'une présentation à cet égard, faite en octobre 2010. Un bataillon de service devait fournir deux groupes de logistique avancés (GLA),³⁹ et garantir le soutien institutionnel en garnison. Pour répondre au besoin, un investissement de 181 personnes était nécessaire pour un bataillon de services.

³⁷ Les quatre lignes d'opérations (LO) en fournissant au minimum deux groupes de soutien avancés et le soutien en garnison: LO 1 Opération domestique délibérée (Jeux Olympiques, grand événements au Canada); LO 2 Opérations domestiques/expéditionnaires non-délibérée (inondation, tremblement terre); LO 3 Opération expéditionnaire délibérée soutenue dans une zone non permissive (Afghanistan, Bosnie); et finalement LO4 Opération expéditionnaire délibérée courte dans une zone permissive (mission Nations-Unies).

³⁸ Le rapport du 5^e Bataillon de Services du Canada en hiver 2011 au groupe de travail avait présenté un manque à gagner de 181 membres supplémentaires pour répondre au besoin des quatre lignes d'opérations (LO) en fournissant au minimum deux groupes de soutien avancés et le soutien en garnison.

³⁹ La terminologie anglaise « *Forward Support Group (FSG)* »

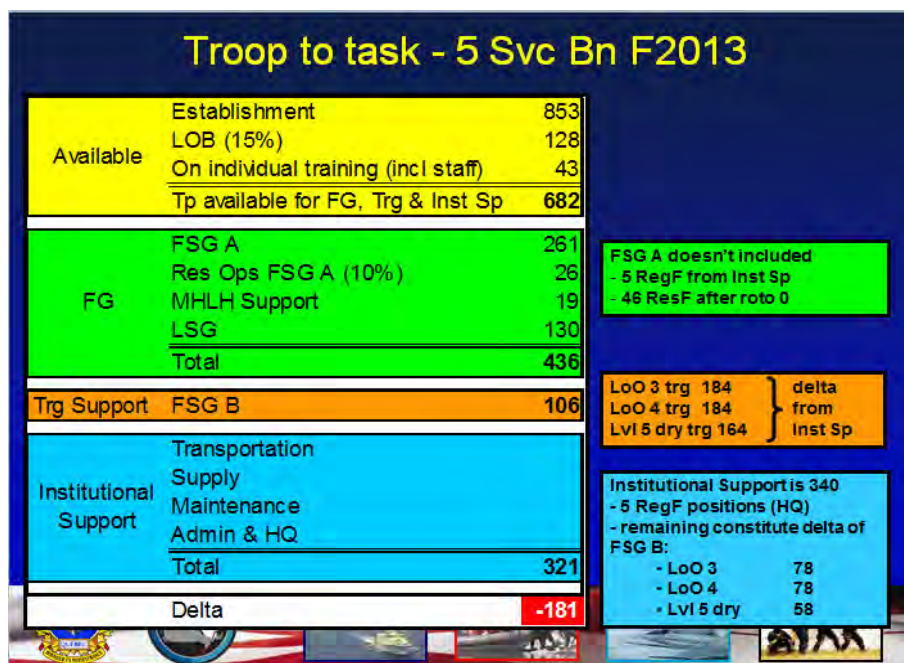


Figure 6 - Tâche versus personnel nécessaire

Source : Présentation du Secteur Québec Force Terrestre lors du Groupe de travail Force 2013

En 2013, compte tenu de l'intention du gouvernement de réduire le budget fédéral au niveau de la défense, le projet de restructure de la Force a grandement changé. Le rapport « Force Structure Report 13 »⁴⁰, présenté le 17 mai 2013, n'était plus un réinvestissement, mais plutôt une réduction des métiers de soutien.

Pourtant, il n'y a pas si longtemps, ces mêmes opérateurs étaient conscients des défis logistiques que réservait le théâtre d'opérations en Afghanistan. Même avant cette croisade contre le terrorisme, les contingents canadiens étaient déployés en ex-Yougoslavie et dans des pays du continent africain ou de l'Asie sous le drapeau de

⁴⁰ Département de la Défense nationale, *Force Structure Report 13* (Ottawa : MDN Canada, 2013).

l'Organisation des Nations Unies (ONU).⁴¹ Ces opérateurs avaient réalisé l'importance de la Logistique pour le succès de ces missions.

Avec le temps toutefois, on semble avoir oublié l'ampleur des exigences inhérentes à la fonction de combat et lorsque les autorités demandent aux cadres supérieurs de l'armée de revoir ses méthodes afin d'être plus efficace, les stratèges, voyant l'envergure de la Logistique, tentent plutôt de couper de ce côté.

2.2 Définition de la logistique militaire

Le mot logistique (militaire) dans le Petit Robert 1⁴² est défini comme: « [l']Art de combiner tous les moyens de transport, de ravitaillement et de logement des troupes. »

La doctrine des Forces armées canadiennes définit la logistique comme suit.

« Science de la planification et de l'exécution de déplacements des forces armées et de leur maintenance. Dans son acception la plus étendue, ce terme englobe les aspects des activités militaires qui traitent des points suivants:

- conception et mise au point, acquisition, entreposage, mouvement, distribution, maintenance, évacuation et réforme des *matériels*;
- transport du *personnel*;
- acquisition, construction, maintenance, utilisation et déclassement d'*installations*;
- fourniture et soins *médicaux*. »⁴³

⁴¹ John Conrad, *Scarce Heard Aimd The Guns – An Inside Look at Canadian Peacekeeping* (Toronto:Dundurn, 2011), p. 311 - 313

⁴² Petit Robert 1, éd. 1990, au mot « logistique »

⁴³ Département de la Défense nationale, B-GL-300-004/FP-002, *Maintien en puissance des opérations terrestres* (Ottawa: MDN Canada, 2011), p. 1-1.

Le manuel de la Branche logistique ajoute aussi dans cette définition doctrinale des FAC: « [...] acquisition ou prestation de *services*.»⁴⁴

Cette dernière définition peut se résumer à cinq éléments de soutien: matériel, personnel, installation, médical et service. Vu la complexité du soutien au sein des FAC, la logistique est divisée par spécialité. Premièrement, tous les aspects médicaux sont regroupés sous le service des soins de santé (médecins, infirmiers, etc.). En ce qui concerne les services d'ingénierie et installations, les FAC ont aussi regroupé ces spécialistes sous le service de génie (sapeurs, architectes, ingénieurs d'infrastructures, etc.). Les aspects normalement couverts par des mécaniciens se trouvent sous le service de génie (sapeur, architecte, ingénieur d'infrastructures, etc.). L'aspect de mécanicien est sous le service de génie mécanique et électrique.⁴⁵ En conséquence, les éléments tels que la gestion du matériel, l'administration du personnel et autres services de soutien sont couverts par des métiers logistiques dans la terminologie des FAC.

2.3 Occupation logistique

Un survol rapide de la présente capacité des ressources humaines en logistique des FAC permet de s'orienter sur la situation actuelle et quant aux des défis auxquels elle fait face.

Les métiers logistiques pour les sous-officiers⁴⁶ sont les suivants: commis au soutien à la gestion des ressources (SGR); cuisinier; commis des postes; technicien en

⁴⁴ Département de la Défense nationale, *Manuel sur la Branche Logistique*, (Ottawa: MDN Canada, 2000), p. 9.

⁴⁵ Depuis l'été 2013 le génie mécanique et électrique (GEM) a une nouvelle interpellation royale: Génie mécanique et électrique royal (GEMR)

⁴⁶ Sous-officier : terminologie pour les grades de soldat à adjudant-chef. Autre expression utilisée : membre du rang.

approvisionnement; technicien de munitions; technicien des mouvements; et conducteur de matériel mobile de soutien (MMS). Au niveau des officiers on y trouve des postes dans les domaines suivants: ressources humaines; alimentation; poste; approvisionnement; munition; mouvement; transport; et contrat.

Sur une force militaire régulière approximative de 68 000⁴⁷ soldats, la Logistique compte plus de 11 080 membres. La prochaine figure présente la répartition par métier logistique en 2013 au sein de la force régulière des FAC.

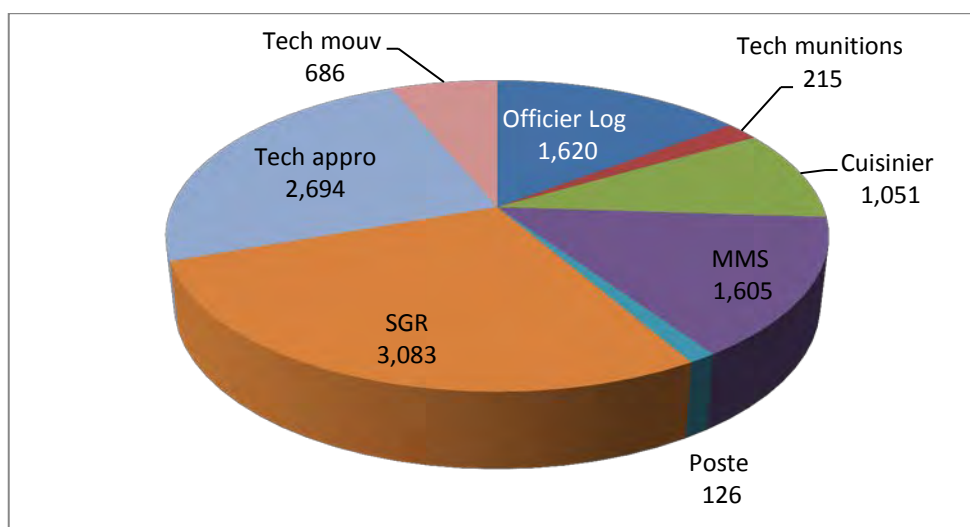


Figure 7 - Répartition des métiers logistiques 2013

Source : présentation du Col Y. Morin, Intégrateur de la Branche logistique, lors du développement professionnel des officiers logistiques à Ottawa le 12 février 2014

La Figure 8 montre l'attrition annuelle moyenne des métiers logistiques de 2007 à 2013 est de 902 logisticiens donc, approximativement 8,14%. Avec une telle attrition, le recrutement est crucial pour maintenir les positions comblées dans les organisations opérationnelles, les écoles et dans les fonctions institutionnelles en garnison. Les

⁴⁷ Département de la Défense nationale, « *Rapport financier trimestriel pour le trimestre terminé le 30 septembre 2013* » (Ottawa : MDN Canada, 2013), consulté le 19 février 2014, <http://www.forces.gc.ca/fr/a-propos-rapports-pubs-financiers-trimestriels/septembre-30-2013.page>.

objectifs respectifs de recrutement pour 2013/14 et 2014/15 sont 817 et 760. Le recrutement est en dessous de l'attrition possiblement due aux limitations budgétaires et les objectifs réduits en effectif pour le métier logistique suite aux initiatives des opérateurs que nous allons étudier plus tard.

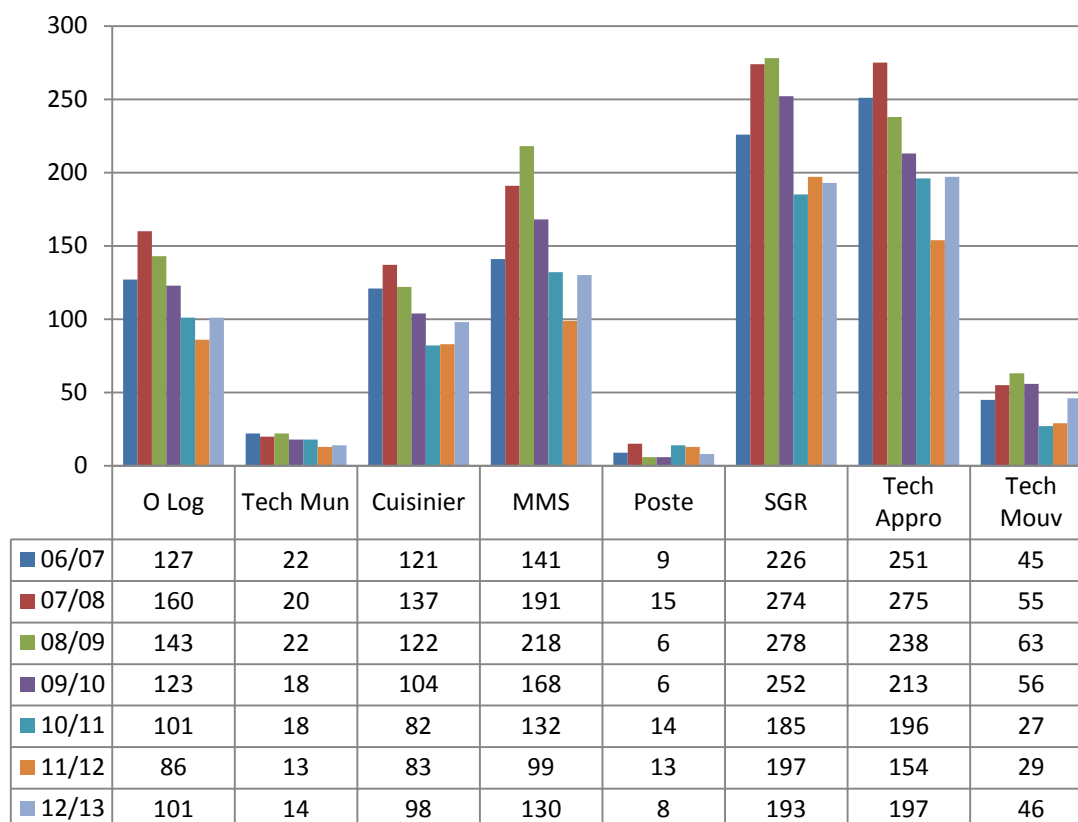


Figure 8 - Attrition des métiers logistiques

Source : présentation du Col Y. Morin, Intégrateur de la Branche logistique, lors du développement professionnel des officiers logistiques à Ottawa le 12 février 2014

2.4 Uniformité logistique

Les logisticiens portent l'un des trois uniformes d'environnement suivants: forces terrestres, forces maritimes ou forces aériennes. Il est possible qu'un logisticien de l'élément terrestre se trouve sur une base navale si sa spécialité généraliste le permet. Par exemple, un cuisinier en uniforme terrestre peut servir dans une base navale comme une

base aérienne. Par conséquent, les logisticiens ne se limitent pas seulement à leur élément.⁴⁸

Cet aspect donne une certaine souplesse de mutation pour la branche logistique, mais il crée aussi quelques défis. L'uniformité est signe de force dans une organisation militaire. Lorsqu'un membre est différent, il y a une perception d'irrégularité. Ainsi, un membre ayant un uniforme différent est perçu comme un étranger. Un logisticien terrestre servant dans une base navale n'obtient donc pas automatiquement la crédibilité des opérateurs de cette base navale. Il y règne un sentiment d'ambiguïté puisque les opérateurs mettent en doute l'expérience du technicien, celui-ci n'ayant pas eu la même formation ou n'ayant pas été déployé avec eux sur un navire ou dans une escadrille. La perception d'une culture différente est ressentie.

Cette opinion n'est pas la même pour les unités de combat terrestre, car ces unités ont l'habitude d'être servies par un bataillon des services qui emploie des logisticiens provenant des trois éléments. Il faut mentionner que l'uniforme quotidien des techniciens logistiques dans un bataillon de services est un habit de combat commun porté par les armes de combat. Le badge sur le béret est le seul élément distinctif qui permet d'identifier le logisticien. En opération, le port du béret est souvent remplacé par un chapeau de campagne ou un casque de kevlar. En conséquence, la distinction d'élément n'est pas aussi évidente qu'être servi à un comptoir d'une base navale ou aérienne.

Toutefois, les logisticiens servant dans les organisations terrestres n'échappent pas à l'endoctrinement au sein des opérations terrestres. Ils doivent assimiler presque la

⁴⁸ Maj T.D. Marcella, « Logistics Force Protection Capability Assessment » (travail rédigé dans le cadre du Cours de commandement et d'état-major (CCEM), Collège des Forces canadiennes, 2005), p. 9.

totalité des doctrines terrestres de base, afin de garantir leur survie dans les zones d'opérations d'aujourd'hui.⁴⁹ Dans les champs de bataille modernes, la menace est partout et les éléments d'armes de combat ne peuvent pas toujours garantir un certain appui pour la sécurité des éléments de soutien.

Dans les forces armées, il existe une convention militaire pour l'identification des positions des officiers d'état-major dans un quartier général. Un numéro est attribué selon leur fonction et une lettre afin d'identifier de quel commandement ils proviennent. La logistique est identifiée par le numéro 4. Le tableau ci-dessous présente cette nomenclature qui sera souvent utilisée dans ce travail.

Tableau 1 - Convention militaire des désignations d'officiers d'état-major

Fonction	Maritime M: Maritime	Terrestre G: Ground	Aérienne A: Air	Combiné J: Joint
Personnel	M1	G1	A1	J1
Intelligence	M2	G2	A2	J2
Opération	M3	G3	A3	J3
Soutien	M4	G4	A4	J4
Planification	M5	G5	A5	J5
Communication/informatique	M6	G6	A6	J6
Doctrine, leçons retenues	M7	G7	A7	J7
Finance	M8	G8	A8	J8
Coopération civilo-militaire	M9	G9	A9	J9

Comme mentionné plus tôt, près de 16% des métiers qui composent les FAC sont des métiers logistiques, ce ratio n'est donc pas négligeable. Mais ce qui est bien étonnant au niveau de l'état-major du quartier général de la Défense nationale (QGDN), c'est le fait qu'il n'y a pas d'officier sénior d'état-major, comparativement aux autres nations dans leurs fonctions de soutien. Les Forces américaines ont un « Joint Chiefs of Staff - J4 Logistics », les Britanniques un « Assistant Chief of Defence Staff (Logistic

⁴⁹ *Ibid.*, p. 9.

Operations) », les Australiens un « Joint Logistics Command – Chief Joint Logistics », et la Nouvelle-Zélande un « Chief Operating Officer ». Les FAC semblent avoir une certaine lacune stratégique vis-à-vis ses alliés. La Figure 9 présente les différentes positions de l'état-major du QGDN et le siège vide du représentant du soutien au niveau stratégique.

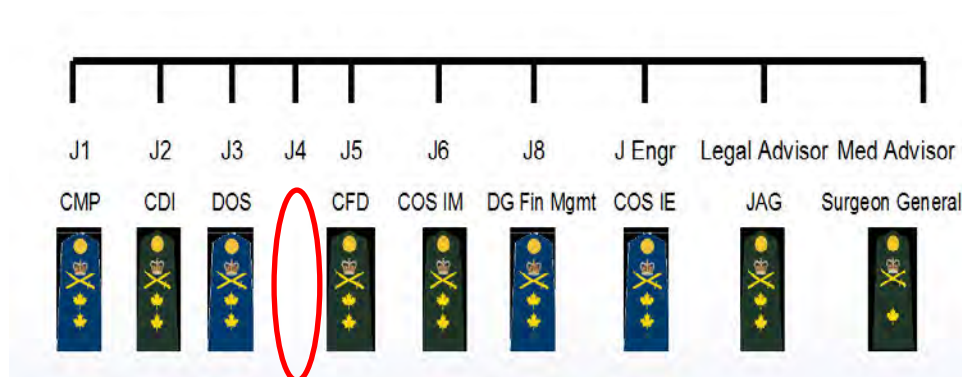


Figure 9 - La structure actuelle du “J” au QGDN

Source : Présentation du Brigadier-Général C.A. Lamarre, J3 ÉMIS, lors du développement professionnel des officiers logistiques à Ottawa le 12 février 2014.

Selon la proposition du Bgén Lamarre⁵⁰ dans son rapport pour l'établissement d'un J4 Stratégique,⁵¹ cette position est nécessaire pour répondre « [...] aux lacunes de gouvernance sur le volet de la priorisation, la synchronisation et la coordination au niveau stratégique de soutien; [de plus cette position permettra de couvrir] le manque d'imputabilité des dirigeants, afin de faire respecter la discipline de soutien et de préparation du matériel en corrélation avec les exigences opérationnelles » (traduction libre).

⁵⁰ J3 État-Major Interarmées Stratégique, Quartier général de la Défense nationale.

⁵¹ Extrait de la présentation du Brigadier-Général C.A. Lamarre, J3 ÉMIS, lors du développement professionnel des officiers logistiques à Ottawa le 12 février 2014.

2.5 Doctrine liée à la Logistique

Afin de bien comprendre les défis en opération, il est nécessaire de saisir certains concepts doctrinaux liés à la Logistique dans les opérations qui seront mentionnés dans cette recherche. Les termes utilisés ne sont pas nécessairement des définitions intégrales de manuels doctrinaux. Ils ont été adaptés pour simplifier leur application en ce qui concerne la Logistique pour ce travail.

Premièrement, la logistique se situe principalement dans le « Maintien en puissance » l'une des cinq fonctions opérationnelles des FAC. Il est essentiel que les cinq fonctions: Commandement, Action, Détection, Protection et Maintien en puissance soient équilibrés, car un débalancement occasionnerait un obstacle pour les opérateurs et les planificateurs afin de pour garantir le bon déroulement des opérations. La figure suivante représente l'équilibre des fonctions opérationnelles.



Figure 10 - Fonctions opérationnelles
Commandement, Action, Protection, Détection, Maintien en puissance.

L'*espace de bataille* est l' [...environnement, facteurs et conditions devant être compris pour appliquer avec succès la puissance de combat, protéger les forces ou mener à bien la mission. Cela comprend notamment l'espace terrestre, maritime, aérien et spatial ainsi que les forces ennemies et amies qui s'y trouvent, les installations, les conditions météorologiques (terrestres et spatiales), les risques pour la santé, le terrain, le spectre électromagnétique et l'environnement d'information au sein des zones d'opérations interarmées et autres zones d'intérêt.]⁵² L'espace de bataille est établi par un commandement interarmées, comme l'Organisation du Traité Atlantique Nord (OTAN) ou l'ONU, afin de coordonner ses opérations efficacement.

⁵² Département de la Défense nationale, B-GJ-005-300/FP-002, *PIFC 3.0 - Les opérations*. (Ottawa, MDN Canada, 2011), p. GL-5.

La *force opérationnelle (FO)*⁵³ est le terme utilisé pour identifier un groupement d'éléments de manœuvre temporaire: unités de combat et de soutien (bataillon, escadron, formation, groupe de bataille, etc.) qui est déployés dans une zone d'opération pour accomplir une ou plusieurs missions, dans un espace de bataille de l'OTAN par exemple.

La *zone d'opération (ZO)* est [... définie par un commandant interarmées pour la conduite d'opérations militaires par des forces terrestres ou maritimes.]⁵⁴ Dans cette zone, le commandant peut diriger ses opérations en contrôlant les mouvements, la coordination des tirs et la gestion des installations. Les zones d'opérations ne devraient pas se chevaucher entre les dirigeants du même et de différents niveaux de commandement⁵⁵. Pour ce présent travail la zone d'opération sera parfois aussi nommée théâtre d'opérations ou l'espace de bataille de la force expéditionnaire.

La *zone de responsabilité (ZResp)* est une [... zone géographique terrestre, maritime ou aérienne sous les ordres d'un commandant qui dispose de l'autorité et des pouvoirs nécessaires pour exercer son commandement. Ces pouvoirs s'étendent normalement au recueil du renseignement, à la conduite des opérations et au contrôle des mouvements, voire à la maintenance et à la protection des installations. Cependant, ils peuvent aussi être limités à un domaine particulier.]⁵⁶ Une zone de responsabilité est donnée par un commandant supérieur à ses subalternes, afin d'effectuer les opérations nécessaires pour atteindre les intentions de celui-ci. Pour les subalternes, cette zone de

⁵³ Département de la Défense nationale, B-GL-300-002/FP-001, *Doctrine tactique de la Force terrestre*. (Ottawa, MDN Canada, 1997), p.1-8.

⁵⁴ Publication administrative interalliée OTAN, (AAP-6), 2008, « Glossaire OTAN des termes et définitions », page 2-A-18, consulté le 18 juillet 2014, <http://fas.org/irp/doddir/other/nato2008.pdf>
Publication administrative interalliée OTAN (AAP-6), *Glossaire OTAN des termes et définitions*, 2006

⁵⁵ Département de la Défense nationale, B-GL-300-002/FP-001, *Doctrine tactique de la Force terrestre*. (Ottawa, MDN Canada, 1997), p.1-12.

⁵⁶ Publication administrative interalliée OTAN (AAP-6), ...

responsabilité devient leur zone d’opération, car ils sont responsables de la coordination des activités.

Les deux figures ci-dessous présentent dans un premier temps une zone d’opération d’une force expéditionnaire dans un espace de bataille et par la suite, des zones de responsabilité des éléments sous la responsabilité de cette force expéditionnaire dans cette même zone d’opération.

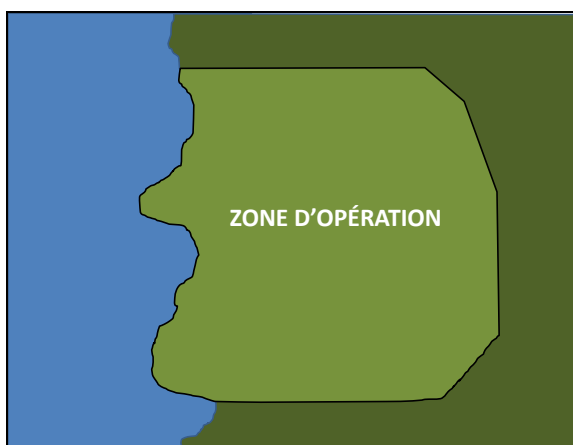


Figure 11 - Une zone d'opération

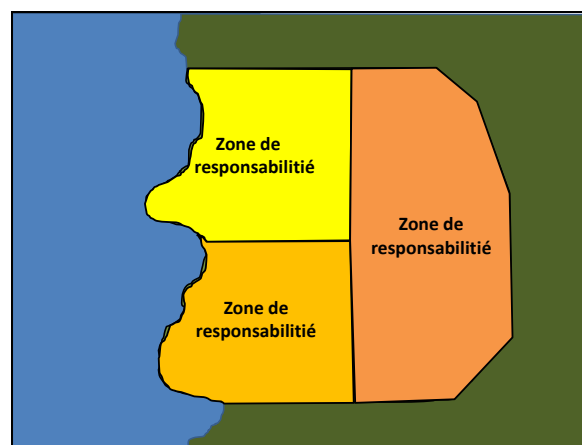


Figure 12 - Des zones de responsabilité

Au fur et à mesure que les troupes quittent la zone d’opération, l’empreinte opérationnelle diminue et les besoins logistiques décroissent. Il arrive toutefois un moment où seulement les éléments de soutien demeurent dans la zone et ils doivent par conséquent voir à leur propre sécurité et planification.

Les *lignes de communication* sont les tentacules de soutien entre les bases ou points de commodités et les zones de ravitaillement à proximité des opérateurs (points de livraison). Ces lignes de communication doivent être sécurisées afin de ne pas nuire aux opérations avancées. Les lignes de communication sont représentées dans la figure ci-

dessous par des flèches noires dans les deux sens. En résumé, c'est « [...] l'ensemble des itinéraires terrestres, maritimes, fluviaux ou aériens qui relient une force en opération à une ou plusieurs bases arrière par lesquels le matériel et les renforts sont acheminés ».⁵⁷

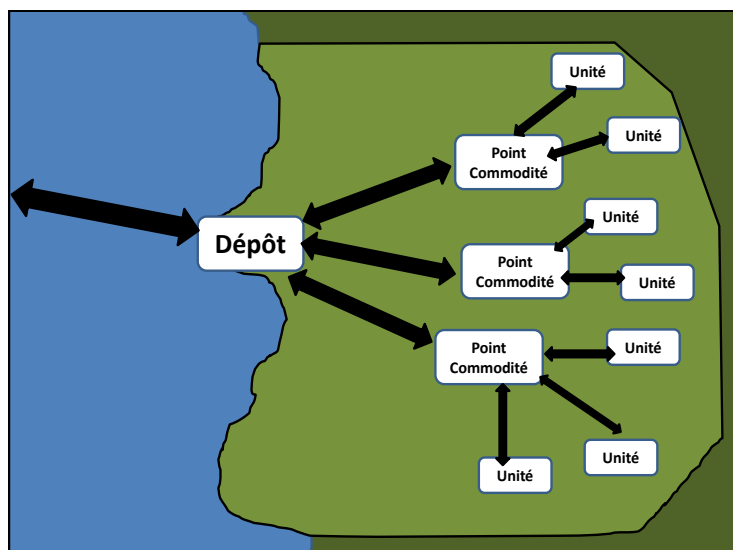


Figure 13 - Disposition des lignes de communication

Voici des exemples typiques de lignes de communication. Au cours de la Deuxième Guerre mondiale, les sous-marins allemands attaquaient les navires de ravitaillement des Alliés dans les eaux de l'Atlantique. En coulant ces navires, les Alliés avaient plus de difficulté à réapprovisionner leurs troupes dans l'ancien continent, l'Europe. Les Allemands avaient donc compris l'importance de s'attaquer aux lignes de communication des Alliés,⁵⁸ des cibles opérationnelles.

Plus récemment, en Irak, les Forces américaines faisaient la fameuse *guerre des (auto)routes*,⁵⁹ afin de contrer les explosifs ou les embuscades pour protéger leurs lignes

⁵⁷ Département de la Défense nationale, B-GL-300-004/FP-002, *Maintien ...*, p. 2-9

⁵⁸ Quai 21, « La bataille de l'Atlantique », page 18, consulté le 7 février 2014, http://www.quai21.ca/sites/default/files/uploads/education/FR_battleatlantic.pdf.

⁵⁹ Olivier Kempf, ..., p. 39.

de communication. Même avec tous les efforts pour sécuriser les lignes de communication principales, les éléments de soutien restent à la merci des embuscades. L'exemple le plus connu est celui du convoi de la « 507th Maintenance Company » durant l'opération *Libération de l'Irak*, qui s'était égaré alors que la ligne de communication secondaire n'était pas sécurisée. Le convoi fut embusqué et neuf soldats ont péri, et cinq autres ont été fait prisonniers.⁶⁰

Les *lignes de soutien*⁶¹ (ou échelons) se définissent comme les niveaux de responsabilité organisationnelle de soutien des organisations. Plus le niveau est bas, plus l'organisation soutenue est de petite envergure, donc nécessitera une organisation logistique proportionnelle à l'entité qu'elle supporte. Par exemple, la première ligne de soutien est le soutien intégral d'une unité elle-même. La deuxième ligne est une organisation qui supporte plusieurs unités; c'est habituellement un bataillon de services pour les troupes terrestres ou un navire de ravitaillement pour une flottille.⁶² La troisième ligne est l'organisation qui supporte les éléments de soutien de deuxième ligne. Cette troisième ligne est par exemple un point de débarquement⁶³, un dépôt/base principale, un port, qui supporte des échelons de deuxième ligne. La quatrième ligne de soutien est un regroupement de dépôts nationaux ou par exemple une organisation internationale supportant plusieurs forces dans un théâtre d'opérations.

⁶⁰ David Scott Mann, « Every Soldier a Rifleman », *Army Logistician* Vol. 36 Issue 1 (January-February 2004), consulté le 26 mars 2014, <http://www.alu.army.mil/alog/issues/JanFeb04/EverySoldier.htm>

⁶¹ Département de la Défense nationale, B-GL-300-004/FP-002, *Maintien ...* p. 2-6.

⁶² NCSM Protecteur et NCSM Preserver pour la marine royale canadienne : Marine royale canadienne, « Flotte et unités », consulté le 7 mars 2014, <http://www.navy-marine.forces.gc.ca/fr/flotte-unites/ravitailleurs-aperçu.page>.

⁶³ Terminologie anglaise « Port of Debarkation (POD) »

Le graphique ci-dessous présente la hiérarchie des lignes de soutien logistique en identifiant les organisations responsables pour une force terrestre avec trois niveaux d'échelons.



Figure 14 - Les lignes de soutien logistique

Le *bataillon des services*⁶⁴ (Bon Svc) est une organisation de soutien de deuxième ligne pour une brigade. Le bataillon des services est composé habituellement de quatre compagnies: transport, approvisionnement, maintenance et services (son propre soutien intégral). Lorsque le bataillon de services est déployé en théâtre d'opérations, des éléments supplémentaires (par exemple: médical, juges, renseignement, force de sécurité) s'attachent au bataillon de services et l'organisation peut prendre l'appellation d'élément de soutien national (ESN), puisqu'il devient l'élément principal pour le soutien d'un contingent national dans une zone d'opération spécifique.

Si l'on se rapporte aux zones de responsabilité dans une zone d'opération, voici comment serait l'emplacement de ces trois lignes de soutien. Les figures ci-dessous ne reflètent pas l'utilisation d'un seul élément de soutien pour un contingent national. Elles présentent la disposition d'un élément de soutien de 2^e ligne pour chaque zone de responsabilité.

⁶⁴ Département de la Défense nationale, B-GL-300-004/FP-002, *Maintien ...*, p. 2-11.

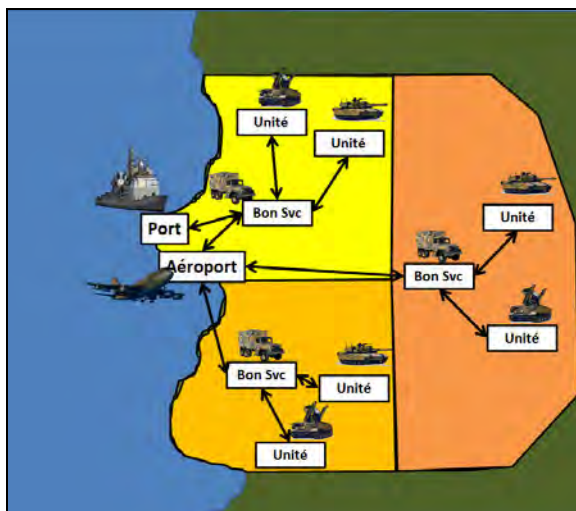


Figure 15 - Disposition des lignes de communication

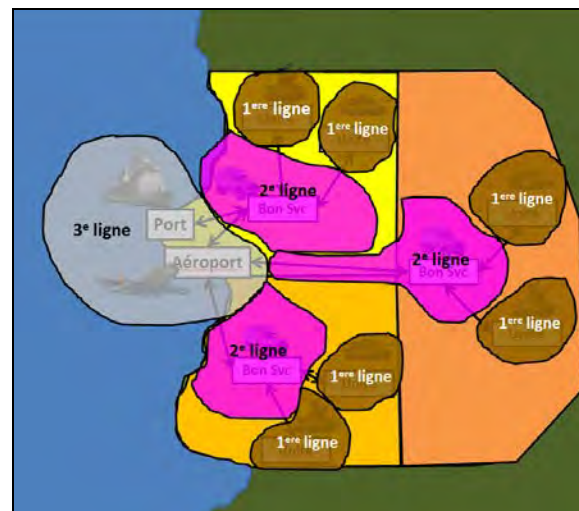


Figure 16 - Zone des niveaux de soutien

La disposition des éléments de manœuvres et de soutien présentée dans les précédentes figures est étendue. Les contingents typiques des FAC déployés dans une zone d'opération sont normalement beaucoup moindres vu l'établissement modeste des FAC. Quand la zone d'opération exige cette proportion du terrain, les FAC s'affilient avec une organisation internationale comme l'OTAN ou l'ONU.

Le *cycle opérationnel*, ou *cycle d'une campagne opérationnelle*, est une série d'étapes qu'une force opérationnelle exécute à tour de rôle, afin d'accomplir la ou les missions qui lui sont assignées.

La première étape est la *préparation* de la force, une autre expression utilisée est la montée en puissance (MeP). Dans cette étape, les unités s'entraînent et s'équipent en fonction du climat, des conditions géographiques et des opérations tactiques possibles. Lorsque le haut cadre détermine que la force est *pleine capacité opérationnelle*, celle-ci passe à la prochaine étape.

La deuxième étape est le *déploiement* de la force dans la zone d'opération. Cette phase exige une très grande synchronisation des éléments de manœuvre avec ses ressources, afin de garantir que les troupes ne soient pas démunies des outils nécessaires pour accomplir leur mission dès leur arrivée. Il est nécessaire que le mariage entre les soldats et leur plateforme de combat soit simultané pour un positionnement sans anicroche dans le théâtre d'opérations. Outre les plateformes de combat, il faut aussi prévoir aux besoins de subsistances (eau, rations, munitions), sans oublier l'hébergement et le ravitaillement en carburant.

La troisième étape est l'*emploi* de la force opérationnelle dans la zone d'opération. Cette phase est le corps du plan de campagne, c'est dans cette portion que la force opérationnelle doit exécuter ses opérations militaires pour atteindre le ou les objectifs qui lui furent assignés. Cette étape peut durer plusieurs jours, mois, voire même années, ou se terminer alors que la mission n'est pas complétée suite à des décisions gouvernementales. C'est la situation qui s'est produite en 2012, quand le contingent canadien a quitté Kandahar pour Kabul. La sécurité dans le sud de l'Afghanistan n'était pas encore complètement atteinte, mais l'intention du gouvernement canadien était de passer à l'étape suivante, celle de la pérennité de la sécurité dans le pays, en investissant dans la formation des forces de sécurité afghane. C'était la permutation de l'Opération Athéna à l'Opération Attention.

La quatrième étape est le *redéploiement*. Elle comprend le retrait de la force opérationnelle du théâtre d'opérations. Elle s'exécute en plusieurs sous-phases, afin de réduire l'impact du retrait de la force dans la région. Cette étape, comme le déploiement, nécessite une très bonne synchronisation des opérations sur le terrain, la disponibilité des

ressources ainsi que les troupes au sol. Si cette étape ne s'exécute pas selon les plans, l'environnement fragile et austère peut augmenter considérablement la menace sur le terrain et compromettre la sécurité des troupes, occasionnant ainsi des pertes humaines et matérielles. La fin du redéploiement pourrait devenir une mission d'évacuation d'urgence. Le résultat final ne serait plus une victoire, mais deviendrait un échec. Malheureusement, le redéploiement est souvent pris à la légère dû à l'empressement de retourner à bon port.

Finalement, la dernière étape de ce cycle opérationnel est la *reconstitution*. C'est à partir de ce moment que les troupes peuvent d'une certaine façon focaliser sur les leçons apprises, refaire leurs forces et se rééquiper en vue du prochain déploiement. Normalement, durant cette phase de reconstitution, il y a une rotation du personnel dans les unités et les quartiers généraux. Ce changement de garde provoque une baisse de profondeur des leçons apprises et de la connaissance situationnelle des opérations. Cela crée certains problèmes lorsqu'il est temps de planifier un nouveau cycle opérationnel.

La figure suivante représente les cinq étapes définies plus haut, créant un cycle continu avec le temps.

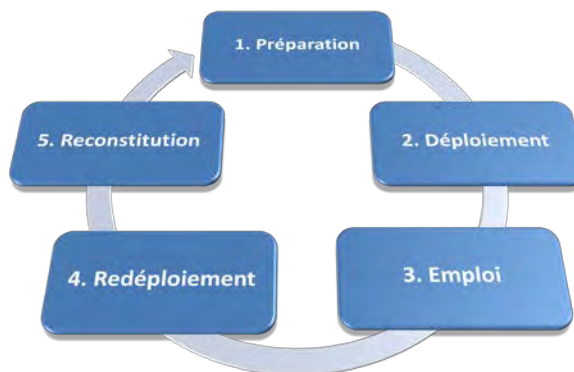


Figure 17 - Cycle d'une campagne opérationnelle

La prochaine portion de ce travail offrira un survol des besoins logistiques dans un cycle opérationnel typique.

2.6 Logistique en opération

Comme nous le verrons plus loin, la Logistique est comme un phénix qui renait de ses cendres dans le cycle opérationnel. Voici comment la Logistique évolue au cours des phases d'un cycle opérationnel typique.

Dès le déclenchement d'une guerre ou d'opérations militaires d'envergure, les opérateurs (G5) se regroupent pour planifier leurs opérations offensives, défensives avec comme principaux acteurs leurs éléments de manœuvres. Lorsqu'ils arrivent à l'étape de la simulation ou au jeu de guerre, l'aspect de soutien ressort. Dès lors, les opérateurs (G5) et (G3) demandent assistance aux planificateurs logistiques (G4) pour voir à tous les aspects du maintien en puissance nécessaire pour le succès du plan opérationnel. Lorsque ceux-ci présentent la facture, souvent salée, aux opérateurs, l'importance de la notion de maintien en puissance dans la phase de préparation est soudainement reconnue. Un investissement d'effort est alors attribué, afin de répondre aux exigences logistiques pour la phase suivante qui est le déploiement.

À mesure que les troupes se déploient dans la zone d'opération, le personnel G4 sensibilise les opérateurs aux besoins nécessaires pour la poursuite des opérations. Ces indications ne laissent pas les planificateurs des éléments de manœuvre indifférents. Les contraintes de la chaîne de commandement, comme celle d'un maximum de troupes à déployer, exigent des solutions économiques. Les opérateurs veulent alors désigner des

tâches de soutien de 1^{ère} ligne, et même de 2^e ligne, comme des fonctions secondaires aux armes de combat dans leurs zones de responsabilité.

Au début de la phase d'emploi, la tâche semble bien être incorporée dans le quotidien des armes de combat. La raison possible est que les troupes ne sont pas encore exténuées par des opérations de combat continues ou que le niveau de stress n'a pas encore atteint un ratio important des troupes. Mais quand la tâche de soutien commence à devenir un fardeau pour les opérateurs, la cellule G3 demande l'appui des éléments logistiques. Limités initialement, par désir économique de l'empreinte logistique dans la zone d'opération, les éléments de soutien demandent une contribution des efforts de guerres pour un réinvestissement dans la capacité logistique et de protection. Cette contribution est nécessaire, afin d'établir des lignes de communication et des points de commodité efficaces et sécuritaires pour répondre aux besoins des opérateurs. Normalement, le G3 voit aux besoins d'investir des efforts dans son soutien. C'est ainsi que la Logistique fait à nouveau partie des éléments de décisions pour la planification des opérations dans la phase d'emploi des forces dans une campagne opérationnelle.

Vers la fin de la campagne opérationnelle, le G5 doit préparer le retour des troupes. Le redéploiement est souvent perçu comme une étape rapide et peu complexe. Le désir de retourner rapidement en garnison et être plus près des familles précipite la planification de cette phase cruciale dans une campagne. L'équipe de logisticiens réaffirme souvent l'importance de l'aspect de soutien dans le redéploiement des troupes. C'est habituellement après les premières préparations de redéploiement et par bonne volonté que les opérateurs s'alignent avec les exigences logistiques pour procéder aux dégarnissages de leur zone de responsabilité.

Quand tous les militaires sont de retour dans leurs garnisons, la phase de la reconstitution débute. L'équipement est réparé; les entrepôts sont ravitaillés et les troupes sont envoyées au repos avant la phase d'entraînement pour la prochaine opération. C'est à la fin de cette phase que les décideurs opérationnels ressentent une pression de leur gouvernement afin d'intégrer des solutions économiques pour éponger la facture de l'opération complétée. Comme le soutien est moins réclamé durant cette pause opérationnelle, c'est alors que les capacités logistiques sont remises en question et des initiatives pour la réorganisation et même le démantèlement de certains éléments font surface. Ainsi, le cycle s'arrête et redémarre dès l'annonce d'une nouvelle opération.

La figure suivante reflète une vision arbitraire du niveau logistique qui devrait être investi (par les opérateurs vs les logisticiens) au cours des phases d'un cycle opérationnel décrit dans les précédents paragraphes.

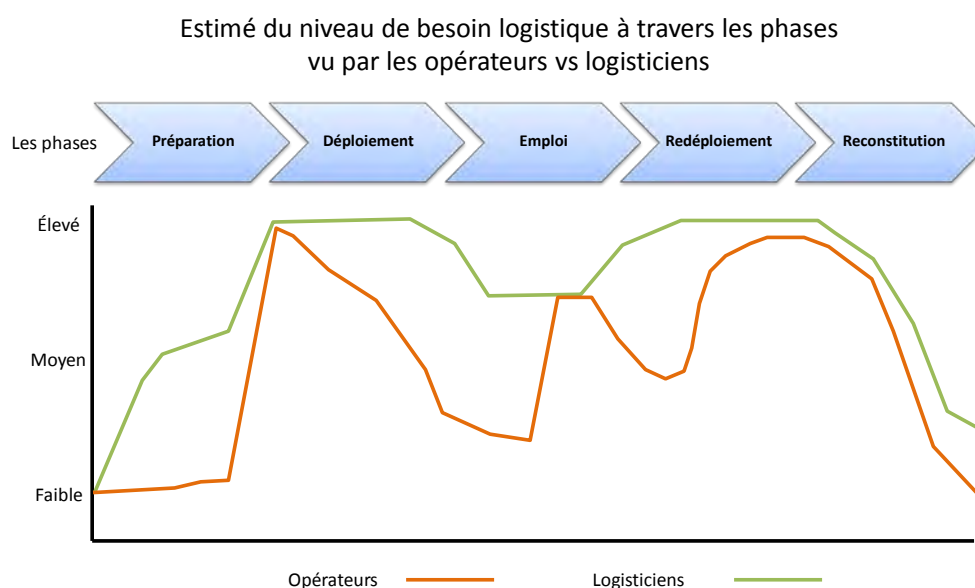


Figure 18 - Vision niveau de besoin logistique à travers les phases d'un cycle opérationnel

À force est de constater que le besoin de planification de soutien pour les opérateurs augmente à toutes les phases du cycle. Il semble que les opérateurs planifient tardivement les besoins en logistique à chaque phase. Comme mentionnée plus tôt, la Logistique renait constamment au cours du cycle. Idéalement, le niveau d'intérêt devrait être plus constant comme le démontre la vision des logisticiens.

On retient de la figure 15 que les besoins logistiques sont importants tout au long du cycle opérationnel. L'investissement est cyclique pour les opérateurs, mais une plus grande constance faciliterait les opérations. Il est évident que le soutien doit être revu, mais si l'on désire réduire l'empreinte logistique militaire, il faut des solutions. Le prochain chapitre présentera les trois initiatives proposées afin de réduire le besoin d'effectifs des métiers de logisticien pour les FAC.

CHAPITRE 3 – ANALYSE DES INITIATIVES

« Pas de tactique sans logistique; si la logistique dit non, c'est elle qui a raison, il faut changer le plan d'opérations, il est mauvais »⁶⁵ traduction libre

Général Eisenhower

Dans ce chapitre, l'analyse des initiatives de divers documents ou observations énumérés dans le tableau suivant permettra d'identifier les facteurs d'entraînement et de rétention pour le modèle de Champ de Force selon Lewin.

Tableau 2 - Documentation pour l'analyse des initiatives en vue de l'identification des forces d'entraînement et de rétention

Documentation pour l'identification des forces d'entraînement et rétention
1. Rapports de mission opérationnelle
2. Rapports d'investigation au sein de la Défense nationale
3. Rapports d'investigation du Vérificateur Général du Canada
4. Notes de synthèse au sein du ministère de la Défense nationale
5. Présentations officielles au sein du ministère de la Défense nationale
6. Événements vécus par l'auteur

Voici un rappel des trois initiatives qui seront analysées dans ce chapitre :

Initiative 1 – Sous-traitance des services

Initiative 2 – Cadre contractuel du soutien en service

Initiative 3 – Transfert des tâches de soutien aux armes de combat

3.1 Initiative 1 - Sous-traitance des services

À l'exemple des paliers gouvernementaux municipaux et provinciaux, le fédéral se tourne vers le potentiel de la sous-traitance afin de renforcer sa production de service

⁶⁵ Grande Encyclopédie Larousse, « Logistique », consulté le 8 mai 2014, <http://www.larousse.fr/archives/grande-encyclopedie/page/8140>

par une augmentation temporaire de la main-d'œuvre et des ressources. Afin que cette entente avec le secteur privé soit efficace, il est nécessaire que les avantages apportés soient supérieurs aux coûts engendrés.

3.1.1 Sous-traitance des services domestiques

La Défense est allée de l'avant en demandant à l'industrie privée, « Canadian Base Operators », d'assumer une grande majorité du soutien de la base de Meaford (Ontario); Alert (Nunavut); Southport⁶⁶ (Manitoba) et Toronto (Ontario). Le tableau suivant présente la liste des services dont « Canadian Base Operators » est responsable à la base de Meaford.

Tableau 3 - Les fonctions exécutées par l'entreprise sur la base de Meaford⁶⁷

<ul style="list-style-type: none"> • Entretien des installations et infrastructure • Approvisionnement • Entretien des systèmes informatiques • Entretien de l'équipement et des armes • Entretien des véhicules 	<ul style="list-style-type: none"> • Services alimentaires hébergement et service ménagers • Transportation et gestion routes et terrain • Surveillance des systèmes d'alarme Monitoring et services d'urgences
---	--

Voici quelques forces d'entraînement de la sous-traitance pour les services domestiques.

F.E. 01 - Réduction gestion du personnel

L'industrie privée allège les frais encourus sur la gestion de la main-d'œuvre en employant une main-d'œuvre temporaire au lieu d'employés permanents. Par exemple, les dépenses liées à la gestion des salaires et des avantages sociaux des employés réglementés par les gouvernements, telle la pension, la santé et sécurité au travail ainsi

⁶⁶ Proximité de Portage (Manitoba)

⁶⁷ Canadian Base Operators, « Meaford », consulté le 24 février 2014, <http://www.canadianbaseoperators.com/meaford.html>.

que les congés sont gérés par l'entrepreneur. Donc en réduisant le nombre d'employés permanents, le gouvernement réduit ses dépenses continues et peut engager seulement au besoin.

F.E. 02 - Embauche selon le besoin

Un autre volet positif de la sous-traitance est la possibilité d'embaucher périodiquement de la main-d'œuvre lorsque nécessaire, donc une force de main-d'œuvre engagé sur un contrat temporaire. Cette flexibilité permet de réduire les frais occasionnés par le maintien de main-d'œuvre à temps plein même durant les périodes creuses. C'est l'entreprise privée qui doit maintenir un bassin permanent de main-d'œuvre pour répondre aux besoins de ses clients.

Une autre force d'entraînement de la sous-traitance est la simplicité d'embauche d'engager une main-d'œuvre sur un contrat temporaire en comparaison avec la fonction publique. Le processus de sélection pour la création de bassins au fédéral doit être transparent, ce qui exige un processus complexe et long. Suite à la sélection du personnel, il est également nécessaire d'allouer fonds et temps pour former sa main-d'œuvre. Dans le cas de la sous-traitance, ces étapes sont couvertes par l'entrepreneur. Le fardeau de sélection et de formation est donc réduit pour le gouvernement. Cet avantage permet ainsi d'obtenir des spécialistes dans plusieurs domaines, tels que des gestionnaires de projets, des ingénieurs d'infrastructure, des chercheurs et des analystes dans les laboratoires de recherches, sans la lourdeur du processus de formation de ces derniers.

Outre les avantages de l'embauche de main-d'œuvre engagé sur un contrat temporaire, la sous-traitance permet aussi de faire des économies en assignant des tâches quotidiennes comme l'entretien ménager et la maintenance des installations à une entreprise.

Avec la sous-traitance, il est possible pour le gouvernement de travailler davantage sur les sujets prioritaires. Ainsi, le MDN peut garder les techniciens de soutien en uniforme (militaire) dans des fonctions tactiques et non institutionnelles.

Toutefois l'utilisation du secteur privé pour le soutien d'une garnison exige une certaine stabilité des activités quotidiennes puisque les imprévues opérationnelles ne peuvent pas toutes être comprises dans ententes entre le gouvernement et le secteur privé. Les garnisons dites génératrices de forces comme Valcartier, Edmonton et Petawawa ne pourraient pas être totalement desservies par le secteur privé. Ces garnisons constituent les trois points névralgiques pour les MeP ainsi que l'entraînement opérationnel. Le rythme d'opérations et les périodes d'entraînement ne sont pas constants. Il est presque impensable de prévoir au moins trois mois à l'avance le niveau de soutien nécessaire pour les activités de la base. L'option d'avoir un soutien logistique totalement assumé par un entrepreneur n'est donc pas possible compte tenu de ces éléments imprévisibles. Par conséquent, il est nécessaire d'avoir d'une capacité de métiers logistiques en uniforme afin de garantir un soutien adapté pour les unités en MeP, mais aussi pour établir une certaine souplesse de service, afin de répondre aux imprévus des opérations domestiques.

3.1.2 Sous-traitance des services en opération internationale

Le but de la sous-traitance expéditionnaire n'est pas d'atteindre une économie monétaire, comme le voudrait le concept de néolibéralisme, mais plutôt une économie de troupes militaires déployées.⁶⁸

F.E. 03 - Retour économique pays générateur

Il est rare que le Canada fasse cavalier seul dans un théâtre d'opérations. Au cours des dernières années, les FAC ont participé à des missions sous le drapeau de l'OTAN (Ex-Yougoslavie, Kosovo, Afghanistan). Les pays participants à ces missions suivent aussi la tendance de la sous-traitance afin de fournir un certain niveau de service à leurs forces déployées. La sous-traitance des services de soutien est plus dispendieuse que l'utilisation des troupes pour exécuter des tâches secondaires de soutien. Par contre, l'utilisation de la sous-traitance peut apporter des aspects positifs pour l'*économie du pays génératrice* des forces déployées et peut aussi être un outil pour le développement de l'économie locale du pays dans la zone d'opérations.⁶⁹ Les gouvernements y voient aussi des avantages politiques et économiques pour obtenir, par exemple, l'appui de sa population pour la participation de l'état dans une mission particulière.

Lorsqu'une coalition opère d'un campement principal, il est fortement encouragé d'unifier les ressources afin de réduire les dépenses des opérations. Les camps principaux sont généralement un lieu favorable pour établir un soutien privatisé. L'OTAN a mis sur pied une agence pour l'entretien et l'approvisionnement, sous le terme NAMSA.⁷⁰

NAMSA [... a pour objectif d'augmenter au maximum, en temps de paix, de crise et de

⁶⁸ Département de la Défense nationale, 1258-147 (CS ex), *Évaluation du Programme de soutien contractuel des Forces canadiennes (CANCAP)*, (Ottawa : MDN Canada, 2006), p. ii.

⁶⁹ Olivier Kempf, ..., p. 81-82

⁷⁰ NATO Maintenance and Supply Agency

guerre, l'efficacité du soutien logistique des forces armées des États de l'OTAN et à réduire les dépenses au minimum.]⁷¹ Les trois fonctions principales de NAMSA sont la gestion des approvisionnements, de la maintenance et des achats génériques.

Naturellement, les pays de l'OTAN n'ont pas tous les mêmes plateformes de combat et le même équipement individuel. C'est pourquoi il est encore nécessaire que les pays générateurs de forces fournissent leur propre ESN pour l'équipement spécifique à leur organisation.

Les FAC ont interagi avec NAMSA en Afghanistan pour le service d'alimentation du personnel sur le camp principal, l'aérodrome Kandahar. Il a fallu plusieurs semaines pour établir des ententes entre les nations afin d'établir les menus, les standards de qualité des aliments, ainsi que le coût par individu. [*It is the biggest, most complex multinational logistics project NATO has ever undertaken, said Andre Hansen, chief of section with NAMSA's logistics support office.*] L'entreprise SUPREME a été choisie pour la sous-traitance du service d'alimentation de NAMSA, en automne 2007.⁷²

3.1.3 Entrepreneur au niveau national

L'expérience des Américains avec leur entrepreneur principal « Kellogg Brown and Root (KBR) »⁷³ en Afghanistan et en Irak a démontré la capacité d'un entrepreneur civil à assumer certaines fonctions de garnison pour des forces déployées outremer dans des territoires hostiles.

⁷¹ Olivier Kempf, ..., p. 123

⁷² Canada.com, «Military should shed more light on private contractors to Afghan mission », (CanWest MediaWorks for Ottawa Citizen, 20 novembre 2007), consulté le 12 mars 2014, http://www.canada.com/story_print.html?id=2c4e93d3-253d-422a-86a8-71ebe7d04d71.

⁷³ KBR, « newsroom 2007 », consulté le 25 février 2014, <http://www.kbr.com/Newsroom/Press-Releases/2007/06/27/KBR-awarded-LOGISTICS-CIVIL-AUGMENTATION-LOGCAP-IV-Contract-from-US-ARMY/>.

Le gouvernement canadien a amorcé son expérience avec ATCO-Frontec en Ex-Yougoslavie en septembre 2000 sous le programme des entrepreneurs (PSE).⁷⁴ Cette entente de 83 millions dollars pour deux ans, avec une option d'une troisième année pour 43 millions,⁷⁵ semblait à première vue couteuse pour les contribuables. Le but était de libérer des troupes pour les opérations offensives et de sécurités. De plus ce programme permettait de résoudre à la fatigue accumulée des logisticiens de combat due aux déploiements très fréquents.⁷⁶

Par exemple, pour un seul théâtre d'opérations, à tour de rôle, l'un des trois bataillons de services doit former un ESN tous les douze mois à cause des rotations de six mois des contingents canadiens. Ces rotations exigent des efforts énormes aux logisticiens. Ainsi, il arrive que des cuisiniers soient déployés à plusieurs reprises, étant donné qu'ils ne sont pas nombreux dans les FAC. Ce n'est pas le seul corps de métier logistique qui doit relever un tel défi. Les techniciens de munition, commis postal et technicien de mouvement accumulent les numéros de rotation sur leur médaille. Une bonne majorité des logisticiens se déploient tous les dix-huit mois. La figure suivante présente la fréquence du taux de roulement des logisticiens à chaque bataillon de services.

⁷⁴ Terminologie anglaise du programme des entrepreneurs (PSE) est « Contractor Support Program (CSP) »

⁷⁵ Summit, « Bosnia: not quite business as usual DND and ATCO Frontec join forces to supply Canadian troops in Bosnia », par Richard Bray, consulté le 25 février 2014, http://www.summitconnects.com/Articles_Columns/Summit_Articles/2001/0301/0301_Bosnia.htm.

⁷⁶ Alberta Venture, « You're in the Army Now », consulté le 26 février 2014, <http://albertaventure.com/2001/03/youre-in-the-army-now/>.

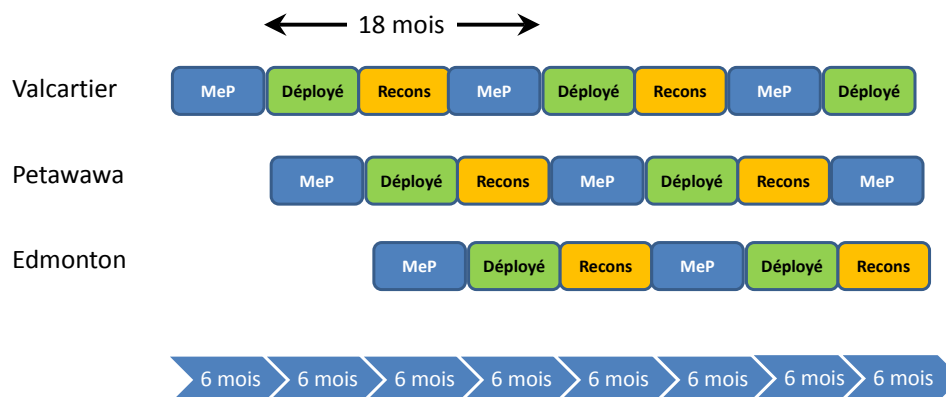


Figure 19 - Cycle des rotations

Les logisticiens sont plus souvent déployés comparativement à leurs frères d'armes. Puisque dans chaque brigade, il y a un bataillon de services pour trois bataillons d'infanterie, ainsi, un fantassin se déploie normalement à toutes les deux missions, soit à tous les 36 mois.

Le moment était propice pour les FAC d'intégrer cette capacité civile, afin d'alléger le fardeau des rotations aux logisticiens de combat.⁷⁷ La compagnie ATCO-Frontec devait assumer l'alimentation, les achats, la gestion des entrepôts, le transport personnel et matériel, l'entretien des infrastructures, la gestion des systèmes informatiques non sécurisés, les génératrices ainsi que le système d'approvisionnement en eau.

Cette initiative permettait aux FAC de libérer le fardeau de maintien en puissance à ses troupes donnant ainsi une latitude à la force expéditionnaire de réduire son effectif

⁷⁷ Alberta Venture, « You're in the Army Now », consulté le 26 février 2014, <http://albertaventure.com/2001/03/youre-in-the-army-now/>.

logistique militaire. Cette initiative n'a pas totalement donné les résultats escomptés, voici les forces de rétentions de la sous-traitance.

F.R. 01 - Augmentation tâches de sécurité

Dans la doctrine, la sécurité des camps est assurée généralement par les organisations hébergées sur le camp. Au campement de Velika Kladusa (VK) en Bosnie, la principale force tactique sur place était l'ESN. Donc, l'établissement de base de l'ESN avait prévu que son personnel allait devoir assumer des tâches de sécurité comme fonction secondaire. Dans sa routine, un cuisinier, un commis, un chauffeur, etc. devrait, au moins une fois par deux semaines, faire la sentinelle à l'entrée principale ou faire la sentinelle tout autour du campement. Avec l'arrivée d'ATCO-Frontec, les logisticiens de l'ESN ont dû doubler ou même tripler le nombre de devoirs secondaires pour maintenir le niveau de sécurité sur le camp, puisque l'employé civil d'ATCO-Frontec ne pouvait pas assumer cette fonction, à cause des restrictions sur le port d'arme. Ainsi, il eut une *augmentation des tâches de sécurité*.

Outre les tours de garde, lorsqu'un véhicule de l'ESN sortait de l'enceinte de VK, un militaire armé devait accompagner l'opérateur civil du véhicule. Auparavant, l'opérateur MMS pouvait conduire son véhicule et être armé. Avec la sous-traitance, un membre de l'ESN devait s'exclure de ses fonctions principales pour joindre un opérateur civil dans son véhicule afin de garantir sa sécurité. Une fois de plus, l'application du secteur privé en Bosnie au cours des premières rotations ne fut aucunement une façon de réduire le fardeau des logisticiens en uniforme, mais une *augmentation des tâches de sécurité*.

Le résultat fut le même avec SNC-Lavalin⁷⁸ sous le programme le projet CANCAP (Canadian Forces Contractor Augmentation Program) en 2002. L'entrepreneur devait restreindre ses activités dans la zone sécurisée,⁷⁹ par conséquent, seulement dans les limites de la base. L'entrepreneur SNC-Lavalin, comme ATCO-Frontec, ne pouvait pas assumer les fonctions de sécurité.

F.R. 02 - Augmentation menace égale augmentation tâches de soutien

Contrairement aux ententes de services domestiques, la sous-traitance expéditionnaire ne prévoit pas que l'entrepreneur doive assurer le soutien si le niveau de menace devenait élevé. Si tel était le cas, l'entrepreneur civil devrait quitter la zone d'opérations et sortir du pays. Le maintien en puissance de la force opérationnelle devrait être assuré avec les éléments limités de l'ESN, soit approximativement 50% des fonctions étant précédemment couvertes par l'entrepreneur.⁸⁰ Il ne faut pas oublier que si le niveau de danger augmentait, parallèlement, le niveau de soutien pour les opérateurs augmentait aussi.

Par conséquent, avec un effectif déjà réduit et fatigué par les tâches de sécurité supplémentaires, les logisticiens devraient faire les tâches de base et couvrir les fonctions que la compagnie civile laisserait à combler dû à leur départ de la zone d'opération.

Ainsi plus la menace augmente plus les tâches de soutien augmentent sur le personnel

⁷⁸ SNC-Lavalin était devenu l'entrepreneur principal pour supporter les troupes en déploiement international avec un contrat de 200 millions pour cinq ans et une possibilité d'extension d'un autre cinq ans pour 200 millions dollars.

⁷⁹ Canada.com, «Military should shed more light on private contractors to Afghan mission », ...

⁸⁰ Christopher Spearin, « Mall Cops, Military Contractors, and al-Qaeda: An Examination of the Commodification of Canadian Security and Contemporary Terrorism », The Journal of Conflict Studies, Vol XXIV No. 1 été 2004, <http://journals.hil.unb.ca/index.php/jcs/article/view/291/463>

militaire de soutien déjà réduit. L'intention d'alléger le fardeau sur les métiers logistiques de combat n'est pas atteinte.

L'impact était moins grand avec SNC-Lavalin, puisque l'entrepreneur n'assumait pas entièrement la responsabilité de toutes ses fonctions. Il devenait un complice avec les techniciens logistiques en uniforme.⁸¹ Le plan était de garantir une continuité par des logisticiens de combat si l'entrepreneur devait quitter la zone d'opérations lorsque la menace était au-delà du niveau maximum prescrit dans le contrat.⁸²

F.R. 03 - Complexité des ententes

La mise en place d'un contrat avec un entrepreneur pour un soutien expéditionnaire est complexe. Premièrement, l'entente expéditionnaire a les mêmes implications des autres ministères et agences que les ententes de soutien domestiques: Travaux Publics et Services gouvernementaux Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et Industrie Canada. De plus pour les ententes expéditionnaires, il y a aussi l'interaction du ministère des Affaires étrangères Commerce et Développement Canada. Avec l'implication de tous ces ministères et agences, il devient complexe de modifier l'entente si nécessaire. Certaines omissions dans l'entente avec ATCO-Frontec ont augmenté le fardeau aux éléments de soutien militaire. Par exemple, le contrat ne stipulait pas de faire quotidiennement l'inspection du véhicule et de maintenir le niveau approprié des fluides par son opérateur, tâches ordinairement effectuées par les opérateurs MMS. Vu la complexité de l'entente qui demandait des semaines et même des mois pour les modifications, il avait été décidé que les membres de l'ESN (en uniforme)

⁸¹ Département de la Défense nationale, 1258-147 (CS ex), ..., p. 4

⁸² *Ibid.*, p. 8

exécuteraient cette tâche. Tâche additionnelle, qui n'avait pas été estimée lors de l'établissement du nombre de positions militaires dans l'ESN.

L'entente avec SNC-Lavalin, en 2002, était encore plus complexe que celui d'ATCO-Frontec. Premièrement, l'entente devait couvrir toutes les leçons apprises du projet PSE. De plus, SNC-Lavalin fournissait le soutien dans deux théâtres d'opérations. Ce qui a obligé le gouvernement canadien d'augmenter le plafond du contrat de 200 millions à 500 millions dollars. En addition, SNC-Lavalin avait comme mandat d'ériger le camp principal de la FO en Afghanistan⁸³, incluant son propre système d'épuration d'eau et pouvoir électrique.⁸⁴ L'entente était tellement complexe qu'il aurait fallu presque 210 jours pour l'épurer en détail.⁸⁵

F.R. 04 - Concept de soutien asymétrique

Le concept de soutien pour la force opérationnelle dans la province de Kabul était assez simple. Tout le contingent était basé au camp Julien, un seul nœud de soutien. Les éléments de manœuvre partaient du camp et y revenaient par la suite. Le réapprovisionnement et le soutien étaient exécutés dans une zone sécurisée, au sein du camp Julien. Donc l'utilisation de l'entrepreneur était maximisée. Il était possible de voir un effet positif à la substitution de positions logistiques par l'entrepreneur, l'effectif militaire de l'ESN pouvait donc être à la baisse.

Toutefois, lorsque le Canada s'est porté volontaire pour opérer dans le sud de l'Afghanistan, dans la province de Kandahar, bastion des talibans, la situation n'était pas

⁸³ Camp Julien à Kabul

⁸⁴ Canada.com, «Military should shed more light on private contractors to Afghan mission », ...

⁸⁵ *Ibid.*

la même. Pourtant, l'effectif n'avait pas été réadapté aux besoins, on planifiait toujours un établissement similaire à celui du camp Julien.⁸⁶

En raison du plafond d'effectif établi par le gouvernement canadien, les opérateurs avaient priorisé une composante offensive d'armes de combat versus des logisticiens, afin de contrer la menace des talibans dans cette région. Ainsi l'ESN était modeste.⁸⁷

Pourtant, la dynamique était bien différente de la force opérationnelle qui était basée au Camp Julien. La zone d'opération passait de 400 km² à 225 000 km².⁸⁸

Lors de la première session d'information entre les forces américaines et canadiennes, le commandant responsable américain demandait au commandant canadien comment il prévoyait supporter ses troupes dans la zone d'opérations.⁸⁹ Ce dernier était surpris de voir l'importance que les Américains accordaient au soutien.

Le nouvel environnement auquel les troupes militaires faisaient face était un espace de bataille non linéaire, asymétrique.⁹⁰ Le concept d'opérations en Afghanistan était basé sur des nœuds. Donc le concept de soutien n'était basé sur le fonctionnement des échelons dans une zone de bataille linéaire.⁹¹ Les troupes se déplaçaient d'un nœud à l'autre à travers la zone d'opérations. Ces nœuds majeurs ont formé des bases d'opérations avancées (BOA). Ces nœuds sont tous reliés par des lignes de communication. Cette structure complexe des opérations ne facilitait aucunement le ravitaillement des troupes avec un effectif réduit. Le premier ESN canadien, sous le

⁸⁶ John Conrad, *Ce que dit le tonnerre*, ..., p. 100.

⁸⁷ *Ibid.*, p. 111.

⁸⁸ *Ibid.*, p. 101-104.

⁸⁹ *Ibid.*, p. 19.

⁹⁰ Maj T.D. Marcella, ..., p. 2.

⁹¹ Major Devon Matsalla, « Concept pratiques de maintien en puissance pour l'espace de bataille non linéaire », *Le Journal de l'Armée du Canada*, n° 11.2 (Été 2008), p. 50.

commandement du Lieutenant-colonel Conrad, s'est vu confronté à cette nouvelle dynamique.

Ces lignes de communication terrestres, routes principales et alternatives de ravitaillement⁹² devenaient des cibles de prédilection pour les insurgés. Les forces armées devaient alors investir des effectifs supplémentaires pour sécuriser les lignes de communication entre les nœuds. Compte tenu du plafond émis par le gouvernement canadien ainsi que de l'opinion publique désirant que les opérations militaires ne s'éternisent pas, la tâche de sécuriser les convois de ravitaillement revenait intégralement à l'ESN. La participation de l'entrepreneur pour cette tâche n'était pas possible.

Néanmoins, en appliquant la hiérarchie du processus logistique dans ce concept de nœuds,⁹³ il était possible d'y entreposer du matériel réduisant le nombre de convois de soutien logistique dans la zone.

Au début de la première rotation dans le sud de l'Afghanistan en 2006, le contingent canadien n'avait que quelques nœuds et à mesure que les troupes prenaient du terrain, ces nœuds devenaient des centres de résistance (CR), des bases de patrouille (BP) et des BOA, en plus du camp principal à l'aérodrome de Kandahar. Au cours des rotations subséquentes, ce réseau se développa. La figure suivante donne une idée de la disposition vague des nœuds, février 2008.

⁹² Les expressions anglophones utilisées pour identifier ces routes de ravitaillement sont « *Main Supply Route (MSR)* » et « *Alternate Supply Route (ASR)* »

⁹³ L'ancien officier des opérations de l'ESN roto IV OP ATHENA, Major Devon Matsalla, explique ce concept de la hiérarchie des nœuds et la règle de dépendance envers ces nœuds et le nœud supérieur, dans le Journal de l'Armée du Canada, Vol. 11.2.

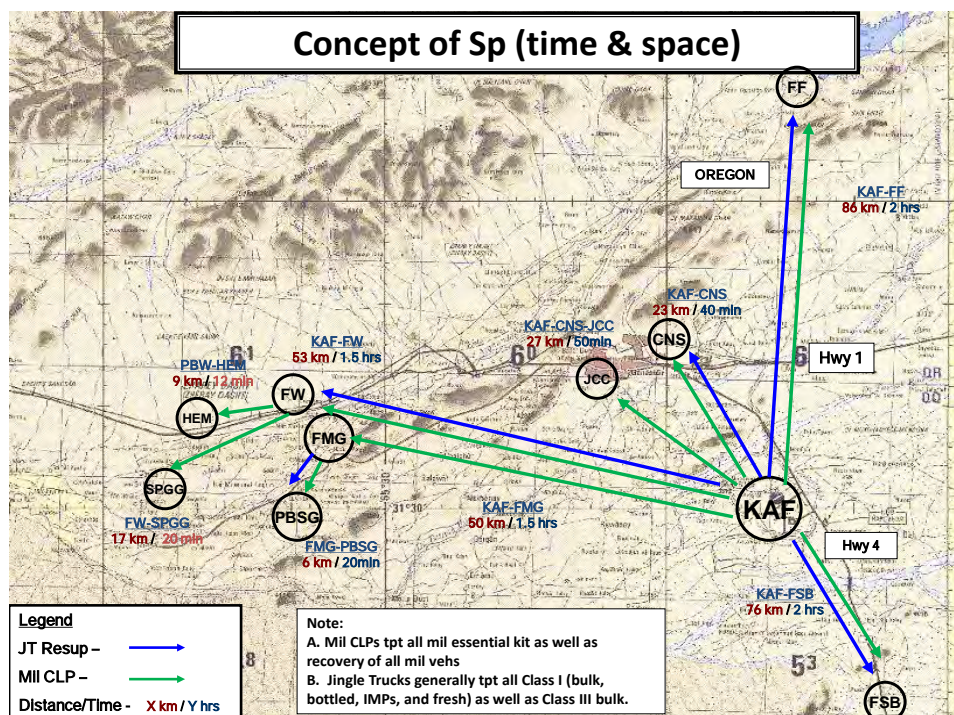


Figure 20 - Disposition des nœuds OP ATHENA - février 2008

Source présentation de changement de commandement de l'ESN 28 février 2008.

Comme l'entrepreneur ne pouvait fournir qu'un certain niveau de soutien à l'intérieur des barbelés du campement principal, les nœuds n'étaient maintenus que par les logisticiens en uniforme. Ainsi plus le réseau de nœuds s'étendait plus moins de logisticiens de combat se trouvaient au camp principal pour relever l'entrepreneur s'il devait quitter à cause de l'augmentation de la menace.

En aucun moment le *soutien asymétrique* dans une zone dangereuse ne peut pas être assumé par un entrepreneur, car ceci l'exposer au danger et actuellement le gouvernement canadien ne permet pas à l'industrie d'être protégée par des mercenaires ou des sociétés militaires privatisées.

F.R. 05 - Sensibilisation au soutien

Afin de libérer des logisticiens pour les positionner dans les nœuds, l'ESN devait maximiser le plan de maintien en puissance afin de maximiser le partenariat avec l'entrepreneur civil. Comme le concept de soutien en garnison fonctionnait bien, des fonctions statiques sur le camp principal ont été attribuées au secteur civil: l'habillement, le transport dans l'enceinte du campement principal et la gestion du matériel générique.

Ces fonctions statiques semblent à première vue non critiques pour la mission et peuvent être prises à la légère. La *sensibilisation aux opérations* par le fournisseur de services est un atout pour le succès d'une opération. Les exemples suivants extraits de l'Opération Athéna, en Afghanistan, démontrent bien cette divergence de besoins dans le service statique pour un soldat, comparativement à un entrepreneur.

La sensibilisation aux opérations n'était pas perçue par l'entrepreneur civil de la même façon que par les éléments de soutien. Comme mentionné plus tôt, un logisticien en uniforme a une plus grande connaissance de l'environnement auquel font face les opérateurs. Habités d'être déployés dans des zones dangereuses, ces logisticiens possédaient déjà une grande connaissance des difficultés qu'offraient l'environnement, les routes, les infrastructures, le climat, etc.

Lors de la rotation IV Opération Athéna, en novembre 2007, la Force opérationnelle devait se déployer d'urgence dans le district d'Arghandāb sous l'Opération ITIZAAR ZMARAY, afin de sécuriser le centre du district et les autres facilités publiques qui étaient la cible des talibans. Après une journée de positionnement dans cette région, un ravitaillement d'urgence était planifié pour soutenir les troupes. Une requête

d'urgence avait été reçue au centre des opérations logistiques de l'ESN pour des batteries « AA ». Le préposé de SNC-Lavalin, qui était au comptoir, ne réalisait pas l'urgence de cette requête, mais y voyait plutôt un accommodement pour le bien-être des « 22 ».⁹⁴ Comme il ne pouvait pas quitter son poste pour se rendre à l'entrée principale du camp, car il n'avait pas de remplaçant, il ne répondit pas à cette requête. Simultanément, le commis signaleur avait entendu la conversation et avait pris les devants en contactant un confrère logisticien dans une section d'approvisionnement avoisinante. Ce dernier s'était rendu à la section générale et technique et apporta les batteries directement à la barrière principale du camp pour les remettre au chef du convoi. Au cours de la nuit, le centre des opérations logistiques apprenait que les batteries étaient nécessaires pour les systèmes de vision nocturne et sans ces systèmes, les sentinelles étaient aveugles durant la nuit.

Au cours de la même mission, un incident similaire se produisit. Durant le tour, les troupes transitaient parfois par l'aérodrome de Kandahar pour se reconstituer. Un équipage de véhicule blindé léger (VBL) avait décidé de se rendre au comptoir d'habillement, afin de faire l'échange d'équipement de protection personnelle après les heures d'ouverture normales. Le préposé de SNC-Lavalin était encore sur place. Ce dernier refusa de fournir le service, ne voulant pas créer de précédent. Il leur proposa de revenir le lendemain. Mais l'équipage expliqua que leur départ se ferait avant l'ouverture du comptoir et qu'il était nécessaire d'échanger certaines pièces d'équipement personnel avant de repartir à leur BOA. Se voyant refuser l'échange, l'équipage du VBL rebroussa chemin. Après avoir expliqué la situation à un technicien d'approvisionnement rencontré sur leur chemin, celui-ci contacta le centre des opérations de l'ESN pour avoir

⁹⁴ « 22 » est une expression utilisée pour identifier les membres du Royal 22^e Régiment.

l'autorisation de servir l'équipage. L'autorisation fut donnée et le technicien d'approvisionnement donna le service sur-le-champ.

Il est clair que le manque de connaissances, ou sensibilisation, aux opérations tactiques dans la zone d'opérations est une faiblesse pour la sous-traitance. Toutefois, il ne faut pas généraliser cette lacune à toute l'entreprise privée. Par exemple, SNC-Lavalin comptait dans son personnel d'anciens militaires qui avaient ce souci de servir sans questionnement. Par contre, ces mêmes personnes pouvaient se trouver en dilemme devant le fait de rendre un service comme un confrère d'armes ou celui d'agir dans un but lucratif et voir ainsi aux intérêts pécuniaires de son employeur.

F.R. 06 - Planification et rapidité de déploiement

Outre le manque de connaissance de la situation tactique par l'industrie, la sous-traitance apporte également d'autres défis de *planification* et de *déploiement*. Habituellement, l'entrepreneur civil ne possède pas toutes les capacités logistiques dans ses lignes en tout temps. En général, la compagnie civile, comme SNC-Lavalin, KBR et ATCO-Frontec, va elle aussi avoir des contrats avec des fournisseurs pour la location de matériel ou pour l'embauche des employés et même établir des ententes de sous-traitances pour des services spécialisés. Pour être rentables, les entreprises civiles vont bâtir leurs équipes dès que le contrat est signé afin de réduire les coûts d'exploitation et ainsi devenir compétitives. Contrairement à cela, une capacité militaire logistique est toujours sur ses gardes et prête à être déployée.

Ainsi, pour des fins de planification, il est plus facile pour les opérateurs de connaître la capacité et la rapidité de leurs éléments logistiques côtoyés quotidiennement

et lors d'entraînements qu'une organisation extérieure. Il est normal de comprendre l'insatisfaction des opérateurs concernant le manque de rapidité dans l'établissement des contrats lors des déploiements.

Pour un gouvernement, il est important de voir rapidement son drapeau flotter dans une zone d'opérations, afin d'avoir l'appui de sa population. La pression est mise sur les épaules des militaires afin d'être rapidement sur les lieux. Pour y arriver, une force armée se doit d'être autosuffisante lors des déploiements. Ainsi, les éléments de manœuvre doivent avoir une capacité logistique indépendante. L'importance de cette indépendance en ce qui concerne les vols stratégiques fut la principale raison de l'investissement du Canada pour l'acquisition des avions cargos de grande capacité, les C-17.

Mais l'entreprise civile n'a ordinairement pas des employés assis sur leurs valises avec de l'équipement lourd attendant à un aéroport ou un port maritime. Elle a besoin de savoir à l'avance ce que son client lui demandera. Donc, l'utilisation unilatérale du secteur privé lors des déploiements rapides n'est pas vraiment envisageable. Il faut que les FAC aient une capacité logistique militaire minimum pour garantir sa rapidité et sa flexibilité lors de ses déploiements.

3.1.4 Évaluation du programme

Le rapport d'évaluation du Programme de soutien contractuel des Forces canadiennes (CANCAP) par le Chef – Service d'examen (CS Ex) était d'évaluer les objectifs assignés à l'entrepreneur qui sont: accroître la souplesse, l'adaptabilité et le rendement des FAC au niveau du soutien. Ce rapport confirme que CANCAP n'avait

jamais eu comme objectif de réaliser des économies, mais que son utilisation augmenterait les services de soutien avec efficacité.

Le rapport stipule que [...sur le plan des ressources humaines, même s'il permet en effet de libérer des militaires à d'autres fins, le CANCAP ne le remplace pas en nombre égal et il reste des tâches que seul du personnel militaire peut exécuter. En outre, l'incidence du CANCAP sur la santé à long terme des groupes professionnels de soutien demeure incertaine.]⁹⁵ Le tableau suivant présente les recommandations du rapport du CS Ex.

Tableau 4 - Recommandations du rapport 1258-147 (CS ex), Évaluation du Programme de soutien contractuel des Forces canadiennes (CANCAP) ⁹⁶

1. Réexamen des objectifs du CANCAP
2. Améliorer le cadre de gouvernance du CANCAP
3. Améliorer l'adaptabilité du CANCAP
4. Adopter une gestion intégrée des risques
5. Veiller à une transparence financière
6. Améliorer la formule de passation de contrats (qualité, rapidité d'exécution, soutenabilité, le fait d'être abordable et optimisation des ressources)

Il convient de mentionner que l'utilisation de sous-traitance civile pour appuyer les FAC ne fournit pas seulement des avantages pouvant alléger les tâches de soutien logistique en garnison. Certaines contraintes identifiées par les leçons apprises de l'implication de la sous-traitance pour soutenir les FAC en opération domestique/expéditionnaire deviennent des désavantages. Ces avantages et désavantages deviennent en fait les forces dans le modèle d'analyse du champ de force.

La somme des forces de rétention est deux fois plus élevée que celle des forces d'entraînement, 3 F.E. contre 6 F.R. Alors la ligne perpendiculaire médiane de l'équilibre

⁹⁵ Département de la Défense nationale, 1258-147 (CS ex), ..., p. ii.

⁹⁶ *Ibid.*, p. vii.

se déplace par la gauche (contre les F.E.). Donc le modèle du champ de force encourage plus le maintien des métiers logistiques de combat que l'application de l'initiative de la sous-traitance, voir la figure suivante.

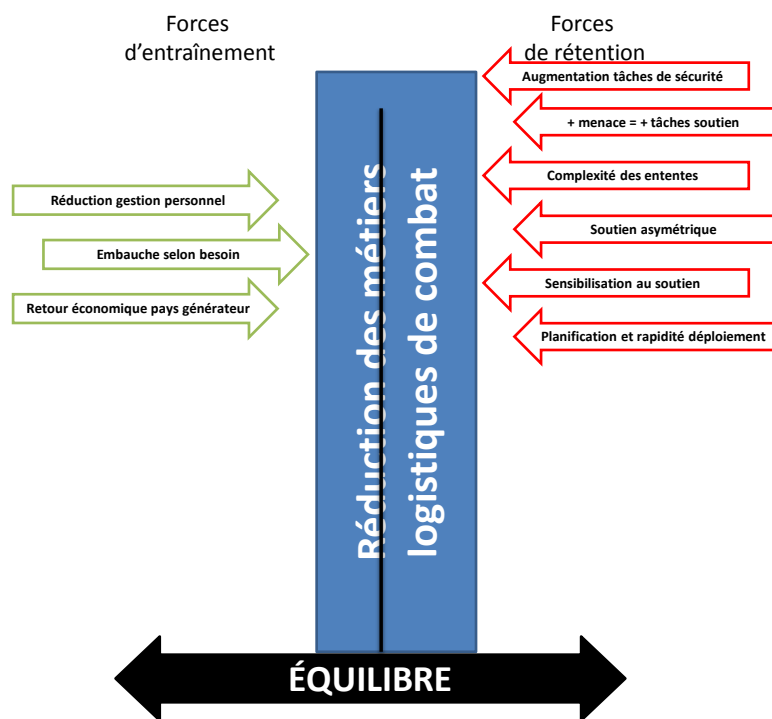


Figure 21 - Modèle - Sous-traitance des services

En résumé, l'entrepreneur civil ne peut opérer qu'à partir d'une zone sécurisée. Or, le gouvernement canadien utilise son armée pour des tâches dans les zones hostiles et très austères. Néanmoins, il est envisageable que la zone d'opérations puisse avoir une base principale avec un niveau de sécurité adéquat pour employer un entrepreneur civil. Il ne faut toutefois pas oublier que si le niveau de menace augmente, il faut que l'effectif militaire puisse couvrir les positions qui seront laissées vacantes par le départ de l'entrepreneur.

Aussi, il faut prévoir que l'utilisation d'un entrepreneur civil implique une augmentation des tâches secondaires de sécurité du camp, puisque cette tâche secondaire ne peut pas être assumée par le personnel civil.

Le reproche qui revient souvent de la part des opérateurs est le manque de souplesse dans le contrat avec l'entrepreneur dû à la complexité des ententes.⁹⁷

Finalement, il est essentiel que le secteur privé ait une certaine connaissance situationnelle du terrain afin d'être sensibilisé aux besoins urgents des troupes au front.

3.2 Initiative 2 - Cadre contractuel du soutien en service

Le concept de cadre contractuel du soutien en service (CCSS) est vu comme une alternative à la sous-traitance temporaire. Ce concept exige une participation accrue de l'industrie dans les fonctions de soutien sur les plates-formes qu'utilisent les FAC. Ce concept de CCSS contrairement au concept CANCAP, contribue à des économies à long terme, donc en ligne avec le néolibéralisme.

F.E. 04 – Possibilité d'économie à long terme

Le CCSS permet aux FAC d'établir une entente de soutien constant pour ses plates-formes de combat. Il peut établir ce contrat avec le fournisseur de cette plate-forme ou un concurrent. Les FAC gagnent à long terme dans ce type d'engagement, quand elles peuvent établir un plafond de dépenses. Si l'entreprise dépasse les coûts pour le soutien, c'est en théorie elle qui doit assumer jusqu'au renouvellement du contrat. Donc il est avantageux d'appliquer cette initiative pour des plates-formes nouvelles puisque les FAC n'ont pas d'historique sur l'efficacité de cet équipement. Ainsi le CCSS

⁹⁷ Canada.com, «Military should shed more light on private contractors to Afghan mission », ...

peut réduire les coûts d'entretien et de gestion pour les nouvelles plates-formes de combat des FAC. La *possibilité d'économie à long terme* est bien une force d'entraînement pour réduire le soutien logistique, car les FAC économisent sur la maintenance des pièces et la réparation vu que c'est l'entreprise privée qui assume ces fonctions.

F.E. 05 – Possibilité d'efficacité plate-forme

Ce concept commercial est attirant pour les gouvernements, puisqu'il permet d'établir une atmosphère de confiance entre le fournisseur de son équipement et le gouvernement. En fait, le fournisseur garantit le fonctionnement de son équipement et si des réparations sont requises, il est responsable de les faire. C'est comparable à une garantie prolongée lors de l'achat d'un véhicule par un particulier. En général, le CCSS responsabilise l'entreprise qui fournit l'équipement et lui impose de fournir le soutien de son produit pour une période déterminée.

Effectivement, le prix par plate-forme de combat est plus élevé, mais en retour les FAC obtiennent un service après-vente personnalisé. Le contrat prévoit parfois même des clauses pour un service à l'extérieur du pays. Actuellement, les FAC ont ce genre d'entente pour le soutien des cinq Airbus A-310, plus connus sous le nom CC-150 Polaris, par L-3 Military Aviation Services⁹⁸ et une entente avec la compagnie Boeing pour les quatre C-17 Globemaster III de l'Aviation royale canadienne (ARC). Encore une fois, cette initiative CCSS permet d'avoir comme avantage *l'efficacité des plates-formes* l'équipement des FAC, donc une force d'entraînement permettant de réduire les

⁹⁸ Airforce-technology.com, « L-3 MAS to maintain Canadian Polaris aircraft fleet », consulté le 20 mars 2014, <http://www.airforce-technology.com/news/news1-3--polaris-aircraft>

logisticiens vu que la gestion, l'acquisition et la manutention des pièces sont faites par l'industrie privée.

Le tableau suivant énumère les principales lignes directives du CCSS concernant le soutien et les contrats relatifs au soutien en service des plates-formes les FAC.

Tableau 5 - Les trois directives d'un CCSS des FAC

1.	Établissement, avec le fournisseur de plate-forme, d'un contrat de soutien en service à long terme axé sur le rendement, au moment d'acquérir la plate-forme.
2.	Attribution au fournisseur des responsabilités générales relatives au soutien de la plate-forme.
3.	Mesure du rendement au fournisseur quant au soutien en service et prise de mesures incitatives à cet égard.

Source : Canada, Département de la Défense nationale, Carrefour MAT, Communauté de pratique – Cadre contractuel du soutien en service (CCSS)

Tout dernièrement, les FAC planifient mettre en service un nouveau véhicule blindé tactique de patrouille (VBTP) ou « *TPAV* ». Cette plateforme de la compagnie Textron est en voie de suivre le CCSS pour son soutien. L'intention primaire est que la compagnie soit totalement responsable de la gestion des pièces et de la réparation. L'entrepreneur doit assurer les fonctions logisticiennes et mécaniques pour cette plateforme de combat.

Autrement dit, si ce type de véhicule est sélectionné pour être utilisé à l'extérieur du pays, la compagnie Textron devra fournir un conteneur maritime avec un inventaire de pièces pour les réparations et elle doit fournir une équipe pour faire la maintenance.

Cette initiative n'a pas seulement des avantages. Au cours des dernières années, le CCSS ressemble de plus en plus à la sous-traitance des services. Premièrement le CCSS a les mêmes contraintes de l'utilisation que CANCAP, l'entrepreneur assure ses

fonctions aussi longtemps qu'il est stipulé dans le contrat par rapport au niveau de menace. Lorsque le niveau de danger dépasse ce qui est stipulé au contrat, l'entrepreneur doit quitter les lieux. À partir de ce moment, les fonctions de soutien sont transférées aux éléments de soutien militaire.

F.R. 07 – Manque de rentabilité

Il est déterminé que le CCSS doit générer des économies à long terme pour le soutien et que l'entreprise va garantir une plate-forme efficace. Mais en réalité, il n'y a aucune compagnie qui est prête à se lancer dans cette aventure sans s'assurer de conditions rentables. La majorité des ententes entre les FAC et l'industrie stipulent que le service de soutien sera fait par les compagnies, mais les dépenses liées aux pièces seront assumées par les FAC. On peut ainsi conclure qu'il devient rentable pour les compagnies d'avoir des plates-formes qui ne sont pas nécessairement parfaites, car elles pourront ainsi réclamer les dépenses liées aux pièces. Le rapport du vérificateur général de novembre 2011 démontre en fait que le concept CCSS n'est pas si rentable économiquement pour le gouvernement et que des suivis plus approfondis sont nécessaires.⁹⁹

F.R. 08 - Augmentation de la charge de travail

Outre cette réalité, un autre aspect de ce concept affecte les éléments de soutien déployés. Normalement, les mécaniciens ont à leur portée les pièces pour réparer la plate-forme. Ces pièces sont entreposées et gérées par des techniciens d'approvisionnement. Évidemment, plus les pièces sont à proximité des mécaniciens et

⁹⁹ Ministère de la Défense nationale, *Rapport ministériel sur le rendement 2011-2012*, (Ottawa : MDN Canada 2012), consulté le 14 mars 2014, <http://www.forces.gc.ca/fr/a-propos-rapports-pubs-performance-ministerielle/2012-section-iv-reponse-aux-comites-parlementaires-audits-externes.page?>

des plates-formes défectueuses, plus rapidement ces plates-formes seront prêtes à être retournés en service. Avec les contraintes de sécurité, l'entrepreneur CCSS pour le TAPV se trouve limité à opérer à l'intérieur de la zone sécurisée du camp principal. Ainsi pour que le véhicule soit réparé, il faut que le véhicule y soit remorqué. Ainsi, il faut encore des ressources supplémentaires logistiques pour exécuter ces convois de remorquage, donc une *augmentation de la charge de travail* de soutien au lieu d'une réduction prédite.

Un plan de mitigation propose que la compagnie forme des mécaniciens durant la MeP pour maximiser la structure de soutien par des niveaux d'échelon dans le concept de nœuds. Ainsi, la fonction de réparation est redonnée aux éléments de soutien. Encore une fois c'est une *augmentation de la charge de travail* pour la logistique.

En plus d'assurer la fonction de réparation du véhicule, il faut aussi voir à la gestion des pièces de rechange. Ces pièces ne se trouvent pas à tous les échelons, mais plutôt au camp principal où est le conteneur maritime de Textron. Alors au lieu de déplacer le véhicule, les pièces devraient voyager de nœud en nœud pour se rendre au mécanicien. La productivité ne peut être pas aussi efficace qu'en établissant des mini-entrepôts de pièces de rechange ayant un taux de roulement élevé. Ces mini-entrepôts sont normalement localisés dans la section d'approvisionnement du nœud sous la supervision d'un technicien d'approvisionnement expérimenté. Encore une fois, le CCSS *augmente la charge de travail* du soutien au lieu de la réduire.

F.R. 09 - Standardisation des services

Il est peu probable que toutes les plates-formes des FAC soient gérées par la même compagnie. Ainsi, lorsque les FAC se déploient, plusieurs entrepreneurs vont se trouver sur le camp principal. Afin de centraliser les pièces de rechange à un seul endroit. L'ESN se trouve ainsi à héberger plusieurs entreprises sous son toit et il doit être prêt à les remplacer si le niveau de danger dépasse les ententes. Le système de gestion des pièces de rechange n'est possiblement pas le même dans chaque entreprise. Il faudrait alors que les directives du CCSS imposent une *standardisation du processus* pour toutes les plates-formes sous son commandement. Le défi supplémentaire pour les gestionnaires de projets à Ottawa constitue à inclure ces détails de façon claire dans l'énoncé de contrat à l'industrie.

En résumé, le CCSS n'apporte pas lui non plus une initiative pour réduire le besoin en métiers de soutien. En fait, ce concept n'est pas aussi rentable qu'il le prétend. Il augmente la charge de travail pour les éléments de soutien à travers la zone d'opérations, même si le niveau de danger est respecté. Comme la sous-traitance, si le niveau de menace est au-dessus des normes établies dans l'entente, les tâches de soutien sont transférées aux logisticiens. Et finalement, le CCSS implique que son implantation ait une standardisation pour la gestion des pièces, afin de permettre aux éléments de soutien d'avoir une meilleure gestion sur les pièces, réduisant ainsi les coûts liés aux pertes, faute d'inventaire.

Il est maintenant possible d'inclure les forces d'entraînement et de rétention du CCSSS avec ceux de la sous-traitance dans le modèle d'analyse du champ de force. Dans le modèle du champ de forces, deux F.E. et trois F.R. s'ajoutent. La résultante est que la

médiane de l'équilibre accentue son déplacement vers la gauche. Donc encore une fois le modèle préconise le maintien des métiers logistiques de combat versus la réduction par le biais des initiatives, voir la figure 22.

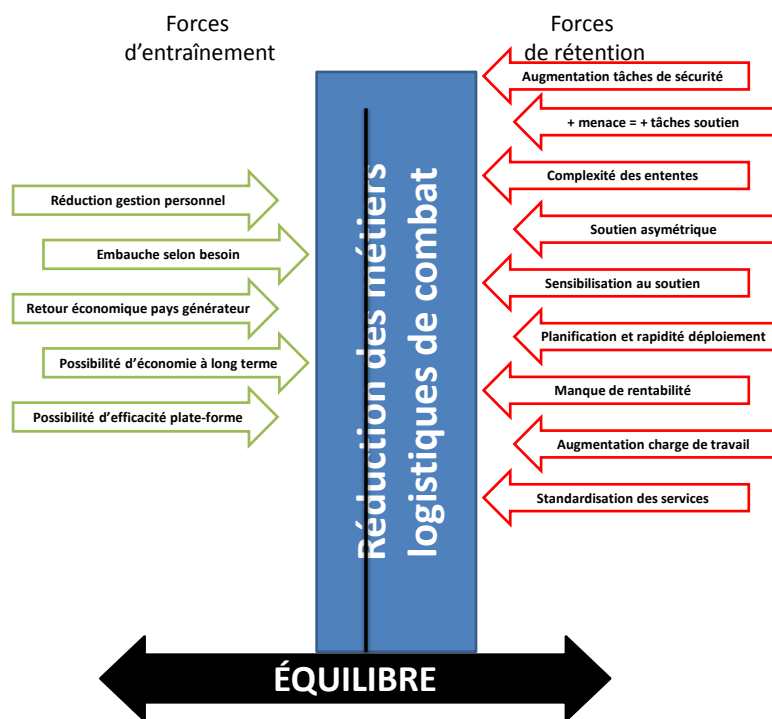


Figure 23 - Modèle – Cadre contractuel du soutien en service

3.3 Initiative 3 - Transfert tâches de soutien aux armes de combat

Cette initiative permet aux stratèges de contourner les contraintes et limitations de la sous-traitance et CCSS pour le soutien des FAC déployées. Les militaires possèdent la connaissance situationnelle de l'environnement qu'ils opèrent. Leur adaptation des manœuvres tactiques et leur état de préparation sont le fruit de leur entraînement quotidien et l'accessibilité à leur équipement. Ils sont assujettis aux règles d'engagement qui leur permettent d'utiliser la force nécessaire pour la légitime défense et garantir la

sécurité des opérations. Par conséquent, ils ne dépendent pas d'une autre organisation pour la sécurité. Voici deux forces d'entraînement liées ressortant de l'utilisation des armes de combat pour faire les tâches de maintien en puissance.

F.E. 06 – Plafond d'effectifs et F.E. 07 – Positionnement vers l'avant

Le fantassin est l'élément de base pour les manœuvres dans les opérations. Il est l'ingrédient essentiel pour une majorité des tâches assignées aux FAC. Même avec l'imposition des *plafonds d'effectifs*, le fantassin comme élément de base d'une FO sera toujours priorisé. De plus, l'arme de combat est *positionnée dans la zone d'opération*, c'est son gagne-pain. En comparaison aux logisticiens de combat, les armes de combat sont *déjà positionnées vers l'avant* pour donner les services. Les échelons de premières lignes se trouvent dans les zones avancées, où opèrent les armes de combat. Comme ils doivent de toute évidence être sur le terrain pour exécuter la tâche élémentaire de la mission canadienne, la question se pose à savoir si l'option de lui assigner certaines fonctions logistiques pourrait réduire sans risque l'empreinte du soutien d'une force opérationnelle dans les zones dangereuses.

Au Canada, dans les garnisons, les opérateurs appliquent déjà cette solution pour exécuter les tâches domestiques comme opérateur de matériel mobile et magasinier de combat, afin de ne pas dépendre des organisations de soutien. Est-ce que le fait d'utiliser les armes de combat pour exécuter des fonctions logistiques est sans risque durant les déploiements?

Comme présenté à la figure 18, les opérateurs ne semblent pas voir immédiatement la complexité des tâches de la Logistique. Cette initiative ne sera pas

analysée comme les deux précédentes; plutôt un survol sur les possibilités de transfert de tâches par métiers logisticiens ciblés sera fait. Il va en découler que des forces de rétention sont comprises dans plusieurs métiers logistiques de combat ciblés. Afin de garder la simplicité du modèle d'analyse du champ de force, si une force de rétention est identifiée dans plusieurs métiers, elle ne sera qu'identifiée une seule fois dans le modèle du champ de force.

3.3.1 Magasinier de combat

Un fantassin pourrait bien assumer les fonctions d'approvisionnement en opération, puisqu'il assume déjà des fonctions de magasinier de combat au Canada. C'est un atout puisqu'il connaît bien les besoins de ses confrères d'arme. Il possède déjà en quelque sorte une sensibilisation au soutien, ce qui était négligé dans les deux autres initiatives.

La gestion du matériel exige par contre certaines responsabilités et compétences qui ont été mises en évidence suite à des rapports relatant des incidents démontrant les contournements des politiques en gestion du matériel par les responsables. Pourtant l'imputabilité au niveau des comptes publics est très importante et d'ailleurs renchérie par le politiques Conseil du trésor et renforcée par le CS Ex. *Ces politiques doivent être respectées* au Canada comme à l'extérieur de ses frontières. Certaines politiques proviennent d'ententes entre le Canada et ses alliés. Comme les FAC sont imputables envers son gouvernement, une défaillance à *suivre les directives* peut mettre le gouvernement canadien dans l'embarras face à ses alliés.

Par exemple, voulant respecter le plafond d'effectifs établi par le gouvernement canadien, les opérateurs avaient décidé de réduire le nombre de logisticiens en décidant de prendre la responsabilité d'une grande partie du soutien en approvisionnement au niveau de la première ligne afin d'avoir un ratio élevé d'armes de combat pour les opérations offensives et de sécurités.

Typiquement, dans une unité de combat, un officier d'approvisionnement et une équipe de huit à dix techniciens en approvisionnement sont nécessaires pour garantir la discipline d'approvisionnement selon les *politiques* du gouvernement fédéral (achats, contrôle du matériel, inventaire, etc.). Lors du déploiement en Afghanistan, l'officier avait été remplacé par un officier d'infanterie et une majorité des techniciens d'approvisionnement avait été remplacés par des armes de combat. Ces derniers voyaient l'importance de fournir rapidement l'équipement à leurs confrères et ils éliminaient certaines étapes, à première vue non essentielles, pour accélérer le processus de prêt. Certaines actions n'avaient pas de conséquence à long terme, mais d'autres si.

Le sous-ministre adjoint du Matériel a dû ériger un rapport au printemps 2014 expliquant les lacunes reliées aux pertes considérables des lunettes de vision nocturne¹⁰⁰ durant les opérations des dix dernières années. Cet article est contrôlé par la *réglementation* américaine sur le trafic d'armes au niveau international, « International Traffic in Arms Regulations (ITAR) ». Le rapport souligne que le tempo opérationnel rapide est l'une des causes qui a empêché un contrôle serré de cette pièce d'équipement. Ces pertes ont un lien direct avec un manque de discipline au niveau de l'approvisionnement. Les pertes seraient dues au manque de contrôle sur les prêts de cet

¹⁰⁰ Terminologie anglaise : Night Vision Googles (NVG)

équipement important aux troupes afghanes attachées au contingent canadien ainsi qu'au manque de suivi sur les paires de lunettes de visions nocturnes perdues ou brisées durant les combats. Le rapport souligne aussi des délais hors du commun sur le suivi de ces pertes qui excède plus de 257 jours, alors que selon l'entente d'ITAR, le Canada doit rapporter ces pertes dans moins de 30 jours.¹⁰¹ Plus de 308 paires de lunettes de visions nocturnes auraient été perdues ou détruites en mission de 2004 à 2012.¹⁰²

Il convient que si des techniciens d'approvisionnement avaient été employés, la gestion du matériel contrôlé aurait été plus efficace. Un technicien reçoit la *formation appropriée* et il est plus conscient de l'importance de la discipline en gestion du matériel. Ce dernier aurait enregistré le prêt et le retour du matériel avec les outils de gestion appropriés tel que le stipule le système d'approvisionnement des Forces canadiennes (SAFC) ou Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD). Les armes de combat ne reçoivent pas de formation approfondie sur ces applications.

Avoir un technicien d'approvisionnement qui prône la sensibilisation du matériel dans son organisation aurait eu une influence positive envers les opérateurs sur l'imputabilité à retourner le matériel en bon état pour les opérations futures. Comme un technicien d'approvisionnement n'a pour tâche principale que la gestion du matériel, si une paire de lunettes de visions nocturnes brisées lui avait été retournée, ce dernier, dans sa discipline d'approvisionnement, l'aurait envoyée pour être réparée et aurait entamé le processus de remplacement. De même, le technicien d'approvisionnement aurait

¹⁰¹ Canada, Département de la Défense nationale, 1080-2(Mat J4 Sup/Ops/Plans), *Direction and Guidance – Administrative Investigation on Discrepancies of the Monocular Night Vision Goggles Holding*, (Ottawa : MDN Canada, 2014), p. A-2/3.

¹⁰² *Ibid.*, p. 5.

rapidement fait les suivis pour rapporter la perte de ce matériel contrôlé aux autorités compétentes dans les délais prescrits.

Il n'est pas possible de relier ces pertes avec des pertes humaines ou l'échec d'une opération, mais tout au long de la campagne opérationnelle en Afghanistan, les opérateurs se sont plaints du fait qu'ils n'avaient pas suffisamment de lunettes nocturnes pour équiper tout le personnel. Il est possible de relier ces plaintes avec ces pertes significatives. En agissant ainsi, a-t-on mis à risque les FAC en privant des soldats de cet équipement, les rendant ainsi aveugles devant des menaces nocturnes?

L'emploi d'opérateurs dans les fonctions de gestion du matériel en Afghanistan a mis à risque les troupes canadiennes à l'automne 2007. Les contingents déployés en Afghanistan engageaient des services locaux pour le transport de matériel commercial. Tout cela selon la vision des pays participants qui visait à encourager l'économie locale pour certaines tâches domestiques et commerciales: transport de bois, de carburant, construction d'infrastructure, tâches ménagères, etc.

Pour le transport de conteneurs maritimes entre les nœuds logistiques, des « scellants » avaient été apposés aux portes des conteneurs maritimes pour garantir que le contenu n'avait pas été touché entre le point d'origine et la destination. Le numéro du scellant était envoyé par un système de communication sécurisé. Un jour, un véhicule transportant un conteneur maritime s'était présenté aux barrières principales du campement principal de Kandahar. Le numéro du scellant n'était pas le même que celui qui avait été envoyé originalement. L'alerte avait été montée à l'entrée principale, occasionnant l'intervention de l'équipe d'explosifs pour inspecter le véhicule. À

l'ouverture du conteneur, des armes lourdes étaient alignées. Des équipements grandement contrôlés avaient voyagé sans protection dans un véhicule d'un entrepreneur local. Si par malheur ce véhicule avait été perquisitionné par des belligérants, ces armes seraient tombées dans les mains des forces ennemies.

Si l'utilisation de ces armes contre les troupes canadiennes ou ses alliés avait eu lieu, les FAC, ainsi que le gouvernement canadien, auraient été dans l'embarras. Sans oublier qu'un tel épisode aurait fait la une des journaux et aurait eu des répercussions négatives sur l'opinion publique en ce qui concerne l'intervention du Canada en Afghanistan.

La perte de ces armes aurait également causé des problèmes aux investigateurs qui n'auraient pu regrouper des indices puisqu'il n'y avait aucun historique dans les systèmes de soutien.

Cet incident est principalement lié au fait d'avoir omis de fournir un technicien d'approvisionnement et un technicien en mouvement pour le contrôle d'expédition du matériel.

Ces deux situations sur le contrôle du matériel auraient pu mettre le Canada dans l'embarras face à ses alliés américains. Depuis des années, ces derniers mentionnent que le Canada ne respecte pas la réglementation américaine sur le trafic d'armes au niveau international. Les États-Unis avaient d'ailleurs donné un ultimatum au Canada, afin qu'il respecte cette réglementation et qu'il impose une formation à tous les membres des FAC qui ont accès à cet équipement avant le 31 décembre 2011. Cette formation sur la sensibilisation de base du matériel contrôlé fait toujours partie des plans d'affaires du

Groupe de Matériels. Celui-ci est le responsable fonctionnel du programme du Ministère en ce qui concerne la gestion du processus d'acquisition et de soutien du matériel (ASM).¹⁰³

F.R. 10 – Directives et réglementation et F.R. 12 – Qualifications

En résumé, l'intention de transférer les fonctions d'approvisionnement à un arme de combat apporte certains désavantages : non-respect des directives et réglementations; et la nécessité de la qualification sur les systèmes de gestion de l'équipement et connaissance des procédures d'approvisionnement. Ces désavantages s'identifient comme les forces de rétention : Directives et réglementation, Qualification.

3.3.2 Cuisinier de combat

Outre l'aspect de l'approvisionnement, il avait été proposé au cours des dernières années que, compte tenu du nombre restreint de cuisiniers logistiques, les troupes devaient être autosuffisantes en ce qui concerne l'alimentation.

Les rations individuelles de campagne (RIC) sont à la disposition des FAC pour garantir que les troupes aient la possibilité d'être autosuffisantes dans les zones austères ou éloignées où il était impossible de fournir une cuisine de campagne. Il existe des RIC pour les différents moments de la journée (déjeuner, dîner, souper et fin de soirée). Le but ultime est de garantir une saine alimentation pour une certaine période. Le gouvernement a ordonné que des rations fraîches soient disponibles dès que possible afin

¹⁰³ Département de la Défense nationale, SMA(Mat), *Guide de planification Fonctionnelle du SMA(Mat) AF 14/15*, (Ottawa : MDN Canada, 2013), p. 17.

de ne pas vivre la même situation qu'en Somalie.¹⁰⁴ Les troupes ont donc droit à des rations fraîches périodiquement.

Les contingents canadiens expéditionnaires ne regroupent pas tous leurs éléments dans un même camp. Par exemple, en Bosnie, la force opérationnelle avait déployé des troupes sur une grande étendue. Ces positionnements, maisons de peloton, comprenaient un regroupement de 10 à 15 opérateurs et parfois même plus de 35 soldats. Dans la phase de planification du cycle opérationnel, les stratagèmes ne connaissent pas en détail la façon dont le plan de campagne allait se dérouler. Les zones des responsabilités sont attribuées au début de l'opération et avec le temps, comme expliqué dans la figure 16, les événements font en sorte qu'il faut réaligner les ressources. Puisque le plan d'alimentation initial ne prévoyait pas autant de nœuds, l'option d'utiliser des armes de combat pour exécuter cette tâche était prévisible. Tout adulte, à un moment donné, a été forcé à se préparer un repas. Tout Nord-Américain durant la saison estivale organise un BBQ. Mettre un fantassin comme cuisinier peut-il mettre à risque les FAC?

Lors de la mission OP ATHENA en 2007, le contingent canadien était généralement distribué à travers cinq BOA: Camp Nathan Smith; Spin Boldak; Wilson; Sperwan Ghar; et Masum Ghar. La majorité de ces BOA avait la possibilité d'obtenir des rations fraîches tous les jours, à l'exception de Sperwan Ghar. Le manque de cuisiniers et d'une cuisine de campagne étaient la cause de cette exception. Après des semaines d'opération, l'ESN avait réussi à mettre en service une cinquième cuisine de campagne,

¹⁰⁴ Lors de la mission en Somalie, les troupes étaient alimentées que par des RIC. Une erreur de planification avait fait en sorte que seulement des RIC déjeuner avaient été envoyées pour une période de 3 à 4 mois. Le moral des troupes avait été affecté par cette erreur, provoquant un mauvais comportement de la force opérationnelle et causant la mort de jeunes somaliens.

mais il n'avait pas de cuisiniers supplémentaires. Alors la solution était d'alterner, tous les deux ou trois jours, le service des cuisiniers entre deux BOA.

Le mécontentement des troupes de la BOA Sperwan Ghar de n'avoir que des rations fraîches tous les trois jours incita le commandant sur place à proposer à la chaîne de commandement de faire des BBQ les jours où le cuisinier ne serait pas là. L'autorisation avait été donnée, puisque les opérateurs avaient vu la même situation dans les maisons de peloton en Bosnie. Après deux semaines d'opération, la majorité des militaires dans cette BOA étaient malades. Après vérification du personnel de la médecine préventive, il a été déterminé qu'une contamination alimentaire était due possiblement à une négligence d'hygiène du personnel qui avait apprêté la nourriture.

Cette contamination alimentaire avait forcé les planificateurs à transférer les tâches assignées à cette compagnie d'infanterie à une autre compagnie se trouvant dans une autre BOA. Heureusement, pas d'attaques fâcheuses avaient été perpétrées dans cette zone durant cette contamination. Leçon apprise, l'ordre avait été donné par la suite de se nourrir que de RIC quand les cuisiniers n'étaient pas au campement.¹⁰⁵

Cet événement n'est pas isolé. Des rapports de la médecine préventive font mention des lacunes d'hygiène dans la préparation des repas ou l'entreposage dans les maisons de peloton où les services sont faits par les armes de combat¹⁰⁶. Outre les problèmes d'hygiène, d'autres observations sont répertoriées comme un mauvais plan

¹⁰⁵ Présentation de l'officier des plans de l'ESN donné à Kandahar le 18 janvier 2008 au commandant entrant rotation 5 en reconnaissance tactique janvier 2008 (portion non classifiée de la présentation).

¹⁰⁶ Médecine préventive, *Initial Preventive Medicine Inspections Strong Points Muhsan, Ashoque, Gundy Ghar, Howze-E-Madad, Lakokel, Pashum North, Pashum South and Spin Pir*, Kandahar, Afghanistan: dossier 6675-7 (PMed), novembre 2008 et Médecine préventive, *Preventive Medicine Inspection Forward Operating Base Ma'sum Ghar (FMSG)* Kandahar, Afghanistan: dossier 6675-7 (PMed/OC Role 1), décembre 2008.

d'alimentation, des troupes mangeant de la crème glacé pour déjeuner, un mauvais entreposage des aliments, etc.

F.R. 10 – Directives et réglementation, F.R. 11 – Expérience et profondeur et F.R. 12 – Qualification

La conclusion générique de tous ces rapports se résume à ceci: le service d'alimentation de rations fraîches doit être fait par des spécialistes, donc des cuisiniers qualifiés selon les normes établies par le « Food Safety Code of Practice for Canada's Foodservice Industry », 2013 du « Canadian Restaurant and Food services Association (CRFA) » et le manuel des directives et lignes de conduite des Services d'alimentation.¹⁰⁷ N'appliquant pas cette recommandation, les FAC exposent ses soldats à des problèmes de nutrition qui résulteront à une baisse de capacité opérationnelle avec le temps. Si des cuisiniers qualifiés, militaires ou entrepreneurs, ne peuvent pas assumer cette tâche dans la zone d'opération, les troupes devraient utiliser les RIC. Il est difficile d'égaliser une formation de base d'un cuisinier logistique de six mois, approximativement 6000 heures d'*expérience* en plus de 12 mois de stage dans une cuisine et l'expérience ah doc en cuisine pour un opérateur. La compétence et l'expérience sont en faveur des logisticiens.

3.3.3 Chauffeur de combat

En ce qui a trait la conduite du matériel mobile, l'utilisation des armes de combat n'est pas une surprise. En soi, cette initiative n'est pas très critiquée étant donné que presque la totalité des adultes au Canada ont un permis de conduire. Au cours des récentes opérations expéditionnaires et domestiques, les opérateurs ont été invités à opérer les véhicules lourds afin de réduire le nombre de logisticiens dans la force

¹⁰⁷ Département de la Défense nationale, A-85-269-001/FP-001, *Manuel des directives et lignes de conduite des Services d'alimentation* (Ottawa : MDN Canada, 2013), chapitre 2, consulté le 7 mai 2014, http://admmat.mil.ca/cosmat/lbi/DFoodSvcs/Documents/Chapter2_e.pdf

opérationnelle, offrant ainsi plus d'effectifs pour les armes de combat. Mais cette initiative n'est pas sans risque pour les FAC.

En premier lieu, la conduite des véhicules lourds exige certaines *qualifications* au Canada. Pas n'importe qui peut conduire un véhicule équipé d'un système de freins à air et d'une longueur de plus de vingt pieds. De plus, les réglementations pour la conduite de fardiers et même d'autobus diffèrent entre les provinces. Lorsque déployés dans les opérations domestiques, les chauffeurs n'échappent pas à la juridiction provinciale pour la sécurité routière. De même, lors des déploiements expéditionnaires, les opérateurs doivent opérer leur matériel mobile en toute sécurité.

Opérer un véhicule dans une zone hostile, austère et dans climats extrêmes nécessite des opérateurs d'équipement mobile d'expérience. Un chauffeur typique de véhicule lourd suit une formation de 40 heures. Par la suite il doit conduire plus de 300 heures de conduite sur les routes publiques sécuritaires et non accidentées au Canada. Cet opérateur doit avoir accumulé plus de 24 mois d'expérience avec un permis probatoire pour obtenir sa classe 1¹⁰⁸. Un opérateur MMS suit une formation de base de 10 jours consécutifs pour un total de 80 heures de formation pour opérer le même genre de véhicule lourd sur les routes canadiennes et il doit maintenir un taux de roulement de 650 km la première année et à tous les trois ans avoir un minimum de 500 km afin de conserver sa qualification. Ces derniers n'ont aucune difficulté à maintenir leur qualification, puisqu'opérer ces véhicules est leur gagne-pain de tous les jours. En moyen un opérateur MMS du grade de soldat à caporal-chef pourrait rouler annuellement

¹⁰⁸ Société d'assurance automobile du Québec, « Permis de conduire, Ensemble de véhicules lourds classe 1 », consulté le 9 juin 2014, http://www.saaq.gouv.qc.ca/permis/classes/classe_1.php

2500 km. Il convient qu'avec le temps, les opérateurs MMS acquièrent une plus grande connaissance sur les limitations et les capacités des véhicules lourds de soutien. Ils développent au cours de leur carrière des habiletés approfondies de la conduite sur différents terrains et climats complexes.

En contrepartie, les opérateurs sélectionnés lors des MeP devraient recevoir une formation de 10 jours avec le même kilométrage. Mais la chaîne de commandement demande une exemption pour diminuer les standards, puisqu'il est difficile de tout couvrir l'entraînement de la MeP, champs de tir, patrouille, chambre à gaz, règles d'engagement, etc., et la qualification de base d'opérateur de véhicule lourd. Ainsi ces opérateurs de combat reçoivent une formation de 5 à 7 jours pour être qualifiés et la distance nécessaire pour être qualifiée est réduite à 300 km (de moitié comparativement à la formation de base d'un opérateur MMS – 650 km).

Ainsi, il y a un certain déséquilibre entre les armes de combat et les opérateurs MMS concernant la *qualification de base* avant d'être employé dans la zone d'opérations. Ce déséquilibre a un effet tangible dans les activités quotidiennes. Le tableau suivant démontre le ratio de collisions¹⁰⁹ routiers est plus bas pour les opérateurs MMS expérimentés en comparaison des armes de combat. Alors l'utilisation des opérateurs MMS augmente l'efficacité de la flotte de soutien des FAC comparativement aux armes de combat.

¹⁰⁹ Les taux de collision sont établis conformément au Manuel A-LM-158-005/AG-001 Transports. Les taux de collision sont calculés conformément à la pratique en la matière de l'industrie, qui est l'une collision pour tous les 160 000 km, soit un taux de 1 collision pour chaque 160 000 km de conduite. Ceci est considéré comme une norme acceptable. Nombre de collisions évitables multiplié par 160 000 km et divisé par le nombre de kilomètres parcourus. ex: $((584 \times 160,000) / 66,648,282) = 1,40$.

Tableau 6 - Ratio de collisions routiers de 2008 à 2012

Ratio de collisions routiers pour la période de 2008 à 2012				
	Kilomètres parcourus	Collisions évitables	Ratio de collisions	Estimation des dommages
Métiers des chauffeurs				
Opérateur MMS	66,648,282	584	1.40	\$ 990,957.00
Artilleurs	9,018,253	176	3.12	\$ 278,298.00
Techniciens en communication (Signaleurs)	7,399,040	197	4.26	\$ 636,863.00
Blindés	9,614,718	257	4.28	\$ 1,241,287.00
Fantassins	19,104,958	542	4.54	\$ 1,752,185.00
Ingénieurs de combat	6,894,569	193	4.48	\$ 476,891.00
Mécaniciens	5,271,143	143	4.34	\$ 895,763.00
Police Militaire	2,133,687	186	13.95	\$ 261,512.00

Source : Création du tableau avec les données de l'application Système Gestion Flotte (SGF ou FMS) 1 avril 2014

Les données montrent une progression significative du ratio de collisions évitables lorsque des véhicules sont utilisés par les armes de combat. Sachant que le taux de roulement est plus élevé pour les logisticiens, le rationnel voudrait que le nombre d'accidents soit proportionnel, mais ce n'est pas le cas.

Dans une zone d'opération, l'endroit le plus propice pour les accidents du matériel roulant de soutien est sur les lignes de communication. Les convois de ravitaillement transportent le matériel critique pour la mission sur ces connexions entre les nœuds dans les zones de responsabilités. Ce matériel critique, en quantité limitée normalement, doit se rendre à destination à temps et en bonne condition. Ainsi, les accidents en opération ont de plus grands impacts négatifs pour le succès de la mission. Donc, il est évident que l'utilisation d'opérateurs expérimentés maximise les ressources des FAC.

En se rappelant que les lignes de communication ne sont pas sécuritaires dans une zone de bataille asymétrique, l'utilisation des armes de combat semble plus adéquate étant donné que leur formation de base concerne les opérations cinétiques. Toutefois, depuis les missions en Bosnie et surtout en Afghanistan, les opérateurs MMS s'entraînent à ce type d'opération afin de pouvoir se défendre si leur convoi est embusqué.

Quand la mission est terminée, très souvent l'apprenti chauffeur ne maintient pas le taux de roulement annuel lui permettant de garder sa qualification et tout est à recommencer lors de la prochaine MeP. Le tableau suivant illustre le nombre de candidats qualifiés sur cinq types de véhicules de soutien, le pourcentage de candidats n'ayant pas conduit le véhicule après la formation et le coût relié à cette formation non exploitée par la suite.

Tableau 7 - Coût de formation d'opérateurs de véhicule de soutien non exploité par la suite

Type de véhicule de soutien	Nombre de candidats qualifiés	Pourcentage de candidats qualifiés n'ayant pas conduit après la qualification	Coût par candidats par cours	Coût total de formation non exploitée par la suite
LUVW (Jeep)	24,211	49.08%	\$ 99.95	\$ 1,187,681.74
LSVW (1.5 tonne)	24,931	51.03%	\$ 99.95	\$ 1,271,592.82
MLVW (2,5 tonnes)	17,725	52.87%	\$ 150.00	\$ 1,405,681.13
HLVW (10 tonnes)	7,785	50.79%	\$ 421.83	\$ 1,667,916.45
SHLVW (16 tonnes)	1,343	48.32%	\$ 306.80	\$ 199,094.06
Grand Total	75,995	50.77%	\$ 1,078.53	\$ 5,731,966.19

Source : Création du tableau avec les données de l'application Système Gestion Flotte (SGF ou FMS) 1 avril 2014

F.R. 11 – Expérience et profondeur et F.R. 12 – Qualifications

Encore une fois, un fantassin ou un artilleur pourrait être une alternative pour opérer les véhicules lourds de soutien, mais pour optimiser l'efficacité du soutien avec les lignes de communication entre les différents échelons (2^e, 3^e et 4^e lignes) les opérateurs MMS restent la meilleure solution. Ces derniers possèdent de l'expérience et de la profondeur dans cette fonction logistique. Ils acquièrent les qualifications selon les normes établies au Canada et maintiennent leur taux de roulement pour garder leur qualification. De cette façon, ils libèrent les armes de combat de cette tâche de transport afin que ceux-ci puissent effectuer leurs fonctions tactiques sur le terrain.

Des options futuristes pour remplacer les opérateurs MMS sont envisagées par les Américains tels que des drones aéroportés « *Aerial Reconfigurable Embedded System*

(ARES) »¹¹⁰ ou des véhicules routiers robotisés « *Autnomous Mobility Appliqué System (AMAS)* ». ¹¹¹ Ces options nécessitent des opérateurs à distance et ne requièrent donc pas les atouts d'un soldat armé. Une option qui permettrait l'utilisation d'une sous-traitance pour réduire les logisticiens militaires. Mais ces options ne sont pas encore accessibles aux FAC.

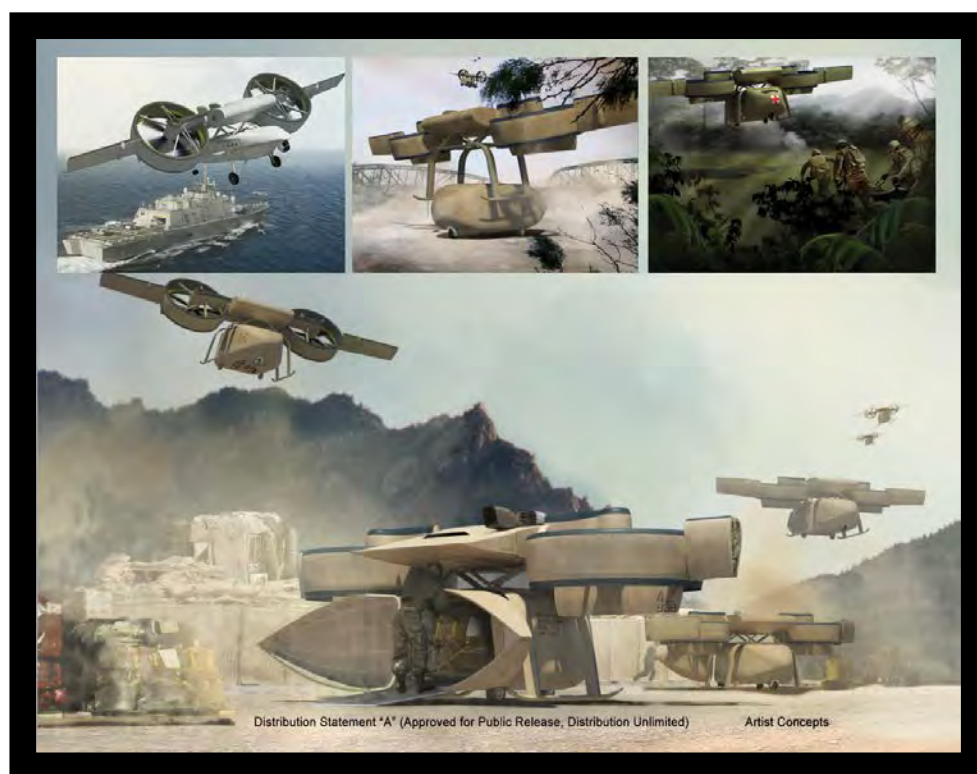


Figure 24 - Aerial Reconfigurable Embedded System (ARES)

Source: Technology.org site

¹¹⁰ Technology.org, « ARES Aims to Provide More Front-line Units with Mission-tailored VTOL Capabilities », consulté le 21 mars 2014, <http://www.technology.org/2014/02/12/ares-aims-provide-front-line-units-mission-tailored-vtol-capabilities/>

¹¹¹ RP Defense, « Lockheed Martin prépare des convois robotisés pour l'armée », consulté le 21 mars 2014, <http://rpdefense.over-blog.com/2014/02/lockheed-martin-pr%C3%A9pare-des-convois-robotis%C3%A9s-pour-l-arm%C3%A9e.html>

3.3.4 Facteur de combat

L'évolution rapide de la technologie en matière de communication met actuellement Postes Canada dans une situation critique. Les usagers traditionnels des services postaux ont migré vers les « textos » ou les réseaux sociaux comme FACEBOOK afin de garder contact avec leurs proches. De plus en plus, le citoyen typique n'utilise plus l'enveloppe et les timbres. La réorganisation des services postaux devient donc nécessaire.¹¹² Ce réaménagement frappe aussi les FAC. Dans le rapport « *Force Structure Report 13* »,¹¹³ on propose d'éliminer le métier de commis postal pour obtenir un gain de 123 positions,¹¹⁴ pouvant être transférées en arme de combat.

Le réseau de télécommunication est disponible dans la majorité des pays industrialisés avec un léger déboursement de l'utilisateur. Toutefois, un soldat qui est déployé dans une région n'ayant pas ces services de communication voit son téléphone intelligent ou son portable n'être d'aucune utilité pour communiquer avec ses proches. Il devient dépendant d'une tierce organisation qui pourra lui fournir ce service.

F.R. 12 – Qualifications

Postes Canada se fie grandement à l'implication des commis postaux, qui sont reconnus comme l'extension de Postes Canada pour les opérations expéditionnaires.¹¹⁵ Ces derniers, en plus de recevoir la formation pour opérer dans des zones éloignées, austères et dangereuses, reçoivent une formation parrainée par Postes Canada. Par le fait même, ces commis postaux doivent suivre les mêmes règles fédérales des postes.

¹¹² Poste Canada, « L'avenir de Postes Canada », consulté le 2 mai 2014, http://www.canadapost.ca/cpo/mc/assets/pdf/aboutus/c_fr.pdf

¹¹³ Département de la Défense nationale, *Force Structure Report 13*, ...

¹¹⁴ *Ibid.*, Annexe A.

¹¹⁵ Postes Canada, « Service Postal des Forces canadiennes », consulté le 2 mai 2014, <http://www.postescanada.ca/tools/pg/manual/pgcanforce-f.asp>

On souligne souvent l'importance du courrier comme un élément important pour la santé mentale des troupes déployées. Le brigadier-général Lowell Thomas des FAC a affirmé :

Alors que les membres des Forces canadiennes continuent de participer fièrement à des missions partout dans le monde, le rôle du courrier dans le maintien du moral de notre personnel est primordial, surtout pendant la période des Fêtes.¹¹⁶

L'honorable Ministre du Transport Steven Fletcher a mentionné :

Nous sommes toujours fiers des hommes et des femmes qui servent notre pays à l'étranger, mais surtout pendant la période des Fêtes. [...] Le programme de livraison gratuite du courrier aux troupes de Postes Canada permet d'égayer quelque peu cette période pour les membres des Forces canadiennes déployés à travers le monde.¹¹⁷

Le service postal doit donc être maintenu pour les FAC. Comme l'intention est de réduire le nombre de logisticiens, l'option proposée pourrait être l'utilisation d'un expéditeur comme « *Federal Express* » ou « *DHL* ». Mais ces entrepreneurs peuvent-ils opérer dans les zones hostiles et austères? En lisant leurs clauses de services,¹¹⁸ ces expéditeurs ont certaines restrictions et ne garantissent pas de faire la livraison dans les zones dangereuses.¹¹⁹

F.R. 11 – Expérience et profondeur et F.R. 12 – Qualifications

Les commis postaux au cours des années ont acquis de l'expérience sur l'instauration d'un service postal dans des zones austères et utilisant les services de messagerie internationaux et tout en respectant les nombreuses directives douanières des

¹¹⁶ Postes Canada, Communiqués de Presse, « Postes Canada continue à appuyer les troupes en déploiement », 15 octobre 2012, consulté le 2 mai 2014, https://www.canadapost.ca/cpo/mc/aboutus/news/pr/2012/2012_mail_to_the_troops.jsf?LOCALE=fr,

¹¹⁷ *Ibid.*

¹¹⁸ FEDEX, « Conditions de transport de Federal Express pour l'Europe, le Moyen Orient, le sous-continent Indien et l'Afrique, Article 19 Non-responsabilité », consulté le 2 mai 2014, <http://www.fedex.com/fr/services/terms/>

¹¹⁹ DHL, « Termes et conditions, article 10 Circonstances indépendantes de la volonté de DHL », consulté le 2 mai 2014, http://www.dhl.fr/fr/dhl_express/expedier/conseils_expedier/terms_conditions.html

pays visités. Ces commis reçoivent la formation de poste canada préalablement permettant ainsi de concentrer les efforts sur la MeP et non se qualifier en dernier lieu.

Compte tenu de ces limitations, les FAC ne devraient peut-être pas éliminer le service postal, implanté au cours de la Deuxième Guerre mondiale.¹²⁰

En résumé, l'emploi d'armes de combat pour faire les tâches logistiques peut à court terme être profitable, puisque le plafond d'effectifs peut être centralisé sur les opérations de manœuvre et que les armes de combat sont déjà au front. Mais l'expérience, la priorisation des tâches, les qualifications, la profondeur du service et le devoir de suivre les diverses réglementations et directives établies par le gouvernement jouent en faveur de l'utilisation de soldats logistiques.

La figure 25 inclut les forces d'entraînement et les forces de rétention de l'initiative 3 – transfert des tâches de soutien aux armes de combat. La médiane de l'équilibre poursuit son déplacement vers la gauche. Ainsi l'analyse primaire avec le modèle du champ de forces n'encourage pas la réduction des métiers logistiques de combat par l'application des initiatives.

¹²⁰ Musée canadien de l'histoire, « Une chronologie de l'histoire postale du Canada », consulté le 2 mai 2014, <http://www.historymuseum.ca/cmhc/exhibitions/cpm/chrono/chs1920f.shtml>

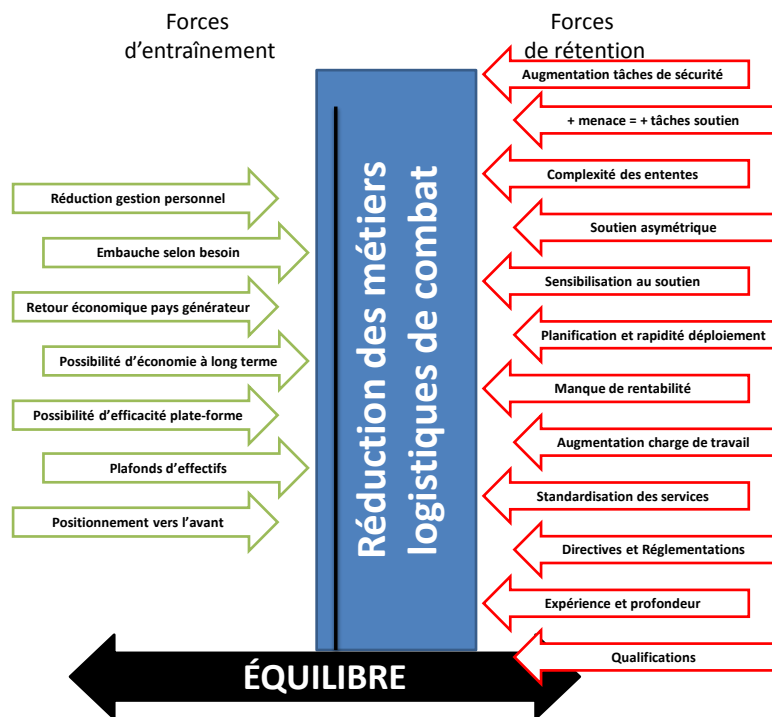


Figure 26 - Modèle - Transfert des tâches de soutien aux métiers de combat

Dans le prochain chapitre, nous allons exposer le résultat du modèle du champ de forces, ainsi que l'alignement possible des initiatives avec le concept du néolibéralisme et la validation des initiatives pour la planification du soutien des FAC avec les facteurs 4DR.

CHAPITRE 4 – DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

« La logistique n'est pas une fonction oubliée mais on n'y pense pas naturellement! »

Colonel Philippe Guéguen, ancien Commandement des Forces Terrestre françaises¹²¹

4.1 Modèle du champ de forces

En positionnant les forces d'entraînement et de rétention retenus dans l'analyse des trois initiatives dans le modèle de champ de forces, l'équilibre est défavorable à la réduction des métiers logistiques de combat, voir la figure ci-dessous.

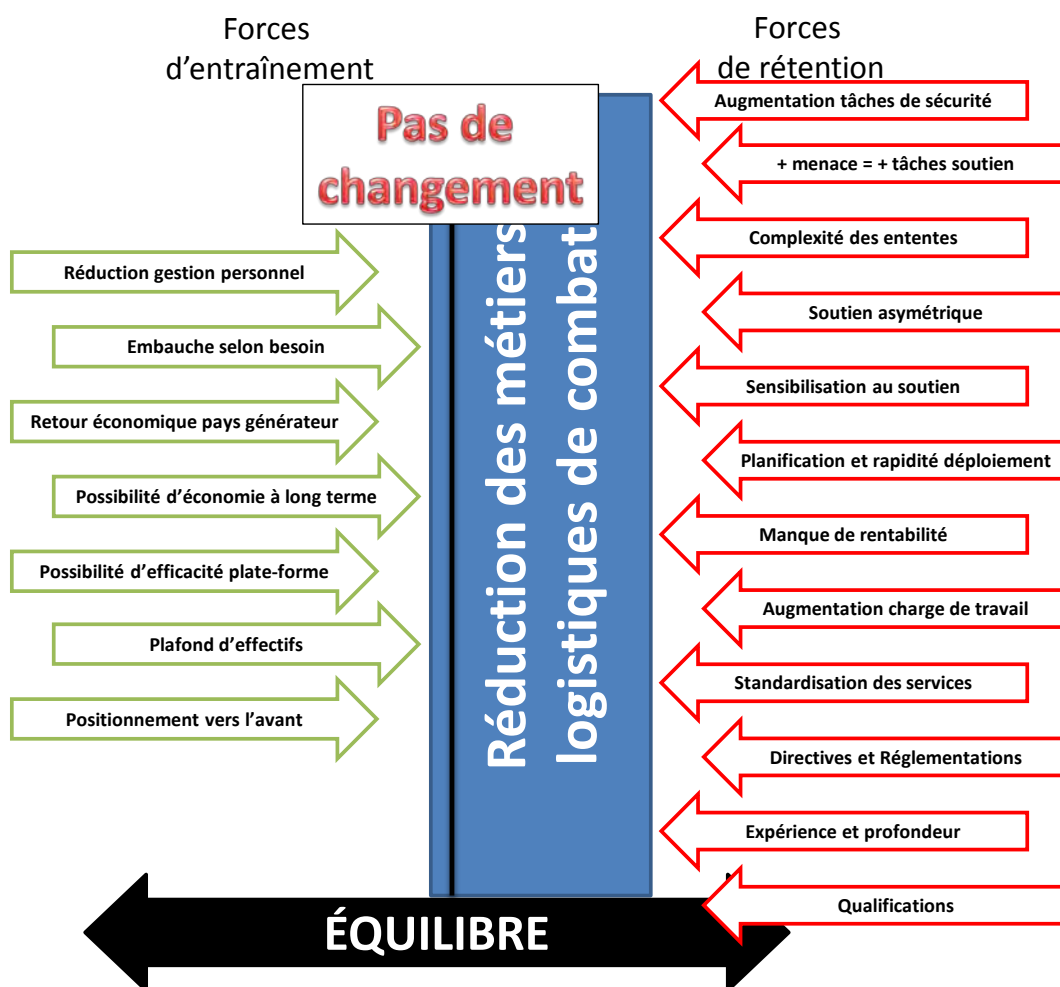


Figure 27 - Modèle – Résultat de l'étude

¹²¹ Olivier Kempf, ..., p. 101.

Ces facteurs identifiés dans cette analyse répondent aux questions soulevées pour cette recherche.

Premièrement l'utilisation des agences civiles ne répond pas complètement aux besoins des FAC. Les FAC ont comme tâche principale l'intervention en cas de crise domestique et internationale.¹²² Ces interventions, ou déploiements, doivent être rapides, dans des zones austères et dangereuses. Les FAC ont besoin d'un soutien rapide, autosuffisant et adapté aux concepts d'opérations.

La *rapidité de déploiement* est un élément clé pour le succès des FAC. La planification hâtive du concept de soutien dans tous styles d'opération et la préposition des ressources permettent un déploiement rapide. Contrairement à la culture patriotisme, les entreprises voient en priori les profits¹²³ avant les besoins de l'État. Les entreprises civiles ne sont pas assises sur le sac alpin¹²⁴ en attendant le feu vert pour un déploiement comme les FAC. Les entreprises civiles ne vont pas engager les dépenses reliées à une *planification du déploiement* sans un engagement financier du gouvernement par l'entremise d'ententes. Les entreprises attendent que leur client¹²⁵ identifie les besoins et la rédaction des ententes débute.

La *complexité des ententes* est principalement due à l'interaction de plusieurs ministères fédéraux dans l'établissement de ces contrats: Industrie Canada, Conseil du

¹²² Les FAC n'interviennent seulement sous l'autorisation du gouvernement au pouvoir via le gouverneur général du Canada.

¹²³ Afin d'être profitable les agences civiles doivent engendrer les dépenses le plus tard possible pour réduire les coûts. La maximisation des ressources pour une entreprise permet la rentabilité de ses opérations.

¹²⁴ Assis sur leur ruck-sac : expression utilisée par l'Armée canadienne et possible d'autres forces armées pour dire que leurs troupes sont prêtes (entraînement, testament prêt, équipement prêt) pour être déployées et attendent l'ordre d'embarquer dans l'autobus/avion/train/bateau pour se rendre dans la zone d'opération.

¹²⁵ FAC et le gouvernement canadien dans ce cas-ci

Trésor, Travaux Publics et naturellement la Défense nationale, sans oublier les aspects légaux et l'interaction indirecte du gouvernement au pouvoir. La *complexité des ententes* retarde le déploiement et engendre par la suite un processus ardu pour l'adapter aux changements générés par les événements imprévus durant les opérations.

Actuellement, le gouvernement canadien n'a pas encore la culture d'engager des agences civiles supportées par des mercenaires pour garantir leur sécurité. Ceci implique une *augmentation des tâches de sécurité* par les FAC si les agences civiles canadiennes de soutien sont employées dans ces zones d'opération dangereuse. Par conséquent, les agences civiles ne sont pas autonomes puisqu'elles dépendent des FAC.

Les agences civiles ne bénéficient pas de l'entraînement quotidien avec les forces de manœuvres. Vu la *complexité des ententes*, elles ne débutent que tardivement dans l'entraînement de la MeP. Cette contrainte ne favorise point l'assimilation des concepts de *soutien asymétrique* dans les zones d'opération d'aujourd'hui. Il est difficile de prévoir d'avance comment le *soutien asymétrique* pourra être exécuté avant d'être déployé. Si la zone est dangereuse, l'agence ne pourra pas opérer à l'extérieur des zones sécuritaires. Alors intégrer le concept de *soutien asymétrique* dans les ententes ne fait qu'augmenter sa complexité et exige intervention des FAC pour exécuter la tâche. La MeP permet aussi de solidifier les interactions entre les opérateurs et les éléments de soutien afin d'opérer rapidement. Ces interactions établissent la *sensibilisation du soutien* pour les opérations. Vu l'arrivée tardive de l'entrepreneur dans la MeP, ces interactions ne sont pas établies. Elles exigeront des efforts supplémentaires en opération entre les opérateurs et l'entrepreneur pour atteindre une opérabilité efficace par la *sensibilisation du soutien* afin de réduire les risques dans les manœuvres tactiques.

Dans l'ensemble, les agences civiles ne peuvent pas présentement répondre aux besoins opérationnels des FAC vu la lenteur de planification et de déploiement en lien avec complexité des ententes pour le contrat et les contraintes de sécurité dans la zone d'opération limitant les sorties hors des camps pour le soutien asymétrique.

Deuxièmement, l'initiative du cadre contractuel du soutien en service ne garantit pas le maintien en puissance nécessaire pour les opérations militaires dans les zones austères et dangereuses. Le CCSS a les mêmes contraintes (*sécurité, complexité, soutien asymétrique*) que les agences civiles et par-dessus tout la *rentabilité* n'est pas au rendez-vous comme le prévoyait le gouvernement. Le rapport du Vérificateur Général en novembre 2011¹²⁶ « [...] signale que le Cadre contractuel du soutien en service (CCSS) n'a pas fait l'objet d'une surveillance adéquate et que les risques importants que pose cette approche ne sont pas suffisamment atténués. »

Au contraire la *charge de travail* augmente lorsque les FAC sont déployées et il y a une nécessité d'établir une *standardisation de services* qui existe déjà avec les métiers logistiques de combat afin d'être en conformité avec les directives du Conseil du Trésor.

Finalement, l'attribution d'une grande majorité des tâches de soutien aux armes de combats est possible comme solution d'urgence, mais l'imputabilité du Ministère de la Défense ne permet point le contournement des *directives et des réglementations* de la Couronne. Historiquement *l'expérience et la profondeur du métier* en plus de la *qualification* augmentent l'efficacité des ressources limitées qu'ont les FAC. Le gaspillage et l'irresponsabilité des institutions fédérales sont inacceptables pour les

¹²⁶ Ministère de la Défense nationale, *Rapport ministériel sur le rendement 2011-2012*, (Ottawa : MDN Canada 2012), consulté le 14 mars 2014, <http://www.forces.gc.ca/fr/a-propos-rapports-pubs-performance-ministerielle/2012-section-iv-reponse-aux-comites-parlementaires-audits-externes.page?>

contribuables. Le citoyen canadien, comme son gouvernement, veut que son armée soit professionnelle et compétente, aucune place à l'erreur. Le Ministère de la Défense ne peut pas toujours utiliser l'excuse d'urgence opérationnelle pour répondre aux lacunes rapportées dans les rapports du Vérificateur Général.

Il ne faut pas seulement se baser sur le modèle du champ de forces de Lewin pour déterminer que ces trois initiatives ne sont pas garant pour la réduction des métiers logistiques de combat. Regardons l'alignement du concept du néolibéralisme s'il peut être favorable à la réduction des effectifs logistiques au sein des FAC.

4.2 Néolibéralisme

La privatisation des institutions fédérales était la vision de Margaret Thatcher dans les années 80.¹²⁷ Le néolibéralisme de Thatcher a donné des bénéfices à l'État en vendant le « British Rail », « British Aerospace », « British Airways » ainsi que « British Gas » au secteur privé.¹²⁸ Dans ces années, les services de soutien de l'armée britannique n'étaient pas encore une cible pour la privatisation. Néanmoins avec la guerre des îles Malouines, le gouvernement britannique a fait une multitude de contrats pour avoir le soutien de la marine marchande avec 51 navires¹²⁹, afin de déployer ses forces dans l'océan Atlantique sud.

¹²⁷ Gill, Louis. « Le néolibéralisme », 2^e édition, 2004, consulté le 17 juin 2014, http://classiques.uqac.ca/contemporains/gill_louis/neoliberalisme/neoliberalisme.pdf

¹²⁸ Vickers, John et George K, Yarrow, *Privatization : An Economic Analysis*, (United States: The Massachusetts Institute of Technology Press, 1988), p. 161, consulté le 17 juin 2014, <http://books.google.ca/books?id=woUvC09w94sC&pg=PA161&lpg=PA161&dq=privatisation+of+british+aerospace&source=bl&ots=rRR1FEOB03&sig=VdjmSs7ZneZV3xjRKrTyPZRdexE&hl=fr&sa=X&ei=sfCgU-a3K4-ZyAT34YK4Cg&sqi=2&ved=0CEcQ6AEwBA#v=onepage&q=privatisation%20of%20british%20aerospace&f=false>

¹²⁹ Grande-Bretagne. Ministère de la défense nationale. *La Campagne des îles Falklands : ses leçons*. Londres : Gouvernement Britannique, 1982, p. 36-39.

Dans son élan néolibéraliste, le président Ronald Reagan focalisait sur la réduction des impôts et la déréglementation de l'activité économique de l'État¹³⁰. Plus tard au cours de l'histoire économique américaine, plusieurs entreprises, comme « General Electric » et « General Dynamics », vont privatiser une partie des fonctions de soutien pour l'armée américaine.

Le néolibéralisme devient un outil pour le gouvernement de contrer les difficultés économiques de l'État. Ainsi il semble que les deux premières initiatives peuvent émerger de cette tendance néolibéralisme du gouvernement fédéral canadien.

Pourtant dans la vague du néolibéralisme des années 80, le gouvernement conservateur de Brian Mulroney n'avait pas imposé de privatisation majeure de certains services fédéraux, mais avait signé avec son colloque américain le libre-échange¹³¹ en vue d'aider l'économie continentale et déréglementer certaines politiques économiques¹³².

Avec la situation économique actuelle, il est compréhensible que le gouvernement conservateur canadien de Stephen Harper voie encore aux avantages du néolibéralisme en privatisant certaines fonctions fédérales. Toutefois, la culture canadienne n'est pas encore aussi axée sur le libéralisme que les Américains, qui eux privatisent les fonctions offensives et défensives de leur armée par le biais de sociétés militaires privées (SMP)

¹³⁰ Michel Bernard, *L'utopie néolibérale*, Montréal: Éditions Renouveau québécois et Chaire d'études socio-économiques de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), 1997, p.150.

¹³¹ Premier Ministre du Canada, Martin Brian Mulroney, consulté le 17 juin 2014, <http://pm.gc.ca/fra/prime-minister/martin-brian-mulroney>

¹³² Beauchemin, Jacques, Gilles Bourque et Jules Duchastel, Du providentialisme au néolibéralisme du Marsh à Axworthy. Un nouveau discours de légitimation de la régulation sociale, p. 19-20, consulté le 17 juin 2014, http://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0CFMQFjAJ&url=http%3A%2F%2Fclassiques.uqac.ca%2Fcontemporains%2Fbourque_gilles%2Fdu_providentialisme_au_neo_lib%2Fdu_providentialisme.doc&ei=hPSgU5tyiZ_IBJHageAF&usg=AFQjCNFIYPaNDkpsO9UKjocfaxUL7uJ0SQ

comme le « Military Professional Resources Inc. MPRI » vendu à « L-3 Communications »¹³³ ou le « Blackwater USA »¹³⁴. Le gouvernement Français a l'intention aussi d'aller de l'avant en privatisant son armée.¹³⁵ Un sénateur français croit même que l'armée française pourrait être sauvée du déclin en privatisant Nexter et la Direction des Constructions Navales et Services (DCNS).¹³⁶

Comme présenté par le biais des deux premières initiatives, le gouvernement canadien pourrait aller de l'avant avec une approche néolibéraliste en privatisant les fonctions de soutien, considérées « soft »¹³⁷ historiquement. Mais tel qu'observé dans l'analyse du champ de forces, il existe des contraintes sécuritaires qui ne permettent pas la privatisation totale des fonctions logistiques. Ceci nous suggère qu'il faut maintenir des métiers logistiques de combat pour répondre aux besoins des FAC. Il ne semble pas que dans un avenir rapproché le Canada ira jusqu'à accepter que les entrepreneurs civils emploient une force de sécurité civile,¹³⁸ afin qu'ils puissent contrer les lacunes de la sous-traitance face à la sécurité.

¹³³ Source Watch, « Military Professional Resources Inc. », consulté le 17 juin 2014, http://www.sourcewatch.org/index.php/Military_Professional_Resources_Inc.

¹³⁴ CorpWatch, « Blackwater USA », consulté le 17 juin 2014, <http://www.corpwatch.org/article.php?list=type&type=210>

¹³⁵ Atlantico.fr, « Ce que l'armée pourrait gagner à privatiser certaines de ses missions », consulté le 17 juin 2014, <http://www.atlantico.fr/rdv/nettoyeur/que-armee-pourrait-gagner-privatiser-certaines-missions-pascal-emmanuel-gobry-991952.html>

¹³⁶ Lamigeon, Vincent, Challenges, « Ces privatisations qui pourraient sauver l'armée française du déclin », consulté le 17 juin 2014, <http://www.challenges.fr/economie/20131017.CHA5807/budget-de-la-defense-les-amendements-chocs-du-senat-sur-la-programmation-militaire.html>

¹³⁷ Le terme anglais « soft » est utilisé dans le jargon militaire désignant un élément pas impliqué dans les opérations cinétiques.

¹³⁸ International Society for Military Law and the Law of War, Congrès du 1 mai 2012, notes de présentation du Lieutenant-Colonel Antonsyhn, « Private Military and Security Companies » consulté le 25 mars 2014, http://www.ismllw.org/congres/2012_05_01_Quebec_textes%20des%20orateurs/03%20Lieutenant-Colonel%20Antonyshyn.pdf.

Si l'intention du gouvernement canadien est une approche néolibéralisme dans son armée, il ne peut pas simplement focaliser le volet de soutien vers la privatisation; il doit aussi donner la responsabilité de sécurité au secteur privé pour que celui-ci soit autosuffisant et permettre que l'industrie canadienne puisse employer des SMP pour fournir sa propre protection.

Il semble qu'il y ait une divergence entre les initiateurs des solutions de privatisation et le commandant en chef des FAC. En effet, le Général Lawson, Chef d'État-major des Forces armées canadiennes, a proposé de réduire les dépenses avec les services professionnels et le soutien des entrepreneurs en février 2014. Selon lui, la défense nationale dépense plus de 3,1 milliards de dollars.¹³⁹

Les bienfaits du néolibéralisme sont partagés par les éditorialistes¹⁴⁰ et les théoriciens.¹⁴¹ Cependant, la privatisation n'est pas toujours la solution économique et efficace pour résoudre les difficultés financières de l'État. Voici une observation apportée sur le néolibéralisme par le président du conseil de l'Institut sur la gouvernance des institutions privées et publiques et un professeur à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal : « ...la réduction des effectifs de l'État peut provoquer des effets pervers en limitant sa capacité d'agir comme surveillant des intérêts

¹³⁹ O.Canada.com, « Troop reductions could be on the table, Canada's defence chief says », consulté le 25 février 2014, <http://o.canada.com/news/national/troop-reductions-could-be-on-the-table-canadas-defence-chief-says/>.

¹⁴⁰ Beaulne, Pierre, Nouveaux Cahiers du socialisme, « Les politiques néolibérales au Canada et crise économique » consulté le 17 juin 2014, <http://www.cahiersdusocialisme.org/2011/08/30/les-politiques-neoliberalles-au-canada-et-la-crise-economique/>

¹⁴¹ Bauby, Pierre, Association International de Techniciens, Experts et Chercheurs, « Le néo-libéralisme et son impasse » consulté le 17 juin 2014, <http://www.globenet.org/aitec/chantiers/sp/theorie/neoliberalisme.htm>

publics... »¹⁴². Donc l'intention de réduire sa main-d'œuvre publique par la privatisation n'est pas garante l'efficacité escomptée.

L'intention principale de la sous-traitance via les programmes PSE et CANCAP était d'alléger le fardeau des logisticiens¹⁴³ et non de réduire les coûts des FAC pour laisser libre marché à la privatisation, idéologie maîtresse du néolibéralisme. Toutefois, cette réduction de fardeau logistique militaire permettait de voir la possibilité de réduire les effectifs logistiques militaires à long terme. La réalité est autre chose lors des déploiements. La privatisation augmente le fardeau des logisticiens dans les zones dangereuses et austères et détermine l'importance des métiers logistiques de combat en opération. En résumé, l'approche néolibéralisme ne permet pas une efficacité et un potentiel de réduction considérable des métiers logistiques de combat.

Les solutions néolibéralisme ne sont pas la solution actuellement, mais en regardant les facteurs de planifications du 4DR, il pourrait avoir une possibilité d'intégrer ces initiatives dans les opérations des FAC.

4.3 Facteurs de planification 4 DR

L'utilisation du concept de planification 4DR permet aux planificateurs d'évaluer les besoins en ressources et services pour le maintien en puissance d'un contingent canadien dans un environnement potentiellement connu avec les facteurs temps /espace et le spectre d'opérations que la FO va exécuter. En utilisant un scénario commun d'une FO dans une zone d'opération (ZO) similaire à celles fréquentées au cours des dernières

¹⁴² Allaire, Yvan et Mihaela Firsirotu, Le Devoir – Libre de penser, « Économie néolibérale – De l'État et du marché, consulté le 17 juin 2014, <http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/332317/economie-neoliberal-de-l-etat-et-du-marche>

¹⁴³ Alberta Venture, « You're in the Army Now », consulté le 26 février 2014, <http://albertaventure.com/2001/03/youre-in-the-army-now/>.

années, il est possible de vérifier avec les facteurs 4DR si les trois initiatives proposées peuvent répondre aux besoins des FAC.

Cette vérification nécessite aussi l'analyse comparative des métiers logistiques de combat avec les initiatives. La méthodologie utilisée dans ce travail présente une description de chaque facteur et les observations relatives du facteur avec chaque initiative et l'utilisation des métiers logistiques de combat.

Destination. C'est l'endroit sur le globe terrestre où sera la zone d'opération (ZO). L'analyse de la destination permet d'identifier les infrastructures disponibles, les alliances possibles avec les partenaires militaires et civils sur les lieux, le climat et les caractéristiques géographiques de la zone d'opérations. Généralement, les FO canadiennes sont déployées dans une zone austère due par le climat, les catastrophes naturelles ou le résultat de conflits. Rarement le gouvernement canadien va déployer sa force militaire dans une ZO où les organisations gouvernementales (OG) civiles ou organisations non gouvernementales (ONG) peuvent opérer. L'utilisation des FAC est normalement le dernier recours pour une intervention du gouvernement.

Initiative 1 –Sous-traitance. Puisque les FAC sont employées dans des destinations principales austères, l'utilisation de la sous-traitance a certaines limitations. L'entreprise privée n'a pas normalement l'équipement spécialisé pour opérer au sein d'une FO due aux non-divulgations des spectres ITAR du matériel secret à l'industrie pour des mesures de sécurité nationale. Il faut que les FAC fournissent l'équipement au secteur privé donc plus de matériel est déployé. Aussi, majoritairement, les entreprises du secteur civil focalisent l'entraînement

de son personne sur les fonctions de base pour le soutien dans un environnement permissif et non dans un environnement possiblement austère et/ou dangereux. L'entrepreneur va aligner ses dépenses sur l'expertise technique et non sur les manœuvres tactiques militaires. Généralement, les entreprises opèrent à partir d'infrastructures opérationnelles, mais dans les zones austères, les facilités ne sont pas aussi accessibles et fonctionnelles.

Initiative 2 – Cadre contractuel du soutien en service. Similaire à l'initiative 1, il faut prévoir une augmentation d'équipement militaire pour équiper l'entrepreneur, afin qu'il puisse être fonctionnel avec les forces militaires en place. Il faut aussi prévoir de l'entraînement de climatisation pour le personnel du CCSS; ainsi que prévoir l'établissement d'infrastructures et des facilités fonctionnelles pour qu'il puisse opérer ses systèmes.

Initiative 3 – Transfert des tâches de soutien aux armes de combat. Les armes de combat partagent l'équipement similaire pour le soutien qu'utilisent les métiers logistiques de combat, donc il n'est pas nécessaire d'élaborer des plans de formation supplémentaire. L'entraînement et la climatisation sont incorporés dans la formation de base pour les militaires durant la montée en puissance et généralement couverts par l'entraînement annuel des militaires dans les garnisons génératrices de force. En résumé, les militaires sont entraînés et équipés pour opérer dans les zones rudimentaires et dangereuses.

Les métiers logistiques de combat. Logisticiens de combat possèdent l'équipement de soutien pour les opérations de combat, donc pas besoin de formation supplémentaire et d'équipement pour les déploiements. Comme les

armes de combat, l'entraînement et la climatisation sont incorporés dans la formation de base des militaires et suivis par l'entraînement annuel qui fait en sorte qu'ils sont entraînés et équipés pour opérer dans les zones rudimentaires et dangereuses.

Demande. C'est la quantité de matériel nécessaire pour le maintien en puissance de la FO. Généralement les bases de données historiques et l'expérience des besoins en soutien pour des opérations militaires peuvent aider les planificateurs pour identifier les dotations de pièces de rechange et la vitesse de roulement de l'équipement.

Initiative 1 – Sous-traitance. À ses débuts, l'entrepreneur civil ne connaît pas le taux de roulement de l'équipement dû au fait qu'il n'a pas l'historique de la consommation des pièces par l'usure. Aussi le manque de connaissance des opérations tactiques militaires désavantage les planificateurs de la sous-traitance. Mais au cours des événements durant le déploiement, l'entrepreneur pourra être mieux placé pour déterminer le besoin. Par conséquent, l'entreprise privée ne peut que se fier aux recommandations établies dans le contrat pour le début de l'opération. L'entreprise privée va généralement sous-estimer les services à être exécutés, afin d'être plus compétitive (réduisant ses dépenses) pour gagner le contrat avec le gouvernement canadien. Puisqu'il ne pouvait pas prévoir le rythme des opérations sur le terrain, l'entrepreneur va demander la réouverture du contrat complexe, afin d'adapter le contrat aux besoins des FAC occasionnant ainsi des délais supplémentaires et des coûts additionnels.

Initiative 2 – Cadre contractuel du soutien en service. Normalement quand un CCSS est établi, l'entrepreneur est conscient du taux de roulement des pièces de rechange de l'équipement utilisé¹⁴⁴. De plus, l'entrepreneur sous CCSS connaît le système et le processus de gestion du matériel militaire, puisqu'il l'utilise déjà dans les activités de garnison au Canada. Outre le soutien mécanique, le CCSS n'apporte pas les autres aspects du maintien en puissance d'une FO¹⁴⁵, donc il est nécessaire de prévoir des militaires répondre aux autres besoins de soutien.

Initiative 3 – Transfert des tâches de soutien aux armes de combat. Les armes de combat ont accès aux bases de données historiques des demandes en opération, mais l'expérience opérationnelle de la machine complexe des processus logistiques¹⁴⁶ est peu connue. Normalement, les armes de combat requièrent l'assistance des logisticiens de combat pour garantir des prévisions justes.

Les métiers logistiques de combat. Les logisticiens de combat sont contributeurs des données historiques dans les systèmes de maintien en puissance. Ils possèdent une bonne connaissance des données et les variables liées aux opérations militaires¹⁴⁷. Avec leurs connaissances dans le domaine, ils établissent des scénarios réalistes pour déterminer la bonne quantité de matériel nécessaire pour les opérations. Leur expertise dans le domaine, leur permettent d'analyser les

¹⁴⁴ Puisqu'une étude détaillée aurait été faite lors de la soumission du contrat.

¹⁴⁵ Par exemple les services d'alimentation, de postal, de transport et d'administration.

¹⁴⁶ « Machine complexe logistique » est une expression dans les FAC regroupant tous les processus, les directives et les actions pour la gestion et la manutention de l'équipement du soutien logistique.

¹⁴⁷ « Variables liées aux opérations » est une expression désignant l'application d'une indexation numérique dans les formules de bases de données historiques permettant d'aligner les résultats des bases de données historiques en fonction du spectre des opérations et de son tempo. Par exemple, une opération humanitaire en le continent africain n'exigera pas la même consommation d'essence sur les véhicules blindés qu'une opération offensive en Asie. Ces « variables » sont établies avec les leçons apprises au cours des opérations ultérieures.

actions tactiques possibles par la FO durant le déploiement. Les logisticiens militaires peuvent donner des estimés justes en matériel et en ressources pour toutes les phases du cycle opérationnel. Voir la figure 28.

Distance. La distance n'est pas seulement l'espace / temps entre le Canada et la destination. Le facteur distance détermine espace/temps entre les nœuds dans une ZO. Ces distances déterminent les besoins opérationnels pour maintenir les lignes de communication dans la ZO.

Initiative 1 – Sous-traitance. Comme la majorité des destinations expéditionnaires pour les FAC est dans une zone dangereuse et que l'entrepreneur ne peut pas opérer par lui-même hors des zones sécuritaires: la distance entre les nœuds devient une béquille pour la sous-traitance. Pour assumer le service, l'entrepreneur dépend d'une tierce partie, soient les militaires, les policiers ou des services alternatifs ravitaillements par air ou l'utilisation risquée des services locaux. Donc la sous-traitance ne peut pas faire cavalière seule pour le soutien des contingents canadiens déployés.

Initiative 2 – Cadre contractuel du soutien en service. Le CCSS n'implique pas le soutien dans les lignes de communication puisque ces opérations de soutien ne se concentrent qu'à partir des nœuds. Mais ces nœuds, comme expliqué plus tôt dans les chapitres 2 et 3¹⁴⁸, sont reliés par les lignes de communication et elles influencent la répartition des éléments de soutien du CCSS dans les nœuds.

Comme les points de service du CCSS ne peuvent pas être à tous les nœuds, il faut

¹⁴⁸ Voir la figure 20.

bien planifier les endroits stratégiques où seront entreposées les pièces de rechange, mais la contrainte de sécurité réduit considérablement les locations. Cette limitation majeure implique que le matériel ayant besoin de soutien doit être déplacé aux points de service du CCSS occasionnant une augmentation de la manutention de l'équipement lourd à travers les lignes de communication. Alors comme la sous-traitance, l'utilisation du CCSS implique l'interaction des agents de la paix et des militaires pour garantir la sécurité des services, puisqu'il faut opérer dehors des zones sécuritaires.

Initiative 3 – Transfert des tâches de soutien aux armes de combat. Les armes de combat sont formées pour se déplacer en toute sécurité entre les nœuds. Ils sont des professionnels des armes et s'entraînent annuellement sur la manutention des armes et des procédures d'embuche. Les armes de combat sont formées sur une bonne majorité de la flotte militaire logistique, mais ils ne l'utilisent qu'en théâtre d'opérations. Ils n'acquièrent pas le même niveau d'expérience routière quotidienne que les opérateurs MMS au Canada.

Les métiers logistiques de combat. Les logisticiens sont formés pour se déplacer entre les nœuds en suivant des procédures pour augmenter le niveau de sécurité dans les convois. En tant que professionnels des armes, les logisticiens, dans les garnisons génératrices de FO, s'entraînent annuellement sur la manutention des armes et des procédures d'embuche. Les logisticiens, plus spécifiquement les opérateurs MMS, sont formés sur la majorité de la flotte militaire de soutien. Ils acquièrent l'expérience en roulant fréquemment au Canada et dans les ZO. Cette profondeur leur permet d'agir plus rapidement sur les routes et influence leurs

raisonnements sur la capacité de la flotte logistique pour les activités de ravitaillement dans les lignes de communication.

Durée. La durée d'une opération va influencer sur la quantité de matériel nécessaire pour le maintien en puissance de la force. Aussi la longueur de la mission déterminera si des rotations de personnels sont nécessaires. La durée affectera l'effectif nécessaire pour fournir le soutien, car plus la mission est longue plus de matériel et de services seront requis. La durée déterminera aussi les alternatives possibles pour le soutien en masse.

Initiative 1 – Sous-traitance. Si la mission est courte, le temps de l'établissement du contrat complexe fera en sorte que les éléments de soutien militaire seront déjà sur place dans la ZO. Et quand viendra le temps pour l'entrepreneur de prendre la relève des éléments logistiques combat, il faudra planifier le redéploiement. Mais lorsqu'une mission délibérée plus longue, et que plusieurs rotations sont prévues, la sous-traitance devient un élément pour réduire le fardeau logistique sur les militaires qui doivent être déployés approximativement tous les 18 mois (voir figure 29). Avec le temps, l'entrepreneur mûrit dans ses services et il établit une atmosphère de confiance dans la FO.

Initiative 2 – Cadre contractuel du soutien en service. Si la mission est courte, il n'y aura pas assez de temps pour établir points services matures CCSS dans la ZO. Il faudra prévoir le rapatriement de l'équipement au Canada, donc

l'accroissement d'utilisation des capacités de transport stratégique¹⁴⁹ pour cette tâche. Le rapatriement de l'équipement au Canada crée ainsi une perte de capacité pour la FO dans ZO puisque le matériel n'est plus accessible dans le théâtre d'opérations. En contrepartie, plus la durée de la mission augmente, il sera possible d'établir des points de services dans la ZO.

Initiative 3 – Transfert des tâches de soutien aux armes de combat. Les armes de combat sont en quantité suffisante pour des déploiements rapidement courts et des déploiements de longue durée. Néanmoins si la mission devient longue, l'accumulation de la fatigue pour les armes de combat engendra un dilemme sur la priorisation des tâches: les tâches de sécurité/activités tactiques ou l'application et la bonne gestion des procédures de soutien. La négligence des processus de soutien peut résulter à une perte de matériel critique nécessaire pour les opérations.

Les métiers logistiques de combat. Pour les missions courtes, les logisticiens de combat sont les mieux positionnés pour fournir un service efficace vu leur grande facilité d'exécuter ces fonctions de base, naturellement si l'effort principal de la FO est aligné autant au soutien qu'aux opérations manouvrières. Si les missions s'étirent, les logisticiens peuvent solidifier leur plan de soutien et faire des plans de contingences pour les imprévus. Toutefois si les missions s'éternisent et que les rotations s'accumulent, les bassins de logisticiens spécialisés auront un taux de roulement rapide qui affectera l'efficacité des logisticiens et deviendront un

¹⁴⁹ Majoritairement un transport aérien, donc utilisation d'une sous-traitance supplémentaire pour ne pas affecter les ressources de transport stratégique de la Force aérienne royale canadienne limitée (5x CC-177 Globemaster III).

fardeau pour les FAC¹⁵⁰. D'où l'importance pour les FAC d'investir dans l'effectif logistique et non la réduire, pour garantir un maintien en puissance répondant à ses besoins opérationnels.

Risque. Le niveau de risque détermine la quantité de ressource nécessaire pour maintenir le haut niveau d'opérabilité. Donc il détermine le degré d'effort nécessaire pour maintenir le niveau de sécurité dans les lignes de communication entre les nœuds dans la ZO d'une FO. Alors le niveau de menace influence le niveau de soutien requis dans la ZO.

Initiative 1 – Sous-traitance. Au Canada, on ne permet pas aux entrepreneurs civils au service du gouvernement le port de l'arme pour garantir sa sécurité. Seuls des agents de l'ordre (policiers) ou des professionnels des armes (militaires) ont le droit d'utiliser des armes pour l'État. Donc il faut prévoir une force de protection pour l'entrepreneur afin de répondre à cette contrainte. Dans la majorité des contrats de sous-traitance du gouvernement fédéral, l'entrepreneur doit quitter les lieux si la menace dépasse l'entente établie dans le contrat. Donc les tâches de soutien sont distribuées aux militaires dans la ZO.

Initiative 2 – Cadre contractuel du soutien en service. Similaire à l'initiative 1, il faut prévoir une force de protection supplémentaire puisque le personnel sous CCSS ne peut pas être armé pour sa protection. Comme la sous-traitance, le l'entrepreneur sous le CCSS doit quitter les lieux si la menace dépasse l'entente

¹⁵⁰ Référence au sous-titre 3.1.3 Entrepreneur au niveau national de ce travail.

établie dans le contrat. Par conséquent les tâches de maintien en puissance sont distribuées aux militaires dans la ZO durant l'absence de l'entrepreneur.

Initiative 3 – Transfert des tâches de soutien aux armes de combat. Les armes de combat sont autonomes et autosuffisantes pour se défendre. Les militaires sont entraînés et équipés pour opérer dans les zones rudimentaires et dangereuses.

Les métiers logistiques de combat. Comme leurs confrères d'armes, les logisticiens de combat sont autonomes et autosuffisants pour se défendre, puisqu'ils sont entraînés et équipés pour opérer dans les zones rudimentaires et dangereuses.

Afin d'avoir une vue d'ensemble, cette comparaison est présentée sous la forme de tableau. Chaque élément est précédé d'un « + » s'il répond adéquatement au facteur ou d'un « - » s'il ne répond pas au facteur pour le soutien des FAC en déploiement.

Tableau 8 – Comparaison initiatives et métiers logistiques de combat avec facteurs 4DR

Facteurs (4DR)	Initiative 1 – Sous-traitance	Initiative 2 – Cadre contractuel du soutien en service	Initiative 3 – Transfert des tâches de soutien aux armes de combat	Les métiers logistiques de combat
Destination	(-) Pas l'équipement spécialisé avec spectres ITAR. FAC doit fournir. (-) Entraînement sur fonctions des services et non l'environnement austère et/ou dangereux. Dépenses sur l'expertise technique et non manœuvres militaires. (-) Opèrent d'infrastructures opérationnelles. Zones austères, les facilités pas accessibles et non fonctionnelles.	(-) Prévoir une augmentation d'équipement militaire pour équiper l'entrepreneur. (-) Prévoir entraînement de climatisation dans le contrat. (-) Prévoir facilités fonctionnelles pour les systèmes de l'entrepreneur.	(+) Partagent même équipement que les métiers logistiques de combat. (+) Entraînement et climatisation sont dans formation de base. (+) Entraînés/ équipés pour zones rudimentaires et dangereuses.	(+) Possèdent l'équipement de soutien pour les opérations de combat. (+) Entraînement et climatisation sont dans formation de base. (+) Entraînés/ équipés pour zones rudimentaires et dangereuses.

Facteurs (4DR)	Initiative 1 – Sous-traitance	Initiative 2 – Cadre contractuel du soutien en service	Initiative 3 – Transfert des tâches de soutien aux armes de combat	Les métiers logistiques de combat
Demande	<p>(-) Pas connaissance du taux de roulement de l'équipement. Pas l'historique et manque de connaissance opérations.</p> <p>(-) Manque de profondeur des activités opérationnelles militaires. Sous-estimation des services afin d'être plus compétitive pour gagner le contrat avec le gouvernement canadien. Contrat complexe pour adapter besoins des FAC égale délais et des coûts additionnels.</p>	<p>(+) Sous CCSS, entrepreneur conscient du taux de roulement des pièces de rechange de l'équipement utilisé. Connait système de gestion du matériel militaire.</p> <p>(-) Outre soutien mécanique, n'apporte pas autres aspects du maintien en puissance d'une FO. Nécessaire militaires répondent aux autres besoins logistiques.</p>	<p>(+/-) Accès aux bases de données historiques des demandes en opération, mais l'expérience opérationnelle de la machine logistique peu connue.</p>	<p>(+) Contributeurs des données historiques dans systèmes. Connaissance des données et variables qui sont reliées aux opérations.</p> <p>(+) Profondeur du processus logistique. Connaissances professionnelles permettant l'établissement scénarios réalistes pour déterminer la quantité de matériel nécessaire.</p> <p>(+) Permet analyse les actions tactiques possibles par la FO pour toutes les phases du cycle opérationnel.</p>
Distance	<p>(-) Destinations expéditionnaires des FAC dans zone dangereuse, entrepreneur ne peut opérer par lui-même hors des zones sécuritaires: distance entre les nœuds défi pour la sous-traitance.</p> <p>(-) Service de soutien de l'entrepreneur dépend d'une tierce partie : militaire, policière ou des services ravitaillements aériens ou l'utilisation services locaux.</p>	<p>(+/-) Pas impliqué directement dans soutien des lignes de communication. Engagé pour opérer dans les nœuds. Distances entre les nœuds affectent disponibilité du matériel et manutention supplémentaire pour déplacer l'équipement lourd entre points de service du CCSS.</p> <p>(-) Opérer dehors de zones sécuritaires implique interaction des agents de la paix et des militaires pour la sécurité des services.</p>	<p>(+) Formées pour se déplacer en sécurité entre les nœuds. Entraînés annuellement sur la manutention des armes et des procédures d'embuche.</p> <p>(-) Formés sur la flotte militaire logistique spécialisée pour les opérations, mais expérience seulement acquise en opération outre-mer.</p>	<p>(+) Formés pour se déplacer en sécurité entre les nœuds. Entraînés annuellement sur la manutention des armes et des procédures d'embuche.</p> <p>(+) Formés la flotte militaire de soutien. Expérience acquis quotidienne au Canada et dans ZO. Profondeur sur capacités de la flotte logistique permettant d'agir plus rapidement lors d'incidents et imprévus durant activités de ravitaillement sur les lignes de communication.</p>
Durée	<p>(-) Si mission courte, temps d'établir contrat complexe, logisticiens doivent être dans ZO avant entrepreneur. Prévoir redéploiement éléments militaires logistiques quand entrepreneur prêt dans ZO.</p> <p>(+) Si mission délibérée</p>	<p>(-) Si mission courte, pas assez de temps pour établir points services matures dans la ZO. Prévoir rapatriement équipement au Canada. Perte capacité dans ZO.</p> <p>(+) Si mission délibérée et plusieurs rotations prévues: sous-traitance un élément pour réduire</p>	<p>(+/-) Armes de combat en quantité suffisante pour des déploiements rapidement courts et des déploiements de longues durées.</p> <p>(-) Si mission longue, conflit pour armes de combat dans la priorisation des tâches: sécurité ou respect des</p>	<p>(+) Si missions sont courtes, une grande facilité à fournir un service efficace, si l'effort principal de la FO est aligné au soutien.</p> <p>(+/-) Si missions longues, plan logistique solidifié et établissement plans de contingences pour imprévus.</p>

Facteurs (4DR)	Initiative 1 – Sous-traitance	Initiative 2 – Cadre contractuel du soutien en service	Initiative 3 – Transfert des tâches de soutien aux armes de combat	Les métiers logistiques de combat
	et plusieurs rotations prévues: sous-traitance un élément pour réduire le fardeau logistique sur les militaires. (+) Avec le temps, l'entrepreneur mature dans ses services et établit une atmosphère de confiance dans la FO.	le fardeau logistique sur les militaires. (+) Avec le temps, l'entrepreneur mature dans ses services et établit une atmosphère de confiance dans la FO.	procédures de soutien.	(-) Si accumulation de rotations, bassins de logisticiens spécialisés auront un taux de roulement rapide qui monopolisera les logisticiens et deviendra un fardeau pour les FAC.
Risque	(-) Entrepreneurs civils au service du gouvernement canadien pas port d'arme pour garantir sa sécurité. Prévoir une force de protection pour l'entrepreneur. (-) Entrepreneur quitte les lieux si la menace dépasse l'entente établie dans le contrat. Tâches de soutien redistribuées aux militaires dans la ZO.	(-) Prévoir une force de protection supplémentaire puisque CCSS ne peut pas être autosuffisant (pas port d'arme). (-) CCSS quitte les lieux si la menace dépasse l'entente établie dans le contrat. Tâches de soutien redistribuées aux militaires dans la ZO.	(+) Autonomes et autosuffisants pour se défendre. (+) Entraînés et équipés pour opérer dans les zones rudimentaires et dangereuses.	(+) Autonomes et autosuffisants pour se défendre. (+) Entraînés et équipés pour opérer dans les zones rudimentaires et dangereuses.

En survolant les trois initiatives et les métiers logistiques de combat avec les facteurs clés de planification pour le maintien en puissance, la sous-traitance et le cadre contractuel du soutien en service ne répondent pas à l'ensemble des 4DR. Le transfert des tâches de soutien aux armes de combat semble être l'initiative qui répond le mieux aux 4DR, si les métiers logistiques de combat ne sont pas dans l'équation. Le concept de planification 4DR préconise le maintien en puissance par les logisticiens de combat. Il convient que le résultat est quelque peu évident, vu que la fonction principale des logisticiens est le soutien.

4.4 Recommandations

Les initiatives présentées peuvent être des solutions pour réduire l'effectif logistique en uniforme dans un environnement stable et sécuritaire. À l'arrivée d'imprévus importants ou un niveau de menace régnant dans la zone d'opération, le soutien doit être exécuté par des militaires. Par conséquent, les stratégies doivent toujours inclure pour les opérations militaires expéditionnaires, et mêmes domestiques, une capacité de maintien en puissance en uniforme. Ceci ne veut pas dire que les initiatives doivent être mises à l'écart, puisqu'il y a une possibilité d'équilibrer le soutien entre l'entreprise privée et les métiers logistiques de combat. Voici des recommandations qui permettraient un partenariat équilibré dans le maintien en puissance pour répondre aux besoins des FAC tout en appliquant les initiatives proposées.

Recommandation 1 – Maintien des métiers logistiques de combat

L'analyse conduite dans cette recherche démontre que les métiers logistiques de combat sont une main d'œuvre efficace et professionnelle qui garantit le succès des opérations des FAC. La formation acquise à l'enrôlement lui donne les capacités d'opérer dans les environnements austères et dangereux où se déroulera la majorité des opérations des FAC. En plus de cette formation de base, les logisticiens reçoivent la formation spécialisée dans leur domaine respectif de soutien et l'appliquent quotidiennement en garnison. Leur intégration avec les éléments de manœuvre leur donne un avantage d'assimiler les concepts d'opérations tactiques offensives et défensives. Ils peuvent adapter les procédures de soutien avec les concepts tactiques plus rapidement afin de maximiser les ressources limitées. L'expérience acquise quotidiennement par les logisticiens est un atout pour les FAC, puisqu'elle permet de

fournir des conseils judicieux aux planificateurs. Aussi cette expérience donne de la profondeur sur les décisions prises dans l'action sur le terrain par les logisticiens en comparaison de ses frères d'armes. Par exemple, la connaissance des capacités du matériel et systèmes, aptitude d'opérer l'équipement lourd dans les climats extrêmes est plus grande pour un opérateur qui a opéré ce type de véhicule plus souvent. Il est fortement recommandé de maintenir des métiers logisticiens de combat au sein des FAC pour garantir que le maintien en puissance continue dans toute éventualité que pourraient affronter les FAC dans les années futures. L'élimination de ces métiers créera de grandes lacunes dans le soutien et mettra à risque les opérations des FAC.

Un point important sur le maintien des métiers logistiques de combat versus la sous-traitance, les employés temporaires est la mémoire corporative. L'emploi de la sous-traitance et des employés temporaires, comme le CCSS, ne permet pas à l'organisation qu'est la Défense nationale de préserver la mémoire corporative du soutien. Les changements fréquents de personnel et le manque de profondeur des opérations n'équivalent pas l'investissement d'une main-d'œuvre permanente et bien formée. Les métiers logistiques de combat sont cette main-d'œuvre professionnelle qui avec les années accumule de l'expérience et présente des leçons apprises qui seront appliquées dans les opérations futures. La mémoire corporative bien qu'elle peut être documentée et archivée dans les classeurs réside dans le personnel. Ainsi il faut sauvegarder ce personnel pour ne pas tout rebâtir à partir des cendres, comme l'exemple du phénix au sous-paragraphe 2.2.

De plus, cette recommandation, de maintenir des logisticiens en uniforme, donne une solution alternative aux stratégies afin d'augmenter le nombre disponible de

professionnels des armes sur le terrain pouvant être utilisé pour la sécurité, le contrôle des masses et surtout une disponibilité 24 heures sur 24 lorsqu'en opération, comparativement aux entrepreneurs. Il est plus facile pour les décideurs militaires de faire suivre leurs intentions dans la zone d'opération par des logisticiens militaires qu'ouvrir le contrat et négocier les ententes.

Recommandation 2 – Seuil d'effectifs des métiers logistiques de combat

Tel que présenté au chapitre 2, le besoin des métiers logistiques de combat fluctue selon la phase en cours dans le cycle opérationnel. Généralement, lors des accalmies opérationnelles, les stratagèmes tentent de réduire les effectifs non requis durant ces pauses opérationnelles. Ils voient l'utilisation d'alternatives, comme la sous-traitance, pour répondre aux besoins routiniers. Des pertes importantes d'expériences et de connaissances sont occasionnées lorsque des vagues de réductions des effectifs sont entreprises. Cette expertise est l'essence clé de l'efficacité de la main-d'œuvre opérationnelle. Cette main-d'œuvre militaire logistique nécessite un investissement constant pour sa formation et l'acquisition de son équipement. Il est recommandé de maintenir un seuil d'effectifs suffisants des métiers logistiques de combat pour couvrir les six missions principales¹⁵¹ des FAC.¹⁵² Cette recommandation permet une activation rapide des FO et d'avoir dans la ZO du matériel opérationnel et du personnel efficient en

¹⁵¹ Les six missions principales sont: 1. Mener des opérations quotidiennes nationales et continentales, y compris dans l'Arctique et par l'entremise du NORAD; 2 -Offrir du soutien dans le cadre d'un évènement international important au Canada, comme les Jeux olympiques de 2010; 3 -Répondre à une attaque terroriste importante; 4- Appuyer les autorités civiles en cas de crise au Canada, par exemple en cas de catastrophe naturelle; 5 - Diriger et/ou mener une opération internationale importante durant une période prolongée; et 6 - Déployer des forces en cas de crise à l'étranger pour une période de plus courte durée.

¹⁵² Gouvernement du Canada, Défense nationale et les Forces armées canadiennes, « Stratégie de la défense Le Canada d'abord – Sommaire », consulté le 19 juin 2014, <http://www.forces.gc.ca/fr/a-propos/canada-d-abord-strategie-defense-sommaire.page?>

opération. L'intention est de ne pas recommencer à zéro l'expertise de soutien à chaque nouveau cycle opérationnelle.

Recommandation 3 – Emploi des métiers logistiques de combat en garnison

Dans le but de maximiser les effectifs de soutien entre les déploiements, il est recommandé d'employer les logisticiens militaires dans le soutien en garnison afin de maintenir leurs compétences. Par conséquent, si l'intention est d'incorporer la sous-traitance ou le CCSS dans les facilités statiques au Canada, il faut que les stratagèmes pensent à un partenariat entre les entrepreneurs et les métiers logisticiens de combat. Cette recommandation permet aussi la continuité des services essentiels dans les garnisons lorsqu'il y a catastrophe ou si l'entrepreneur ne peut plus fournir le service pour des raisons économiques ou syndicales.

Il est possible de libérer des logisticiens derrière les comptoirs de services lorsqu'une mission est entamée puisque normalement les opérateurs pour la mission proviennent de la même garnison. Donc la demande de service en garnison devrait diminuer proportionnellement. De plus, les services ne seront pas totalement compromis puisque la main-d'œuvre civile, sous-traitance ou fonction publique, peut combler pour la période du déploiement.

Recommandation 4 – Préserver toutes les spécialités des métiers logistiques de combat

Les propositions de réductions des effectifs de soutien par l'abolition de spécialités logistiques doivent être conscientes des impacts à long terme pour les FAC. Il est recommandé de préserver toutes les spécialités des métiers logistiques de combat

actuellement afin de garantir le maintien en puissance nécessaire pour les FAC sans augmenter les risques de compromis.

Les FAC doivent maintenir les commis postaux, puisqu'ils sont les seuls dans ce domaine à exécuter ce service dans les zones isolées et dangereuses. Les agences comme FEDEX¹⁵³ et DHL¹⁵⁴ ont des clauses qui les excluent de faire le service dans un environnement de guerre. Il est recommandé de préserver les techniciens en approvisionnement pour garantir une gestion saine des inventaires limités des FAC tout en étant en conformité avec les directives fédérales et internationales.¹⁵⁵ Il faut maintenir les fonctions d'alimentation qu'à des spécialistes dans ce domaine, afin d'éviter de mettre en danger le personnel des FAC par alimentation contaminée/non saine. Il faut promouvoir le métier d'opérateur MMS qui avec ses années d'expérience derrière le volant les opérateurs MMS acquièrent de l'expertise dans les opérations sur les lignes de communication dans un environnement complexe. Cet avantage permet d'éviter d'engager des risques supplémentaires en déployant des opérateurs inexpérimentés, comme les armes de combat, pour la livraison de matériel critique pour la mission.¹⁵⁶

Résumé des recommandations

Comme mentionnées plus tôt, les FAC ne devraient pas remplacer les métiers logistiques de combat par la sous-traitance ou même des armes de combat. Les stratégies doivent maintenir les métiers logistiques de combat puisqu'ils sont une main d'œuvre

¹⁵³ FEDEX, « Conditions de transport de Federal Express pour l'Europe, le Moyen Orient, le sous-continent Indien et l'Afrique, Article 19 Non-responsabilité », consulté le 2 mai 2014, <http://www.fedex.com/fr/services/terms/>

¹⁵⁴ DHL, « Termes et conditions, article 10 Circonstances indépendantes de la volonté de DHL », consulté le 2 mai 2014, http://www.dhl.fr/fr/dhl_express/expedier/conseils_expedier/terms_conditions.html

¹⁵⁵ Par exemple la gestion du matériel contrôlé.

¹⁵⁶ L'équipement majeur est les camions, remorques, grue, char d'assaut... Équipement critique dépend de la mission : eau, munition, pétrole, médicament...

efficace et professionnelle. Il faut préserver un seuil d'effectifs des métiers logistiques de combat afin de couvrir les besoins de soutien pour les six missions principales des FAC. Il faut continuer l'emploi des métiers logistiques de combat en garnison afin de maintenir leurs compétences et de garantir la continuité des services essentiels dans les garnisons lors d'incidents majeurs domestiques. Il est nécessaire de préserver toutes les spécialités des métiers logistiques de combat afin de couvrir l'inventaire des besoins de soutien dans tous les domaines pour les FAC déployées.

Les logisticiens de combat font partie intégrante des succès et non une échappatoire pour renflouer les coffres lorsque nécessaire. Un partenariat est possible entre les agences civiles et les métiers logistiques de combat créant ainsi une continuité dans les garnisons si les militaires sont déployés. Si la ZO est sécuritaire, il est possible d'envisager un maintien en puissance partagé pour la FO avec le secteur civil.

CHAPITRE 5 – CONCLUSION

« Rien ne compense la déficience du ravitaillement »¹⁵⁷

Maréchal Rommel

Ce projet de recherche avait comme objectifs de déterminer: si les agences civiles répondent aux besoins de maintien en puissance pour les FAC; si le cadre contractuel du soutien en service garantit le soutien nécessaire pour les opérations militaires; et si l'attribution des tâches logistiques aux armes de combat était acceptable.

Nous avons défini au chapitre 2 les défis de la Logistiques tant dans l'élaboration de ses spécialités que son engagement au maintien en puissance dans les opérations.

Dans le chapitre 3, nous avons procédé à l'identification des forces d'entraînement et des forces de rétention des trois initiatives afin de déterminer avec l'analyse du champ de forces en déterminant si les initiatives proposées permettaient la réduction des métiers logistiques de combat. Nous en avons déduit que l'équilibre des forces n'était pas à la faveur de la réduction.

Les points sur les forces de rétention, avec le potentiel possible de l'idéologie néolibéralisme via la privatisation des services et avec évaluation des initiatives auprès des facteurs de planification de soutien 4DR ont été largement développés dans le chapitre 4 et ont pu apporter certaines réponses à notre recherche.

Il fut clairement démontré que l'utilisation des *agences civiles ne répond pas aux besoins* très spécifiques de maintien en puissance des FAC lors d'un déploiement

¹⁵⁷ Grande Encyclopédie Larousse, « Logistique », consulté le 8 mai 2014, <http://www.larousse.fr/archives/grande-encyclopedie/page/8140>

opérationnel de nature domestique ou expéditionnaire. D'une part, les FAC doivent être prêtes à exécuter des opérations rapides dans des zones austères et dangereuses. D'autre part, les agences ont des limitations lorsqu'il en vient à se déployer rapidement, parce qu'elles doivent regrouper l'équipement et le personnel seulement après qu'une entente complexe n'ait été signée. La complexité des ententes ne permet pas la souplesse de soutien requise dans une ZO, pour s'adapter aux imprévues du maintien en puissance dans un environnement d'opérations asymétriques sans des négociations au Canada. La menace est une contrainte importante pour l'emploi des agences civiles dans les ZO. Les FAC doivent inclure inévitablement dans leurs effectifs une force de protection pour les entrepreneurs civils qui restreint une certaine mobilité moins d'homme qui assure des tâches de combat, contrairement aux logisticiens de combat, qui sont autosuffisants pour leur protection. *Le cadre contractuel de soutien de service ne garantit pas le soutien nécessaire pour les opérations militaires expéditionnaires.* Dans les ZO, le CCSS ne bénéficie pas de la stabilité sécurité et l'accessibilité que l'on trouve au Canada. En plus des contraintes de sécurité, le rapport du vérificateur général en novembre 2011 démontre que le CCSS n'est pas aussi rentable que prévoyait le gouvernement.¹⁵⁸

L'attribution des tâches de soutien aux armes de combat est partiellement acceptable, mais ne devrait pas être une routine. Cette initiative donne une plus grande flexibilité pour les déploiements dans les zones dangereuses, temps de réaction rapide et une économie d'effort. Les observations dans les ZO démontrent que l'utilisation des armes de combat pour éléments de soutien occasionne des risques pour les FAC, nous

¹⁵⁸ Ministère de la Défense nationale, *Rapport ministériel sur le rendement 2011-2012*, (Ottawa : MDN Canada 2012), consulté le 14 mars 2014, <http://www.forces.gc.ca/fr/a-propos-rapports-pubs-performance-ministerielle/2012-section-iv-reponse-aux-comites-parlementaires-audits-externes.page?>

pourrions même souligner des points d'imputabilité suite à une mauvaise connaissance du processus logistique pour des non-initiés à cette profession. Les armes de combat ont un manque de profondeur sur les directives et réglementations des processus logistiques nationaux et internationaux. Les armes de combat n'ont pas la profondeur (connaissance) de l'équipement et des systèmes de soutien, et pourraient ainsi mettre en péril une mission, compte tenu de leur manque d'expérience d'opération du matériel logistique (notons par exemple les fardiers et les camions de matières dangereuses). Certaines fonctions logistiques demandent des qualifications pour réduire les risques de danger. Par exemple, les cuisiniers qui s'entraînent plus de 6000 heures avant d'être déployés et de pouvoir opérer une cuisine par eux-mêmes. Toute cette formation vise à garantir que le cuisinier ne contaminera pas les troupes par ses erreurs dans la gestion et la manipulation des aliments.

L'évaluation de la privatisation, idéologie maîtresse du concept de néolibéralisme, est positive pour les FAC lorsque le service est donné dans un environnement stable au Canada, quoique les bienfaits en termes d'économies ne soient pas encore concluants.

En ce qui concerne la privatisation des services durant les déploiements outre-mer, ce projet de travail démontre, avec les leçons apprises, que les programmes PSE et CANCAP ne visaient pas à réaliser des économies, mais plutôt à alléger la tâche des logisticiens de combat. Le concept du néolibéralisme, soit de faire des économies par une privatisation complète des services, n'est pas encore envisagé par les FAC, car il a été prouvé qu'il serait nécessaire d'avoir toujours des logisticiens de combat pour le maintien en puissance des FO.

Nous avons utilisé les facteurs 4DR pour faire une comparaison entre les initiatives et les métiers logistiques de combat, à savoir si elles pouvaient répondre aux besoins en planification d'opération. Le résultat fut similaire à l'analyse des champs de forces et la troisième initiative s'avère la plus propice pour fournir le soutien aux FO, mais avec un bémol sur la durée d'employabilité.

Nous recommandons aux stratèges quatre actions qui ont été analysées au cours de ma recherche et qui se résume comme suit : le maintien des métiers logistiques de combat; le maintien du seuil d'effectifs des métiers logistiques de combat; l'emploi des métiers logistiques de combat en garnison; et la préservation de toutes les spécialités des métiers logistiques de combat.

Il est donc essentiel que les stratèges et décideurs des FAC maintiennent l'équilibre dans les cinq fonctions opérationnelles: Commandement, Action, Détection, Protection et Maintien en puissance.

Les logisticiens correspondent à 16% de l'effectif des FAC. Ils comptent huit spécialités au niveau des officiers et sept spécialités au niveau des troupes. Les logisticiens sont une partie intégrante des éléments de manœuvre et ne peuvent pas être marginalisés: bien au contraire, leurs capacités doivent être mieux connues, comprises et exploitées à leur plein potentiel, sinon nous risquons un grave déséquilibre qui pourrait compromettre l'issue d'un conflit, les batailles ne se gagnent qu'avec la Logistique.

BIBLIOGRAPHIE

- Airforce-technology.com. « L-3 MAS to maintain Canadian Polaris aircraft fleet », accédé le 20 mars 2014, <http://www.airforce-technology.com/news/news1-3--polaris-aircraft> .
- Alberta Venture. « You're in the Army Now », accédé le 26 février 2014, <http://albertaventure.com/2001/03/youre-in-the-army-now/> .
- Allaire, Yvan et Mihaela Firsirotu, *Le Devoir – Libre de penser*, « Économie néolibérale – De l'État et du marché », consulté le 17 juin 2014, <http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/332317/economie-neoliberal-de-l-etat-et-du-marche>
- Andlil Trader Insider «Définition du néolibéralisme», accédé le 16 juin 2014, <http://www.andlil.com/definition-de-neoliberalisme-151489.html>
- Atlantico.fr, « Ce que l'armée pourrait gagner à privatiser certaines de ses missions », consulté le 17 juin 2014, <http://www.atlantico.fr/rdv/nettoyeur/que-armee-pourrait-gagner-privatiser-certaines-missions-pascal-emmanuel-gobry-991952.html>
- Bauby, Pierre, Association International de Techniciens, Experts et Chercheurs, « Le néolibéralisme et son impasse » consulté le 17 juin 2014, <http://www.globenet.org/aitec/chantiers/sp/theorie/neoliberalisme.htm>
- Beauchemin, Jacques, Gilles Bourque et Jules Duchastel, *Du providentialisme au néolibéralisme du Marsh à Axworthy. Un nouveau discours de légitimation de la régulation sociale*, p. 19-20, consulté le 17 juin 2014, http://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0CFMQFjAJ&url=http%3A%2F%2Fclassiques.uqac.ca%2Fcontemporains%2Fbourque_gilles%2Fdu_providentialisme_au_neo_lib%2Fdu_providentialisme.doc&ei=hPSgU5tyiZ_IBJHageAF&usq=AFQjCNFIYPaNDkpsQ9UKjocfaxUL7uJ0SQ
- Beaulne, Pierre, *Nouveaux Cahiers du socialisme*, « Les politiques néolibérales au Canada et crise économique » consulté le 17 juin 2014, <http://www.cahiersdusocialisme.org/2011/08/30/les-politiques-neoliberales-au-canada-et-la-crise-economique/>
- Bernard, Michel. *L'utopie néolibérale*. Montréal: Éditions Renouveau québécois et Chaire d'études socio-économiques de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), 1997.
- Canada. Département de la Défense nationale. *1080-2(Mat J4 Sup/Ops/Plans), Direction and Guidance – Administrative Investigation - Discrepancies in CFSS - Monocular Night Vision Goggles Holding*. Ottawa: MDN Canada, 2014.
- Canada. Département de la Défense nationale. *1258-147 (CS ex) Évaluation du Programme de soutien contractuel des Forces canadiennes (CANCAP)*. Ottawa: MDN Canada, 2006.
- Canada. Département de la Défense nationale. *B-GJ-005-300/FP-002, PIFC 3.0 - Les opérations*. Ottawa: MDN Canada, 2011.
- Canada. Département de la Défense nationale. *B-GL-300-002/FP-001, Doctrine tactique de la Force terrestre*. Ottawa: MDN Canada, 1997.

- Canada. Département de la Défense nationale. *B-GL-300-004/FP-002, Maintien en puissance des opérations terrestres*. Ottawa: MDN Canada, 2011.
- Canada. Département de la Défense nationale, *B-GA-406-000/FP-001, Doctrine Aérospatiale des Forces canadiennes Maintien en Puissance*. Ottawa: MDN Canada, 2011.
- Canada. Département de la Défense nationale. *Force Structure Report 13*. Ottawa: MDN Canada, 2013.
- Canada. Département de la Défense nationale. *Manuel sur la Branche Logistique*. Ottawa: MDN Canada, 2000.
- Canada. Département de la Défense nationale. *Manuel des directives et lignes de conduite des Services d'alimentation*. Ottawa: MDN Canada, 2013.
- Canada. Département de la Défense nationale. *Rapport financier trimestriel pour le trimestre terminé le 30 septembre 2013*. Ottawa: MDN Canada, 2013.
- Canada. Département de la Défense nationale. *Rapport ministériel sur le rendement 2011-2012*. Ottawa: MDN Canada, 2012.
- Canada. Département de la Défense nationale. *SMA(Mat), Guide de planification Fonctionnelle du SMA(Mat) AF 14/15*. Ottawa: MDN Canada, 2013.
- Canada.com. «Military should shed more light on private contractors to Afghan mission », (CanWest MediaWorks for Ottawa Citizen). 20 novembre 2007, accédé le 12 mars 2014, http://www.canada.com/story_print.html?id=2c4e93d3-253d-422a-86a8-71ebe7d04d71 .
- Canadian Base Operators. « Meaford », accédé le 24 février 2014, <http://www.canadianbaseoperators.com/meaford.html> .
- Conrad, John. *Ce que dit le tonnerre*. Kingston: Presse de l'Académie canadienne de la Défense, 2009.
- Conrad, John. *Scarce Heard Aimd The Guns - An inside look at Canadian Peacekeeping*. Toronto: Dundurn, 2011.
- CorpWatch, « Blackwater USA », consulté le 17 juin 2014, <http://www.corpwatch.org/article.php?list=type&type=210>
- DHL, « Termes et conditions, article 10 Circonstances indépendantes de la volonté de DHL », accédé le 2 mai 2014, http://www.dhl.fr/fr/dhl_express/expedier/conseils_expedier/terms_conditions.html
- Distance to. « Irak – Etats-Unis ». accédé le 7 février 2014, <http://fr.distance.to/Irak/%C3%A9tats-Unis> .
- Distance to. « Kandahar – Montreal ». accédé le 7 février 2014, <http://fr.distance.to/Kandahar/Montreal> .
- FEDEX, « Conditions de transport de Federal Express pour l'Europe, le Moyen Orient, le sous-continent Indien et l'Afrique, Article 19 Non-responsabilité », accédé le 2 mai 2014, <http://www.fedex.com/fr/services/terms/>
- Gill, Louis. « Le néolibéralisme », 2e édition, 2004, accédé le 17 juin 2014, http://classiques.uqac.ca/contemporains/gill_louis/neoliberalisme/neoliberalisme.pdf

- Gouvernement du Canada, Défense nationale et les Forces armées canadiennes, « Aperçu du renouvellement de la Défense », accédé le 20 juin 2014, <http://www.forces.gc.ca/fr/a-propos/renouvellement-defense.page?>
- Gouvernement du Canada, Défense nationale et les Forces armées canadiennes, « Stratégie de la défense Le Canada d'abord – Sommaire », accédé le 19 juin 2014, <http://www.forces.gc.ca/fr/a-propos/canada-d-abord-strategie-defense-sommaire.page?>
- Grande-Bretagne. Ministère de la défense nationale. *La Campagne des îles Falklands : ses leçons*. Londres : Gouvernement Britannique, 1982.
- Grande Encyclopédie Larousse, « Logistique », accédé le 8 mai 2014, <http://www.larousse.fr/archives/grande-encyclopedie/page/8140>
- International Society for Military Law and the Law of War, notes de présentation du Lieutenant-Colonel Antonsyhn. « *Private Military and Security Companies* ». Congrès du 1 mai 2012. (accès le mars 25, 2014).
- Joyal, André. *Le néolibéralisme à travers la pensée économique*, Saint-Nicolas : Les Presses de l'Université Laval, 2000.
- KBR. « newsroom 2007 », accédé le 25 février 2014, <http://www.kbr.com/Newsroom/Press-Releases/2007/06/27/KBR-awarded-LOGISTICS-CIVIL-AUGMENTATION-LOGCAP-IV-Contract-from-US-ARMY/> .
- Kempf, Olivier et coll. *La Logistique une fonction opérationnelle oubliée*. Paris: L'Harmattan, 2012.
- Lamigeon, Vincent, Challenges, « Ces privatisations qui pourraient sauver l'armée française du déclin », consulté le 17 juin 2014, <http://www.challenges.fr/economie/20131017.CHA5807/budget-de-la-defense-les-amendements-chocs-du-senat-sur-la-programmation-militaire.html>
- Le DICO du marketing. « Définition : analyse du champ de force », accédé le 3 avril 2014, <http://www.ledicodumarketing.fr/definitions/analyse-du-champ-de-force-de-lewin.html> .
- Mann, David Scott. « Every Soldier a Rifleman ». *Army Logistician* Vol. 36 Issue 1 (January-February 2004), accédé le 26 mars 2014, <http://www.alu.army.mil/alog/issues/JanFeb04/EverySoldier.htm> .
- Marcella, Maj T.D. « *Logistics Force Protection Capability Assessment* », travail rédigé dans le cadre du Cours de commandement et d'état-major (CCEM), Collège des Forces canadiennes. 2005.
- Marine royale canadienne. « Flotte et unités », accédé le 7 mars 2014, <http://www.navy-marine.forces.gc.ca/fr/flotte-unites/ravitailleurs-aperçu.page> .
- Matsalla, Major Devon. « Concepts pratiques de maintien en puissance pour l'espace de bataille non linéaire. » *Le Journal de l'Armée du Canada*, no 11.2 (Été 2008): p. 49-68.
- Matsalla, Major Devon. « Le renseignement du maintien en puissance en Afghanistan. » *Le Journal de l'Armée du Canada*, no 11.3 (Automne 2008): p. 39-47.

- Matsalla, Major Devon, et Lieutenant-colonel Daniel Riviere. «Maintien en puissance des déploiements improvisés - Leçons retenues de l'opération HESTIA.» *Le Journal de l'Armée du Canada*, no 13.3 (Automne 2010): p. 97-116.
- Médecine préventive. *Initial Preventive Medicine Inspections Strong Points Muhsan, Ashoque, Gundy Ghar, Howze-E-Madad, Lakokel, Pashum North, Pashum South and Spin Pir*, Kandahar, Afghanistan: dossier 6675-7 (PMed), novembre 2008
- Médecine préventive. *Preventive Medicine Inspection Forward Operating Base Ma'sum Ghar (FMSG)*, Kandahar, Afghanistan: dossier 6675-7 (PMed/OC Role 1), décembre 2008.
- Musée canadien de l'histoire. « Une chronologie de l'histoire postale du Canada », accédé le 2 mai 2014, <http://www.historymuseum.ca/cmce/exhibitions/cpm/chrono/chs1920f.shtml>
- New Zealand Defence Force. « About us », accédé le 19 février 2014, <http://www.nzdf.mil.nz/about-us/corp-structure.htm> .
- O.Canada.com. « Troop reductions could be on the table, Canada's defence chief says », accédé le 25 février 2014, <http://o.canada.com/news/national/troop-reductions-could-be-on-the-table-canadas-defence-chief-says/> .
- ODI. Shaping Policy For Development. «Management Techniques: Force Field Analysis», janvier 2009, accédé le 4 avril 2014, <http://www.odi.org.uk/publications/5218-force-field-analysis-decision-maker>
- O'Hanlon, Michael E. *The Science of War*. Princeton: Princeton University Press, 2009.
- Pinzariu, Sorin. «Logistic Support Planning Guidance For the National Military Contingents Participating in Multinational Peace Support Operations», p 157, accédé le 16 juin 2014, http://journal.dresmara.ro/issues/volume3_issue1/17_pinzariu.pdf
- Poste Canada. « L'avenir de Postes Canada », accédé le 2 mai 2014, http://www.canadapost.ca/cpo/mc/assets/pdf/aboutus/c_fr.pdf
- Postes Canada, « Service Postal des Forces canadiennes », accédé le 2 mai 2014, <http://www.postescanada.ca/tools/pg/manual/pgcanforce-f.asp>
- Postes Canada. Communiqués de Presse, « Postes Canada continue à appuyer les troupes en déploiement », 15 octobre 2012, accédé le 2 mai 2014, https://www.canadapost.ca/cpo/mc/aboutus/news/pr/2012/2012_mail_to_the_troops.jsf?LOCALE=fr
- Premier Ministre du Canada, Martin Brian Mulroney, consulté le 17 juin 2014, <http://pm.gc.ca/fra/prime-minister/martin-brian-mulroney>
- Publication administrative interalliée OTAN, (AAP-6), 2008, « Glossaire OTAN des termes et définitions », accédé le 18 juillet 2014, <http://fas.org/irp/doddir/other/nato2008.pdf>
- Quai 21. « La bataille de l'Atlantique », accédé le 7 février 2014, http://www.quai21.ca/sites/default/files/uploads/education/FR_battleatlantic.pdf .
- RP Defense. « Lockheed Martin prépare des convois robotisés pour l'armée », accédé le 21 mars 2014, <http://rpdefense.over-blog.com/2014/02/lockheed-martin-pr%C3%A9pare-des-convois-robotis%C3%A9s-pour-l-arm%C3%A9e.html> .

- Royal Air Force, United Kingdom, AP 3000, «Chapter 10 - Sustainability», accédé le 16 juin 2014, http://www.raf.mod.uk/rafcms/mediafiles/374E9EFB_1143_EC82_2EC09693E342D3C7.pdf
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Gestion des dépenses, « Budget des dépenses 2013-2014 », accédé le 20 juin 2014, <http://www.tbs-sct.gc.ca/ems-sgd/20132014/me-bpd/me-bpd01-fra.asp>
- Smith, Rupert. *The Utility of Force: The Art of War in the Modern World*. London: Penguin Books, 2005.
- Société d'assurance automobile du Québec. « Permis de conduire, Ensemble de véhicules lourds classe 1 », accédé le 9 juin 2014, http://www.saaq.gouv.qc.ca/permis/classes/classe_1.php
- Source Watch, « Military Professional Resources Inc. », consulté le 17 juin 2014, http://www.sourcewatch.org/index.php/Military_Professional_Resources_Inc.
- Spearin, Christopher. «Mall Cops, Military Contractors, and al-Qaeda: An Examination of the Commodification of Canadian Security and Contemporary Terrorism.» *The Journal of Conflict Studies*, Vol XXIV No. 1 été 2004.
- Summit. « Bosnia: not quite business as usual DND and ATCO Frontec join forces to supply Canadian troops in Bosnia », par Richard Bray, accédé le 25 février 2014, http://www.summitconnects.com/Articles_Columns/Summit_Articles/2001/0301/0301_Bosnia.htm .
- Technology.org. «ARES Aims to Provide More Front-line Units with Mission-tailored VTOL Capabilities», accédé le 21 mars 2014, <http://www.technology.org/2014/02/12/ares-aims-provide-front-line-units-mission-tailored-vtol-capabilities/> .
- Vickers, John et George K, Yarrow, *Privatization : An Economic Analysis*,(United States: The Massachusetts Institute of Technology Press, 1988), p. 161, accédé le 17 juin 2014, <http://books.google.ca/books?id=woUvC09w94sC&pg=PA161&lpg=PA161&dq=privatization+of+british+aerospace&source=bl&ots=rRR1FEOB03&sig=VdjmSs7ZneZV3xjRkrTyPZRdexE&hl=fr&sa=X&ei=sfCgU-a3K4-ZyAT34YK4Cg&sqi=2&ved=0CEcQ6AEwBA#v=onepage&q=privatisation%20of%20british%20aerospace&f=false>
- Yurczszyn, Major David. «Faciliter la transition des Forces canadiennes clôture de l'opération ATHENA.» *Le Journal de l'Armée du Canada*, no 14.3 (Automne 2012): p. 119-123.