

Canadian
Forces
College

Collège
des
Forces
Canadiennes



2E ESCADRE EXPÉDITIONNAIRE AÉRIENNE : VERS UNE ORGANISATION « EDGE »

Maj Carl Brassard

JCSP 44

PCEMI 44

SERVICE PAPER

ÉTUDE MILITAIRE

Disclaimer

Avertissement

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.

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.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, as represented by the Minister of National Defence, 2018.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale, 2018.

SERVICE PAPER - ÉTUDE MILITAIRE

**2E ESCADRE EXPÉDITIONNAIRE AÉRIENNE :
VERS UNE ORGANISATION « EDGE »**

Maj Carl Brassard

“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: 2942

“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: 2942

2^E ESCADRE EXPÉDITIONNAIRE AÉRIENNE : VERS UNE ORGANISATION «EDGE»

BUT

1. Cette étude militaire vise à proposer des pistes de solutions au commandant de la 1^{re} Division aérienne du Canada (1 DAC) en réponse à la question: «Est-ce que des rectifications pourraient être effectuées aux concepts de la Force opérationnelle aérienne (FOA) et de l'Escadre expéditionnaire aérienne, afin de mieux soutenir la projection de la puissance aérienne canadienne?».

INTRODUCTION

2. Publiés en 2014, les «Vecteurs de la Force aérienne» présentent explicitement la direction stratégique de l'Aviation royale canadienne (ARC) avec des énoncés de mission et de vision clairs:

a. Mission : L'ARC fournira aux Forces armées canadiennes (FAC) une *puissance aérienne pertinente, réactive et efficace* afin que celle-ci puisse relever les défis d'aujourd'hui et de demain en matière de défense.¹

b. Vision : Une *force aérienne agile et intégrée dotée de la portée et de la puissance essentielle* aux opérations des FAC.²

¹ Ministère de la Défense nationale, A-GA-007-000/AF-008, *Vecteurs de la Force aérienne* (Ottawa: MDN DG DFA, 2014), p. V.

3. Au même moment, l'ARC adoptait le concept de la FOA³ pour faciliter l'exécution du «commandement et du contrôle» (C2) de ses ressources aériennes déployées en soutien aux opérations expéditionnaires ou domestiques. Aujourd'hui, l'efficacité du concept de la FOA n'est plus à débattre. Plusieurs exemples d'exercices et d'opérations ont amplement démontré l'efficacité du modèle. De plus, l'intégration du concept de la FOA dans les nouvelles révisions de la doctrine⁴, fusionnées à l'amélioration de la qualité du programme de développement professionnel de l'ARC⁵, contribuent à une compréhension accrue du concept au sein de l'organisation.

4. Depuis 2012, la 2^e Escadre expéditionnaire de Bagotville est largement impliquée dans la projection de la «Force aérienne» et constitue actuellement la «pierre angulaire» de la participation de l'ARC aux opérations des FAC. Le spectre de ses capacités constitue un atout indispensable pour les activités opérationnelles de la 1 DAC. Cependant, quelques adaptations organisationnelles pourraient permettre un raffinement de l'exécution des futures projections de la Force aérienne soutenue par la 2^e Escadre. C'est précisément sur ce point que ce travail se penchera. En conséquence, cette étude militaire tentera de démontrer qu'une transformation de la 2e Escadre en une «organisation edge⁶», pourrait accroître l'«efficacité» des futures opérations aériennes expéditionnaires, et ce, en relation directe avec la mission et la vision de l'ARC. L'idée

² *Ibid.*

³ Ministère de la Défense nationale, ADN 14/01, *Canadian Forces Air Doctrine Note 14/01: Royal Canadian Air Force Air Task Force Commander: Definitions, Roles and Responsibilities* (Trenton : Centre de guerre aérospatiale des Forces canadiennes, 2014).

⁴ Publications récentes : B-GA-400-000 (doctrine de l'ARC) en novembre 2016, B-GA-402-001 (doctrine de C2) en juin 2017 et B-GA-402-003 (doctrine de maintien en puissance) en juillet 2017.

⁵ Exemples de cours de développement professionnel : Cours de la puissance aérienne dans les opérations (CPAO), les cours de C2 opérationnel (CCCO) et tactique (CCCT) et l'entraînement collectif des FOA assignés au plan de gestion de la disponibilité aérienne.

⁶ David S. Alberts et Richard E. Hayes, « Power to the Edge: Command and Control in the Information Age » Information Age Transformation Series, chapitre 12 – The Power of “Power to the Edge” Organizations, p. 213-221. http://www.dodccrp.org/files/Alberts_Power.pdf.

consiste à développer l'«agilité» de la 2^e Escadre, pour lui permettre de mieux soutenir le déploiement des capacités de l'ARC, au travers un dynamisme et un niveau de professionnalisme accru. C'est à l'aide du modèle d'Albert et Hayes, «Power to the Edge⁷», que ce travail illustrera comment la 2^e Escadre pourrait devenir «edge» à l'avantage des objectifs opérationnels de l'ARC.

DISCUSSION

5. Le modèle d'Albert & Hayes est fondé sur la prémisse que les «organisations edges» sont en mesure d'accomplir leurs missions sous quatre dispositions fondamentales⁸:

- a. la capacité de donner un sens aux situations complexes ;
- b. la capacité d'évoluer en milieu de coalition et pangouvernemental;
- c. la possession de moyens appropriés pour répondre à la mission; et
- d. la capacité à organiser/coordonner les ressources en temps opportun.

⁷ Le modèle d'Albert et Hayes est basé sur la prémisse que les organisations militaires doivent être agiles pour répondre à la complexité des guerres contemporaines. Ainsi, Albert et Hayes proposent une approche alternative au «commandement et contrôle», le «focus et la convergence ». Le focus peut être comparé aux principes du «commandement de mission». La convergence oriente les actions et effets (doctrine expéditionnaire). Le concept d'agilité est essentiel aux organisations Edges. Donc, augmenter l'agilité de l'organisation afin de décentraliser la prise de décision et conséquemment, rendre plus versatile l'atteinte des objectifs militaires. Pour ce faire, il faut mettre en place les ressources nécessaires et exploiter les opportunités qui se présentent. (Source: Carl Brassard, «Joffre et la culture de l'offensive en 1914» (dissertation sur un problème complexe de commandement, PCEMI 44, Collège des Forces canadiennes, 2018), p. 16.)

⁸ David S. Alberts et Richard E. Hayes, « Power to the Edge: Command and Control in the Information Age » Information Age Transformation Series, http://www.dodccrp.org/files/Alberts_Power.pdf .

6. Le succès des récentes missions assignées à la 2^e Escadre, notamment en soutien des «plans de contingences» des FAC, prouve bien qu'elle est actuellement en mesure d'évoluer de façon efficace en utilisant le spectre complet des dispositions fondamentales présentées par Albert et Hayes. Cependant, la majorité des rapports de leçons retenues exposent le besoin d'une amélioration de l'efficacité collective de la 2^e Escadre. Afin de régler cette problématique, la discussion proposera des ajustements sur deux volets. Premièrement, au niveau des «moyens et opportunités» qui pourraient être mis en place par la 1 DAC afin d'habiliter la 2^e Escadre dans ses tâches. Et deuxièmement, sur les démarches que la 2^e Escadre pourrait entreprendre pour accroître son agilité au travers six caractéristiques essentielles: la robustesse, la résilience, la réactivité, la flexibilité, l'innovation et l'adaptabilité⁹. Par analogie, toutes les forces d'opérations spéciales sont des organisations edges, et avec de légers réalignements de priorités, la 2^e Escadre pourrait très bien opérer avec un niveau de professionnalisme similaire. Voyons comment...

Développement de «moyens et d'opportunités» pour la 2^e Escadre

7. Selon Albert et Hayes, le succès de la projection de toute puissance militaire est directement lié à l'assemblage de deux prérequis essentiels, soit : les «moyens» et les «opportunités»¹⁰. Donc, avant d'envisager une évolution en organisation edge, la 2^e Escadre doit disposer de ces deux facteurs clés. C'est principalement sur ces aspects que le commandement de la 1 DAC pourrait soutenir le processus de transformation proposé dans cette étude. Ainsi, avec les ressources nécessaires et les occasions de missions appropriées, l'Escadre expéditionnaire pourrait plus aisément accomplir son mandat d'«agent-facilitateur», lors de l'activation de

⁹ David S. Alberts, « Agility, Focus, and Convergence: The Future of Command and Control » The International C2 Journal 1, no 1 (2007), p. 124-159, http://www.dodccrp.org/files/IC2J_v1n1_01_Alberts.pdf.

¹⁰ David S. Alberts et Richard E. Hayes, « Power to the Edge: Command and Control in the Information Age » Chapter 9 – Power and the Edge, p. 167. http://www.dodccrp.org/files/Alberts_Power.pdf.

théâtre d'opérations. Le tableau 1.1 expose les quatre domaines fondamentaux de moyens et d'opportunités nécessaires pour permettre une évolution en organisation edge. De ce fait, cette section proposera des actions concrètes pour le leadership de la 1 DAC.

Tableau 1.1 – Les sources de puissance en fonction des domaines fondamentaux

	MOYENS	OPPORTUNITÉS
PHYSIQUE	Ressources organiques	La bonne action, au bon endroit, au bon moment.
INFORMATIONNEL	Information organique	La bonne information au bon moment.
COGNITIF	Connaissances et savoir-faire (expertise)	La bonne compréhension de la situation au bon moment.
SOCIAL	Accès à l'information	L'engagement avec les bonnes relations au bon moment.
	Autorité de commandement	La distribution des intentions du commandant au bon moment.

Source: Alberts et Hayes, « Power to the Edge: Command and Control in the Information Age », p. 170.

8. Le «domaine physique» se définit par les infrastructures, l'équipement, les processus et le personnel. Il est évident que les retards du projet de la «capacité expéditionnaire de la Force aérienne» (CEFA) limitent actuellement l'efficacité de la 2^e Escadre. Par ailleurs, puisque le projet n'est pas encore à terme et que les ressources sont présentement en processus de livraison,

l'étude des infrastructures et du parc d'équipement ne fera pas l'objet de ce travail¹¹. De plus, de nombreux intervenants¹² de l'ARC s'efforcent actuellement à raffiner les processus liés à la projection de la Force aérienne, ce qui rend aussi inutile l'analyse de ce facteur pour cette étude. Par ailleurs, l'aspect du personnel est un élément fondamental au succès de la 2^e Escadre auquel le leadership de la 1 DAC peut apporter un soutien considérable.

a. Premièrement, beaucoup de postes demeurent vacants au «rapport sur la gestion des ressources» (RAPGER) de la 2^e Escadre, et ce, même si cette dernière est considérée comme étant de priorité 2¹³ pour l'allocation des ressources humaines. Cette situation affecte l'efficacité à long terme, puisqu'elle crée une carence en spécialisation professionnelle et induit un risque de surutilisation du personnel clé. Pour remédier à la problématique, la 1 DAC pourrait faire pression auprès des corps de métiers en insuffisance afin qu'ils garnissent les postes inoccupés et maximisent le taux d'occupation du personnel de la 2^e Escadre. Ceci assurerait implicitement une robustesse organisationnelle à long terme.

b. Deuxièmement, certaines communautés des FAC utilisent la 2^e Escadre pour affecter des membres qu'ils désirent «repousser» ou «fixer localement» à la région géographique de Bagotville. Cette pratique réduit incontestablement le bassin de personnel utile pour accomplir les mandats complexes assignés à cette escadre. Un processus de sélection, similaire à celui des forces spéciales, pourrait être mis en place

¹¹ Royal Canadian Air Force. *1 Canadian Air Division approval: 2 Wing Force Employment Concept*, Winnipeg: 1 CAD Headquarter, 3 February 2015

¹² Par exemple : Programme de leçons retenues de la Force aérienne (PLRFA) / Centre de guerre aérospatiale des Forces canadiennes (CGAFC) / Cellule A7 de la 1^{re} Division aérienne du Canada.

¹³ Classification de priorités du Vice chef d'état-major de la défense (VCEMD).

afin de garantir que les nouveaux membres mutés à la 2^e Escadre répondent aux besoins de l'organisation. Par exemple, les membres mutés devraient:

- (1) répondre aux critères médicaux, mentaux nécessaires aux déploiements de la 2^e Escadre;
- (2) être sensibilisé et conscient de l'intensité qu'implique la posture d'alerte de l'escadre et de l'impact de cette dernière sur les familles;
- (3) avoir une attitude professionnelle et un esprit alerte aux détails, ainsi qu'être intéressés et stimulés par les situations changeantes, incertaines et difficiles; et
- (4) avoir une attitude basée sur les effets et l'accomplissement de la mission collective.

c. Troisièmement, avec la variété d'opportunités qu'offrent les missions assignées à la 2^e Escadre, les communautés de l'ARC auraient avantage à favoriser l'affectation d'officiers et sous-officiers fraîchement sélectionnés aux «plans de succession». Le dynamisme et le caractère qu'apporte cette catégorie de militaires au sein d'une organisation sont avantageux pour tous, surtout quand ils occupent des positions clés.

d. Quatrièmement, compte tenu de la posture actuelle de la 2^e Escadre, les déploiements de longues durées devraient être évités afin de prévenir un essoufflement et ainsi, conserver un dynamisme opérationnel. La sélection judicieuse des opportunités de déploiement est essentielle. Ainsi, l'engagement de l'Escadre dans de nombreux déploiements courts permet de conserver une bonne cadence opérationnelle. Par exemple, les tâches de reconnaissances, d'activations d'opérations et de groupe de travail avec les responsables de plans de contingences des FAC pourraient être favorisées.

9. Selon Albert et Hayes, de «domaine informationnel» est le fer de lance du succès de la coordination et de la synchronisation efficace des organisations edges¹⁴. Malheureusement, cet aspect est largement négligé à l'intérieur des FAC. Par exemple, la 2^e Escadre est sans officier de gestion de l'information depuis près d'un an. La gestion de l'information se fait donc par la propagation d'une discipline commune et par l'essor d'une culture interne qui admet l'importance du partage de l'information dans l'amélioration des missions futures. En février 2016, lors de l'Ex RESILIENT RESOLVE en Roumanie, l'équipe d'activation a utilisé le «SharePoint» du «Centre des opérations aériennes combinées» (CAOC) de Winnipeg¹⁵. Lors de RIMPAC 2016, la FOA utilisait deux sites différents pour la gestion de l'information¹⁶. Lors d'Op LENTUS 1703 la FOA utilisait le site de la «Force opérationnelle interarmées est»

¹⁴ David S. Alberts et Richard E. Hayes, « Power to the Edge: Command and Control in the Information Age » Chapter 9 – Power and the Edge, p. 174, http://www.dodccrp.org/files/Alberts_Power.pdf.

¹⁵ 2 Air Expeditionary Squadron, Officer Commanding Operational Support Element. 3350-ATF-ROMANIA 1601, «Ex RESILIENT RESOLVE: RECCE/AFASST Post Activation Report», 14 mars 2016.

¹⁶ ATF RIMPAC Comd. 3350-ATF-RIMPAC 2016. «RIMPAC 2016: Post Operation Report», 7 avril 2017.

(FOIE)¹⁷. Ces quatre exemples démontrent le besoin urgent d'une directive claire au sujet de la gestion de l'information. Pour remédier à cette lacune, la 1^{re} DAC pourrait renforcer l'importance de la gestion de l'information en développant une structure normalisée qui serait en corrélation avec les directives nationales et qui comprendrait une normalisation des procédures informationnelles pour toutes les FOA déployées et par le fait même de toutes les escadres de l'ARC.

10. Le «domaine cognitif» est directement lié à l'expertise des ressources humaines. Le tempo opérationnel élevé et le cycle des affectations de carrière causent un changement constant du bassin d'expérience au sein de la 2^e Escadre. Ainsi, les connaissances, le savoir-faire et l'expertise sont parfois volatiles. Surtout avec les problèmes de ressources humaines déjà mentionnés dans le domaine physique. Implicitement, la mise en place des idées présentées précédemment améliorerait la situation. Par ailleurs, les efforts arborés par le «Centre de guerre aérospatiale des Forces canadiennes» (CGAFC), à développer des formations individuelles et collectives contribuent aussi à améliorer le niveau de connaissance générale des membres de l'ARC. Ces efforts doivent absolument se poursuivre. Cependant, il faut se rappeler que l'expertise en projection expéditionnaire de la Force aérienne ne s'apprend pas dans les livres ou les salles de cours. C'est l'exposition et l'utilisation réelle des connaissances qui forment l'expérience. Une autre option intéressante pour le développement de l'expertise de la 2^e Escadre, est d'offrir des occasions de remplacements sur des «visites d'aide technique» (VAT) de courte durée, sur des opérations permanentes telles, Op IMPACT. Ces VAT permettraient de maintenir un haut niveau de compétence pour les métiers qui déploient moins fréquemment.

¹⁷ 1^{ère} Division aérienne canadienne, Élément de coordination de la composante aérienne (est), «JTFE, ATF-LENTUS 1703 : Post Operation Report», 5 juillet 2017.

11. Le «domaine social» touche le réseautage et le partage d'intention opérationnelle. La participation active de la 2^e Escadre aux plans de contingences RENAISSANCE, ANGLE et LENTUS a façonné un système de réseautage de qualité entre l'Escadre, la 1 DAC et la 1^{re} Division canadienne. La nomination d'individus assidus aux fonctions de A3 et A4 pour ces plans de contingences a permis de créer une synergie efficace entre les principaux acteurs permanents. Cette régularité facilite naturellement l'activation des «missions d'assistance humanitaire et de secours en cas de catastrophe», et d'«évacuations de non-combattants». Ainsi, les processus et les limitations sont mieux interprétés par les organisations clés. L'Op RENAISSANCE 1701¹⁸ qui a eu lieu dans les Caraïbes en septembre 2017 et Op LENTUS 1703¹⁹ à Montréal en mai 2017 sont de bons exemples. Par ailleurs, le réseautage entre les différentes communautés de l'ARC pourrait progresser. Soutenant l'aspect d'évolution collectif et organisationnel, le leadership de la 1 DAC pourrait stimuler des initiatives de réseautages entre les communautés afin de faciliter les échanges sur les capacités, limitations, défis et caractères particuliers à chacune des capacités de l'ARC. Ce type d'initiative, qui pourrait prendre la forme d'un symposium ou d'un colloque annuel, devrait concerner l'auditoire cible suivant: opérateurs, logisticiens et spécialistes influents de toutes communautés de l'ARC. Il faut noter que les commandants d'unités et de formations ont régulièrement l'occasion de se rencontrer, mais pas nécessairement le personnel qui occupe les positions clés au sein de ces communautés. Avec ce genre d'initiative, l'ARC pourrait bénéficier d'une meilleure diffusion des intentions de commandements au niveau opérationnel et tactique et par le fait même faciliter l'exécution des missions assignées à la 2^e Escadre.

¹⁸ ATF RENAISSANCE 1701 Comd. 3350-ATF-RENAISSANCE 1701. «Op RENAISSANCE 1701 : Post Operation Report», 30 novembre 2017.

¹⁹ 1^{re} Division aérienne canadienne. Élément de coordination de la composante aérienne (est). «JTFE, ATF-LENTUS 1703 : Post Operation Report», 5 juillet 2017

12. Un autre aspect du domaine social est l'«autorité de commandement». Donc, la distribution des intentions du commandant au bon moment. Pour soutenir ce domaine, le leadership de la 1 DAC pourrait introduire au rythme de bataille des déploiements opérationnels d'importance, un exposé prédéploiement du «commandement de composante aérienne de force interarmées» (JFACC) auprès des commandants de reconnaissances ou d'activations d'opérations. Cet exposé pourrait ressembler à celui que le JFACC présente déjà aux commandants des FOA au début de leurs mandats. De cette façon, la définition du spectre des responsabilités, les intentions, les restrictions et contraintes, ainsi que les orientations opérationnelles/stratégiques seraient formellement partagées. Cette initiative permettrait le concept de «focus» (commandement de mission) du modèle d'Albert et Hayes, et hausserait conséquemment l'efficacité des tâches de la 2^e Escadre.

13. Cette première partie d'étude militaire a démontré comment la 1 DAC pourrait habiliter la 2^e Escadre, au travers la mise en place de moyens adéquats et d'opportunités utiles sous les domaines physiques, informationnels, cognitifs et sociaux. Maintenant, voyons comment améliorer l'agilité de la 2^e Escadre pour en faire une organisation edge...

Améliorer l'agilité de la 2^e Escadre expéditionnaire aérienne

14. Les équipes de reconnaissances et d'activations de théâtre de la 2^e Escadre sont fréquemment les premiers répondants de l'ARC sur le terrain lors d'opérations expéditionnaires et domestiques, ainsi, ils agissent naturellement comme ambassadeurs institutionnels. Ces

derniers doivent être en mesure d'agir de façon autonome, avec les bons outils, avec le bon niveau d'autorité et un professionnalisme exemplaire. La prochaine portion formulera quelques brefs exemples de démarches que la 2^e Escadre pourrait amorcer pour augmenter son agilité organisationnelle. Les propositions sont basées sur les six caractéristiques essentielles au concept d'agilité soit : la robustesse, la résilience, la réactivité, la flexibilité, l'innovation et l'adaptabilité²⁰. Par ailleurs, il est essentiel de noter que la majorité des propositions présentées jusqu'à maintenant induiraient tacitement une amélioration de l'agilité.

15. La «robustesse» est la capacité de maintenir l'efficacité dans toute une gamme de tâches, de situations et de conditions²¹. L'élaboration et la mise en place de concepts : de reconnaissances, de déploiements, d'activations de mission et d'opérations aériennes standardisés, permet l'optimisation de l'utilisation des ressources militaires. Ces procédures normalisées permettent de faciliter le «cycle décision-action» du commandement et d'accélérer la synchronisation efficace de la projection des effets. Cet aspect de robustesse améliore aussi la réactivité organisationnelle.

16. La «résilience» est la capacité de récupérer après l'exécution d'une mission et de surmonter les défis que présentent les environnements opérationnels difficiles²². Ainsi, lorsque les activités de garnison sont portées sur la fonction opérationnelle de «montée en puissance²³», les ressources humaines peuvent s'entraîner dans l'ensemble du spectre des tâches de missions à

²⁰ David S. Alberts, « Agility, Focus, and Convergence: The Future of Command and Control » p. 124-159, http://www.dodccrp.org/files/IC2J_v1n1_01_Alberts.pdf.

²¹ David S. Alberts et Richard E. Hayes, « Power to the Edge: Command and Control in the Information Age » Chapter 8 – Agility, p. 128-135, http://www.dodccrp.org/files/Alberts_Power.pdf.

²² *Ibid*, p. 135-139.

²³ Ministère de la Défense nationale, B-GA-400-000/FP-001, *Doctrine de l'Aviation royale canadienne* (Trenton : Centre de guerre aérospatiale des Forces canadiennes, 2016), p. 35-37.

venir, et l'expertise organisationnelle croît naturellement. Le façonnage d'un fort état de préparation mentale, physique et professionnelle, doit être au cœur de la culture de l'Escadre.

17. La «réactivité» est la capacité de répondre adéquatement et rapidement aux changements imposés par le caractère changeant de l'environnement²⁴. La préparation assidue de l'équipement, du personnel, du «groupe d'aide au départ» et des divers processus est indispensable à une bonne réactivité. De plus, l'organisation doit être en mesure d'évaluer constamment la situation mondiale par rapport aux objectifs stratégiques et opérationnels du Canada. En fait, une bonne compréhension de l'environnement stratégique permet de mieux anticiper les missions à venir et ainsi améliorer la réactivité.

18. La «flexibilité» est la capacité d'utiliser plusieurs méthodes pour atteindre les objectifs²⁵. Une bonne flexibilité s'acquiert au travers un domaine cognitif très fort. L'expertise, la débrouillardise et la compréhension des intentions du commandant permettent d'être flexible dans l'environnement opérationnel. De plus, l'intégration d'une culture axée sur les «opérations basées sur les effets²⁶» est plus favorable pour atteindre un haut niveau de flexibilité organisationnelle.

²⁴ David S. Alberts et Richard E. Hayes, « Power to the Edge: Command and Control in the Information Age », p. 139-143, http://www.dodccrp.org/files/Alberts_Power.pdf .

²⁵ David S. Alberts et Richard E. Hayes, « Power to the Edge: Command and Control in the Information Age », p. 143-149, http://www.dodccrp.org/files/Alberts_Power.pdf .

²⁶ Ruby Z. Tomislav, «Effects-Based Operations: More Important than Ever», *Parameters* 38, n° 3 (Automne 2008), p. 26-35, <https://search.proquest.com/docview/198179568?accountid=9867> .

19. L'«innovation» est la capacité de développer de nouvelles méthodes, processus et techniques sans nuire à l'intégrité opérationnelle de l'organisation²⁷. Les occasions d'innovations qu'offrent les missions assignées à la 2^e Escadre sont illimitées. À cet effet, l'importance de la mise en place d'un puissant programme de leçons apprises prend tout son sens. Chacun des déploiements devrait faire l'objet d'une étude exhaustive des observations et la dissémination des «découvertes» devrait continuellement être intégrée aux activités de montées en puissance²⁸. Ainsi, l'amalgame de l'expérience collective permettrait l'innovation perpétuelle.

20. L'«adaptabilité²⁹» est la capacité de changer les processus de travail et la capacité de changer l'organisation en relation avec la vision de l'institution. Pour faire suite au concept d'innovation, les observations générées par les multiples déploiements permettent à toute l'organisation de s'ajuster à l'évolution du spectre des conflits et missions. La caractéristique d'adaptabilité touche non seulement l'Escadre, mais tout l'ARC.

21. La dernière partie de discussion a clairement révélé quelques démarches qui pourraient être entreprises par la 2^e Escadre afin d'augmenter son agilité organisationnelle au travers six caractéristiques phares à l'avantage de l'ARC.

²⁷ David S. Alberts et Richard E. Hayes, « Power to the Edge: Command and Control in the Information Age », p. 149-153, http://www.dodccrp.org/files/Alberts_Power.pdf .

²⁸ Centre de guerre aérospatiale des Forces canadiennes. «Analyses et leçons retenues», modifié le 23 mars 2015, <http://www.rcaf-arc.forces.gc.ca/fr/centre-guerre-aerospatiale-fc/analyses-et-lecons-retenues.page> .

²⁹ David S. Alberts et Richard E. Hayes, « Power to the Edge: Command and Control in the Information Age », p. 153-159, http://www.dodccrp.org/files/Alberts_Power.pdf .

CONCLUSION

22. Cette étude militaire a bien démontré que l'ajustement des «moyens et opportunités», en corrélation avec un raffinement du concept d'«agilité» de la 2^e Escadre, permettrait à cette organisation de devenir «edge» et conséquemment, plus performante pour assister la projection rapide de la Force aérienne, et ce, avec une efficacité et un dynamisme accru. Par ailleurs, il est évident que la mise en action des propositions incluses dans cette étude dépend de la volonté du leadership de la 1 DAC à améliorer l'efficacité de la 2^e Escadre. Les défis de gestion des ressources humaines touchent l'ensemble des FAC et la gestion des priorités est un dilemme pour toute organisation militaire. Cependant, la majorité des idées présentées dans ce document permettrait d'améliorer l'efficacité de la 2^e Escadre, sans demander trop de moyens complexes. Ainsi, l'évolution pourrait se faire en trois phases :

- a. Phase 1 : L'attribution de moyens et d'opportunités adéquats;
- b. Phase 2 : Le raffinement des caractéristiques d'agilité au sein de la 2^e Escadre; et
- c. Phase 3 : L'évaluation des résultats et la révision des démarches au travers le Programme de leçons retenues de la Force aérienne (PLRFA).

23. Somme toute, avec l'adoption de ce modèle, la précision et l'efficacité des projections de la Force aérienne canadienne deviendraient comparables aux opérations des forces spéciales. C'est-à-dire, crédible, rapide, bien coordonnée et synchronisé et adapté aux besoins opérationnels de l'ARC.

BIBLIOGRAPHIE

- 1 Canadian Air Division 3000-MRP (A7-3), Royal Canadian Air Force Managed Readiness Plan 2012-2017 – Revision 1, 8 May 2013.
- 1^{re} Division aérienne canadienne. Élément de coordination de la composante aérienne (est). «JTFE, ATF-LENTUS 1703 : Post Operation Report», 5 juillet 2017.
- 2 Air Expeditionary Squadron, Officer Commanding Operational Support Element. «Ex RESILIENT RESOLVE: RECCE/AFASST Post Activation Report», 14 mars 2016.
- Air Task Force RENAISSANCE 1701 Comd. 3350-ATF-RENAISSANCE 1701. «Op RENAISSANCE 1701 : Post Operation Report», 30 novembre 2017.
- Air Task Force RIMPAC Comd. 3350-ATF-RIMPAC 2016. «RIMPAC 2016: Post Operation Report», 7 avril 2017.
- Alberts, David S., et Richard E. Hayes. « Power to the Edge: Command and Control in the Information Age », extrait d'Information Age Transformation Series, chapitre 8 – Agility (p. 123-159), chapitre 9 – Power and the Edge (p. 165-177) et chapitre 12 – The Power of “Power to the Edge” Organizations (p. 213-221), http://www.dodccrp.org/files/Alberts_Power.pdf
- Alberts, David S. « Agility, Focus, and Convergence: The Future of Command and Control », extrait de The International C2 Journal 1, no 1 (2007), 32 p. http://www.dodccrp.org/files/IC2J_v1n1_01_Alberts.pdf
- Barnes, Pux. « Le commandement de mission et l'ARC : Réflexion sur l'emploi de la puissance aérienne dans les opérations interarmées », extrait de *l'Aviation royale canadienne : le commandement et le contrôle*, article n° 4, (hiver, 2016), <http://www.rcf-arc.forces.gc.ca/fr/centre-guerre-aerospatiale-fc/c2-article-4-le-commandement-de-mission-et-larc.page> .
- Barnes, Pux. « La Force opérationnelle aérienne de l'ARC : Réflexions sur l'emploi de la puissance aérienne dans les opérations interarmées », extrait de *l'Aviation royale canadienne : le commandement et le contrôle*, article n° 5, (hiver, 2016), <http://www.rcf-arc.forces.gc.ca/fr/centre-guerre-aerospatiale-fc/c2-article-5-the-rcf-air-task-force.page> .
- Barnes, Pux. « Note de doctrine aérienne (NDA) 14/01, commandant de la force opérationnelle aérienne (FOA) de l'Aviation royale canadienne (ARC) : Réflexion sur l'emploi de la puissance aérienne dans les opérations interarmées », extrait de *l'Aviation royale canadienne : le commandement et le contrôle*, article n° 6, (hiver, 2014), <http://www.rcf-arc.forces.gc.ca/fr/centre-guerre-aerospatiale-fc/c2-article-6-note-de-doctrine-arienne-14-01-commandant-de-la-force-operationnelle-aerienne.page> .

- Brassard, Carl. «Joffre et la culture de l'offensive en 1914», dissertation sur un problème complexe de commandement, PCEMI 44, Collège des Forces canadiennes, 2018.
- Canada. Ministère de la Défense nationale. ADN 14/01, *Canadian Forces Air Doctrine Note 14/01: Royal Canadian Air Force Air Task Force Commander: Definitions Roles and Responsibilities*, Trenton : Centre de guerre aérospatiale des Forces canadiennes, 2014.
- Canada. Ministère de la Défense nationale. A-GA-007-000/AF-008, *Vecteurs de la Force aérienne*, Ottawa: Directeur général – Développement de la Force aérienne, 2014, <http://publications.gc.ca/site/fra/9.641426/publication.html> .
- Canada. Ministère de la Défense nationale. B-GA-400-000/FP-001, *Doctrine de l'Aviation royale canadienne*, Trenton : Centre de guerre aérospatiale des Forces canadiennes, 2016, <http://publications.gc.ca/site/fra/9.824133/publication.html>
- Canada. Ministère de la Défense nationale. B-GA-401-000/FP-001, *Doctrine aérospatiale des Forces canadiennes : commandement*, Trenton : Centre de guerre aérospatiale des Forces canadiennes, 2012, <http://www.rcaf-arc.forces.gc.ca/fr/centre-guerre-aerospatiale-fc/doctrine/b-ga-401-000-fp-001.page> .
- Canada. Ministère de la Défense nationale. B-GA-402-001/FP-001, *Royal Canadian Air Force Doctrine : Command and Control*, Trenton : Centre de guerre aérospatiale des Forces canadiennes, 2017.
- Canada. Ministère de la Défense nationale. B-GA-402-003/FP-001, *Doctrine de l'Aviation royale canadienne : Maintien en puissance de la force*, Trenton : Centre de guerre aérospatiale des Forces canadiennes, 2017, http://publications.gc.ca/collections/collection_2017/mdn-dnd/D2-384-2017-fra.pdf .
- Canada. Ministère de la Défense nationale. B-GA-402-005/FP-001, *Royal Canadian Air Force Doctrine : Expeditionary operations* (released draft), Trenton : Centre de guerre aérospatiale des Forces canadiennes, 2016.
- Canada. Ministère de la Défense nationale. *Future Concept Directive Part 2 : Future Air Operating Concept*, Ottawa : Aviation royale canadien, 2016, <http://www.rcaf-arc.forces.gc.ca/fr/centre-guerre-aerospatiale-fc/bibliotheque-electronique/directive-sur-les-concepts-futurs-partie-2-concept-des-operations-aeriennes-de-lavenir.page>
- Canada. Ministère de la Défense nationale. *Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada*, Ottawa : MDN Canada, 2017.
- Centre de guerre aérospatiale des Forces canadiennes. «Analyses et leçons retenues», modifié le 23 mars 2015, <http://www.rcaf-arc.forces.gc.ca/fr/centre-guerre-aerospatiale-fc/analyses-et-lecons-retenues.page> .

Royal Canadian Air Force. *1 Canadian Air Division approval: 2 Wing Force Employment Concept*, Winnipeg: 1 CAD Headquarter, 3 February 2015.

Royal Canadian Air Force. *Royal Canadian Air Force: Campaign Plan version 2.0*, Ottawa: Royal Canadian Air Force, 2015.

Tomislav, Ruby Z. «Effects-Based Operations: More Important than Ever», extrait de *Parameters* 38, n° 3 (Automne 2008), p. 26-35,
<https://search.proquest.com/docview/198179568?accountid=9867>