

Canadian
Forces
College

Collège
des
Forces
Canadiennes



DE LA GOUVERNANCE : LE CHEF D'ÉTAT-MAJOR (SUPPORT), LA PROCHAINE ÉTAPE LOGIQUE DANS L'ARMÉE CANADIENNE

Major Pierre P.R.J. Pépin

JCSP 46 DL

Solo Flight

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.

© 2021 Her Majesty the Queen in Right of Canada, as represented by the Minister of National Defence.

PCEMI 46 AD

Solo Flight

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.

© 2021 Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale..

CANADIAN FORCES COLLEGE – COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES

JCSP 46 DL – PCEMI 46 AD

2019 – 2021

SOLO FLIGHT

**DE LA GOUVERNANCE : LE CHEF D'ÉTAT-MAJOR (SUPPORT),
LA PROCHAINE ÉTAPE LOGIQUE DANS L'ARMÉE CANADIENNE**

Par le major Pierre P.R.J. Pépin

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

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

DE LA GOUVERNANCE : LE CHEF D'ÉTAT-MAJOR (SUPPORT), LA PROCHAINE ÉTAPE LOGIQUE DANS L'ARMÉE CANADIENNE

INTRODUCTION

L'Armée canadienne (AC) n'est pas structurée ni dotée des ressources pour soutenir ses mandats opérationnels et institutionnels actuels et futurs, particulièrement ceux assignés dans le cadre de la politique de défense Protection, Sécurité, Engagement¹. Cette problématique n'est pas nouvelle : de nombreux projets d'optimisation échelonnés sur plusieurs années, ont la plupart du temps mené à des changements cosmétiques ou mis en lumière des problématiques et des symptômes sans jamais concrètement corriger les réels problèmes ni livrer d'effets tangibles ou durables. En effet, en faisant abstraction du manque de ressources humaines, matérielles et financières, la régionalisation et la décentralisation du cadre de soutien de l'AC sont des facteurs qui le rendent excessivement complexe et difficile à adapter aux besoins changeants. Le Champion de la fonction opérationnelle *Soutien* et la plus haute voix représentant les intérêts de celle-ci auprès du Cmdt de l'AC est un officier d'état-major détenant le grade de Colonel, soit le Directeur du maintien en puissance de la force de l'armée (DMPFA / G4). La mise en commun de ces facteurs « fait en sorte que les intérêts de la fonction opérationnelle *Soutien* manquent de traction, que les opérations de l'Armée d'aujourd'hui sont particulièrement difficiles à soutenir et que, sans des

¹ Berthiaume. Lee. The Toronto Star. *Military bases struggling with personnel shortages, internal review finds*. (En ligne) 24 Dec 2020. <https://www.thestar.com/politics/2020/12/24/military-bases-struggling-with-personnel-shortages-internal-review-finds.html>

changements drastiques, l'AC ne sera pas en mesure de supporter ses opérations dans le futur »².

Est-ce que la prochaine étape de transformation de l'AC au niveau du soutien ne serait pas la centralisation des ressources de services de soutien au combat (SSC)³ sous un commandement de niveau 2, permettant à la fois la génération de la force et une gestion centralisée de toutes les garnisons?

Au point de vue organisationnel, nous établirons d'abord que le cadre de soutien de l'AC, en partant du niveau tactique jusqu'au niveau opérationnel, est trop décentralisé, que ses ressources sont mal employées parce que mal connues par des commandants qui ne sont pas des spécialistes du soutien et qu'il est trop faible aux endroits névralgiques pour avoir les effets escomptés. Nous proposerons ensuite un modèle de commandement, soutenu par des officiers d'état-major qui permettra la mise sur pied de la force ainsi qu'un réalignement des responsabilités de commandement des garnisons. De manière simultanée, nous discuterons des potentielles résistances auxquels cette option fera face et proposerons des solutions qui permettront une meilleure acceptabilité de manière globale.

² Briefing to COS ARMY OPS, *Canadian Army Sustainment Review*. CA G4 Plans, 8 Nov 2018. (Document Interne) Planche 6.

³ Le support fourni à des forces déployées comprenant l'administration et la logistique tel que décrite dans le B-GL-300-004/FP-002, maintien en puissance des opérations terrestres.

DÉVELOPPEMENT

Partie 1 – Le cadre de soutien de l’AC : un cadre qui craque

Un portrait du soutien de l’AC en définitions et en chiffres

Bien que la définition précise et officielle reste encore à être incluse dans la doctrine de l’AC, le cadre de soutien (*sustainment enterprise*) est actuellement défini comme le « produit de tous les processus et activités de soutien (administratifs, logistiques et SSC) qui sont fournis par ou à travers des ressources de l’AC ». ⁴ D’un autre côté, la structure de maintien en puissance (*sustainment framework*) est la structure qui a pour rôle de fournir tout le soutien à l’AC ou à ses différents clients issus des autres organisations de N1, peu importe le niveau⁵ ou l’ampleur de la tâche. Le cadre de soutien peut donc être conceptualisé comme le « quoi » et la structure de maintien en puissance, comme le « comment » s’articule le soutien au sein même l’AC. Les 21 bases de soutien de l’AC représentent l’outil principal à travers lequel est distribué le soutien logistique à près de 55 000 membres de l’Équipe de la Défense, desquels seulement 70% proviennent de l’AC. À elle seule, cette activité issue du programme 6.9 du cadre ministériel des résultats (CMR) représente plus de 40% du budget de l’AC⁶. Au niveau du personnel, en date du 12 fév 2021, 81% des positions SSC de l’AC avaient été remplies, ce sont donc

⁴ Briefing to sustainment leadership, CA G4, 23 mars 2021 (Document interne)
Planche 18

⁵ Par niveau, on réfère aux niveaux de guerre comme on l’entend dans le B-GL-300-001/FP-002. L’AC a le mandat de générer des troupes pour le COIC pour les différents niveaux.

⁶ Ibid. Planche 19.

plus de 6200 militaires des grades de soldat à lieutenant-colonel qui livrent les effets requis.⁷

Le cadre de soutien – premières lignes

Nous argumentons tout d’abord qu’une réponse adéquate aux manques de ressources SSC pourrait résider dans une plus grande centralisation et dans une refonte de la structure régimentaire au sein de l’AC. Au niveau tactique, les organisations de soutien de première ligne sont des compagnies de service et sont commandées par des majors de l’arme de l’unité, c’est-à-dire que des fantassins commandent les compagnies de service dans les bataillons d’infanterie. Chaque Corps doit designer, structurer et s’assurer de pourvoir convenablement ses unités pour qu’elles puissent accomplir leurs mandats. Il est culturellement accepté que les organisations de première ligne ont un regard *vers le bas*, qu’ils se concentrent sur leur organisation et qu’ils génèrent leurs effets à partir de ressources tactiques. D’autre part, il est reconnu que tous les effets de soutien logistique tirent leur source d’un des systèmes articulés au niveau stratégique. La structure régimentaire et identitaire de l’AC, souvent référée comme le pilier cognitif servant à maintenir la cohésion et l’ordre social, est un frein aux efficiences que l’organisation en manque de ressources désire obtenir. Celle-ci sous-entend une possession des ressources tandis qu’une meilleure réponse à ces manques pourrait être obtenue par une plus grande fluidité des ressources entre les différentes organisations. La structure régimentaire est aussi un frein parce qu’elle enchâsse dans ses dogmes des procédures standardisées de

⁷ Ce chiffre ne factorise pas les positions civiles laissées vides par les différents gels ou contraintes de dotation, par le LHB – voir définition en page 9.

garnisons tandis que c'est sous forme de groupement tactique ad hoc, adapté et pourvu des ressources pour accomplir une tâche spécifique dans un contexte prescrit que sont déployées les ressources de l'AC. Le paradoxe de l'efficacité (faire mieux avec moins) est donc difficile à accepter pour des opérateurs qui doivent être efficaces, d'abord et avant tout. Dans cette activité de design, les directeurs de Corps et leurs états-majors travaillent en consultation avec le G4 et avec le Directeur de développement des forces de l'armée. Mais ces deux directeurs n'ont que des pouvoirs de recommandations auprès des directeurs de Corps qui eux, doivent rendre compte au Cmdt AC.

L'adoption d'une structure de groupements tactiques en garnisons comme il est maintenant possible de le faire sur Opération RÉASSURANCE en contexte expéditionnaire depuis plusieurs années est-elle réalisable? Il serait donc pertinent de faire en sorte que la responsabilité d'accomplir les activités de soutien de première ligne soit exclusivement confiée aux Corps, à même leurs propres ressources. De cette manière, il serait possible de centraliser les ressources spécialisées vers les organisations de deuxième ligne. Il est donc démontré que les premières lignes ne sont pas actuellement structurées, employées, ni dirigées de la bonne façon compte-tenu des ressources disponibles et de l'effet SSC recherché par les Cmdt.

Le cadre de soutien – deuxièmes lignes

Nous tablons ensuite que le soutien de deuxième ligne est dysfonctionnel puisque les organisations opérationnelles ont aussi un rôle institutionnel. Nous argumenterons qu'un renforcement des capacités institutionnelles et l'octroi d'une capacité agile au groupe-brigade permettront de pallier cette situation. Effectivement, le soutien de 2^e ligne est offert par différentes organisations sur les bases de l'AC. Toutefois, elles se rapportent toutes, ou presque, à des Groupes de Soutien divisionnaires (GS Div) qui sont des formations de Niveau 3, souvent commandées par des officiers provenant des armes de combat, qui intègrent les différents services institutionnels afin d'offrir des services standardisés sur les garnisons. Les rapports de *Service Level Analysis Bound 1, 2 et 3* et le *Canadian Army Service Battalion Force Development Working Group* ont mis en lumière les difficultés chroniques, récurrentes et répandues dans la gestion des inventaires physiques de deuxième ligne, des aberrations au niveau structurel et organisationnel et des non-conformités procédurales particulièrement en ce qui touche la gestion des acquisitions et la gestion des systèmes d'information sans toutefois les corriger. Au niveau organisationnel, l'unité de commandement sur papier existe,⁸ mais le commandant du bataillon de services se voit quand même assigner un mandat à une autre formation, soit le GS Div. Il se rapporte donc, dans les faits, à deux commandants : du point de vue opérationnel (génération de la force), au commandant du Groupe-Brigade et du point de vue institutionnel (soutien de garnison), au commandant du GS Div. En ce qui a trait au

⁸ Tel que décrite au chapitre 3 du dans le B-GL-300-003, le Commandement dans les Opérations Terrestres

personnel, n'étant pas différent des autres organisations SSC, le bataillon de services est rempli à 80% et est composé presque à 100% de métiers de soutien, c'est-à-dire des métiers dans lesquels la rétention du personnel est difficile. En date du 12 sept 2020⁹, 5 des 8 métiers SSC du Service Royal de la Logistique du Canada étaient remplis à 90% ou moins, c'est-à-dire qu'ils étaient considérés comme « en souffrance¹⁰ » et que ces métiers souffraient d'un taux de personnel laissé hors bataille (LHB)¹¹ plus haut que les métiers non-SSC, deux facteurs accentuant la pression sur l'unité. J'argumente donc que les deuxièmes lignes ne sont pas structurées, qu'elles ne possèdent pas les ressources en quantités nécessaires, qu'elles ne sont pas employées ni dirigées de la bonne façon compte-tenu des ressources disponibles et des effets escomptés.

Le cadre de soutien – niveau opérationnel

Il n'existe pas de position de commandement pour les officiers SSC au-delà du rang de lieutenant-colonel au sein de l'AC. Les opportunités consacrées aux officiers SSC au-delà de ce rang se trouvent majoritairement sous le Commandement des Opérations Interarmées du Canada (COIC). Techniquement et conformément à l'OAC 11-79, tous les officiers de l'AC du grade de Colonel ont accès à toutes les positions de commandement, sauf celles sous le Centre de Doctrine et d'Instruction de l'AC (CDIAC). Pour commander n'importe quelle formation, le membre doit « avoir

⁹ Briefing Directeur RCLS to CCA

¹⁰ Traduction libre de « Unhealthy »

¹¹ LHB : Transferts d'occupation volontaires vers d'autres métiers, Congés de MATA, congés de maladie longue durée, personnel sous limitations médicales à l'emploi, etc. Réf : Briefing du Directeur du SRLC au CCA, 10 Sept 2021 (Document interne).

commandé avec succès une unité de la force de campagne ». Pour commander sous le CDIAAC, le membre doit « avoir exercé avec succès le leadership pour la mise sur pied d'une force ou d'opérations ». En tant que commandants de bataillon de service, les lieutenants colonels sont *de facto* des commandants d'une unité de la force de campagne et sont aussi chargés de maintenir en état de haute disponibilité et de mettre sur pied des forces pour les opérations domestiques ou expéditionnaires. Excessivement rares sont les officiers SSC détenant le grade de colonel ayant commandé dans l'AC. De plus, l'OAC 11-79 de l'AC mentionne que seuls les officiers des armes de combat peuvent commander sous le CDIAAC au rang de colonel. Le plus haut représentant SSC dans l'AC est le G4 de l'AC, un officier du grade de colonel opérant à partir du QG de l'AC, soutenu par un petit état-major, à qui un important éventail de responsabilités est confié. Le G4 détient notamment la lourde responsabilité d'intégrer l'information corporative fonctionnelle et d'agir en tant que pivot entre le MDN et l'AC et vice versa pour tous les systèmes nationaux de soutien¹². Il détient de plus une responsabilité verticale en ce qu'il doit s'assurer que l'intention du Cmdt AC en lien avec le maintien en puissance est respectée et que les défis SSC sont communiqués vers le haut. Il détient aussi une responsabilité horizontale auprès des autres organisations de N1, c'est-à-dire qu'il intervient avec celles-ci dans tous les dossiers dans lesquels il y a une collaboration (unilatérale ou bilatérale) au niveau du soutien. Finalement, il détient la responsabilité de prévoir les besoins dans le temps, tant au niveau structurel qu'au niveau de l'équipement

¹² Tel qu'ils sont décrits dans le B-GL-300-004 / FP-002, Maintien en puissance des opérations terrestres : le système de gestion et de distribution du matériel (SGDM), le système de gestion de l'équipement terrestre (SGET), le système de soutien du personnel (SSP) et le système de soutien des services de santé (HSS).

et ce, en collaboration avec des organisations comme le Directeur des besoins en ressources terrestres (DBRT). Le G4 ne possède pas d'équivalent dans le SMA(Matériel), mais une relation cordiale avec le Directeur Général – Gestion du Programme d'équipement terrestre (DGGPET) lui permet d'intégrer les effets de la gestion et de l'acquisition de l'équipement avec les activités de l'AC.

Malgré toute la complexité, tout le poids des ressources SSC et toute la portée opérationnelle de l'AC, le contrôle du cadre de soutien de l'AC relève seulement du G4 et de son état-major. Il exerce cependant une influence qui transcende les limites du simple directorat en ce sens où son équipe influence les modèles, l'équipement et les systèmes actuels et futurs de maintien en puissance pour l'organisation. Il est à noter que le G4 de l'AC est situé trois échelons de commandement sous le Cmdt AC et qu'il se rapporte au Chef d'état-major des opérations de l'AC et, ensuite, au CmdtA de l'AC. Les occasions pendant lesquelles le G4 peut sensibiliser lui-même le Cmdt AC aux enjeux SSC sans avoir à passer par les filtres de ses deux supérieurs et de leurs états-majors sont rares. J'argumente donc que cette cellule est trop faible puisque trop petite, mal située puisque trop loin du centre de décision et mal dotée en ce sens où elle devrait être dirigée par un officier avec un rang plus élevé étant donnée l'ampleur de la tâche. La mise en commun de tous ces facteurs fait en sorte que la succession au sein de l'AC n'offre pas les possibilités (avec des probabilités réalistes) au personnel d'influencer les décisions en atteignant les postes de commandement aux grades supérieurs et que le cadre de soutien est trop faible avec une cellule G4 inhabilitée à exercer toutes ses fonctions lui permettant d'obtenir les effets escomptés.

La nature trop décentralisée du design des organisations et de l'opération des structures SSC en garnisons au niveau tactique, la difficulté pour les colonels SSC de commander donc d'activement influencer la prise de décision au sein de l'AC et la vulnérabilité du cadre de soutien dans des endroits névralgiques comme le G4 de l'AC sont donc des facteurs qui rendent les opérations actuelles particulièrement difficiles à supporter. Des changements organisationnels, culturels et structurels peuvent être faits dans la foulée de l'analyse de la Force 2025 pour moderniser l'AC et créer une structure permettant d'équilibrer de façon plus efficiente la génération de la force et le soutien en garnison.

Partie 2 – un changement de mentalité pour une (si) nouvelle réalité (?)

Il est donc connu, reconnu et maintenu que les responsabilités de la gestion des garnisons demeureront sous l'AC. Nous avons démontré que le cadre de soutien est trop faible en plusieurs endroits névralgiques. Depuis 25 ans, l'AC a tenté de modifier sa structure en y apportant des changements essentiellement cosmétiques tout en évitant d'ébranler les colonnes du temple pour des raisons politiques ou historiques : c'est-à-dire qu'elle s'est gardée de toucher au système régimentaire, qu'elle n'a pas appliqué ses initiatives d'optimisation aux unités SSC de la première réserve et qu'elle n'a pas pris de position claire en lien avec les responsabilités liées à la génération de forces et le soutien offert sur les garnisons, préférant repousser la décision à plus tard. Entre 2010 et 2021, pas moins de 14 initiatives ont eu lieu et ont permis d'analyser une série de symptômes sans réellement s'attaquer aux nœuds du problème du soutien de l'AC : le

protectionnisme de ressources et une structure SSC mal adaptée pour le volume des mandats à laquelle l'AC d'aujourd'hui fait face.

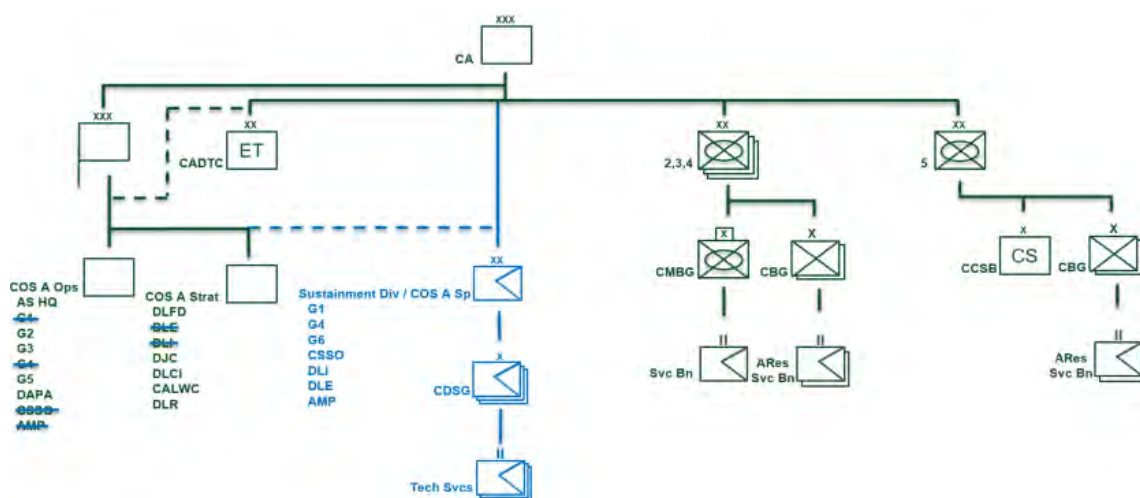
Pour pallier ces faiblesses, il est proposé de créer une nouvelle ligne de gouvernance au QG de l'AC et de créer une division de soutien de niveau deux à laquelle seraient confiées simultanément des responsabilités de commandement et d'état-major, un peu comme le CDIAC le fait actuellement. Cette création verrait plusieurs directorats du QG de l'AC transférés sous une nouvelle structure, demanderait une importante refonte organisationnelle et impliquerait plusieurs changements législatifs puisque des relations de commandement et des relations de soutien devraient être changées. Nous présenterons donc cette option de refonte de l'AC, ses avantages et ses inconvénients et discuterons de la possible résistance organisationnelle et culturelle à laquelle elle fera face et proposerons des suggestions pour mitiger cette résistance.

L'option proposée – sa nature

La Division de Soutien tel qu'elle est proposée se voit confier les responsabilités de commandement de toutes les garnisons, donc de tous les GS Div et des bases se rapportant directement aux Divisions, comme la BFC Kingston. Les bataillons de services de l'AC seraient réduits à des organisations de soutien de deuxième ligne taillées précisément pour fournir le soutien au groupe-brigade auquel ils appartiennent et seraient affranchis de toutes responsabilités institutionnelles. Après une série de réalignements, on verrait donc une délinéation claire entre les responsabilités de génération de forces

laissées aux groupes-brigades et les responsabilités institutionnelles laissées à la Division de Soutien et à ses ressources de garnison. Le modèle proposé est basé sur un regroupement sous un commandement de N2, mais sur une relation de Commandement Tactique (TACOM) avec les Divisions de l'AC et il figure en bleu sur le graphique ci-dessous :

Figure 1.



L'option proposée – les avantages et inconvénients

Les avantages à un tel regroupement sont nombreux et nous sommes d'avis qu'ils pèsent lourd dans la balance. Tout d'abord, celui-ci permet d'unifier les efforts en ce qui a trait à la fonction opérationnelle *Soutien*. Elle permet aussi d'aligner, dans une même chaîne de commandement, les ressources avec le mandat et donc, d'assurer l'exécution, de détenir la responsabilité y étant intrinsèquement liée et de rendre les comptes qui y sont associés (imputabilité), contrairement à la situation qui prévaut actuellement. Cette

option permettrait aussi une meilleure symétrie dans l'extrait généré par les bases de soutien, réduire les disparités entre les Divisions et les régions, faciliter l'allocation de ressources et, conséquemment, réduire le nombre de non-conformités associées à l'opération des bases de soutien en raison de la réduction de la rotation du personnel. Cette option libérerait les divisions des responsabilités institutionnelles et leur permettrait de se concentrer sur leurs responsabilités de génération et d'emploi de la force et laisserait le soin à la Division de soutien de chercher les gains en efficience dans l'opération des garnisons.

Cette option a aussi des inconvénients. Elle demande tout d'abord la création et la modification de plusieurs positions d'officiers généraux, la centralisation des responsabilités de soutien sous une seule personne demande que cette personne possède le rang, la légitimité et le pouvoir de position approprié pour pouvoir interagir avec les autorités fonctionnelles à différents niveaux et contrôler ses subalternes. À ce point de vue, la gestion des activités fonctionnelles (G1, G4, Sécurité, infrastructures, environnement, police militaire) en plus des activités de garnisons justifierait, à mon avis, un officier SSC du rang de major général. Ceci risquerait toutefois de rencontrer une certaine résistance¹³ puisque l'AC devrait possiblement réassigner certains rôles et responsabilités à l'interne et faire face à de la résistance de la part des autres Corps ou même des QG de Divisions qui perdraient le personnel ainsi que les responsabilités pour gérer les garnisons au profit de la Division de soutien. La perte de ressources ne plaît pas

¹³ Comme il est décrit dans Rostek, LCol Michael. "Managing Change Within DND." In *The Public Management of Defence in Canada*, edited by J. Craig Stone. Toronto: Breakout Education Network, 2009, P. 216.

aux générateurs de forces au niveau du pilier normatif, en raison, notamment, à une perte d'identité et de contrôle sur des ressources aux profits d'une organisation externe. L'autre inconvénient est que cette option donne l'impression que l'AC concentre beaucoup de ressources et d'efforts autour de l'aspect institutionnel de ses activités et qu'elle délaisse un peu l'aspect opérationnel. Cet argument peut être renversé en mentionnant qu'un investissement dans le cadre de soutien de l'AC est un investissement dans l'aspect opérationnel et qu'une meilleure efficacité dans le soutien réduit la quantité de ressources requises pour exécuter le soutien à moyen et long terme. De plus, l'AC a connu son lot de changements structurels dans les 25 dernières années, particulièrement en ce qui a trait aux structures SSC. Il pourrait y avoir une certaine fatigue liée au changement. Rostek¹⁴ mentionne que cette fatigue et que la résistance aux changements sont prévisibles dans des organisations comme l'AC qui évoluent dans des environnements dynamiques et complexes. L'implication des leaders les plus seniors ainsi qu'un bon plan de communication formel et informel sont clés à la réussite de cette initiative.

CONCLUSION

Une telle option de transformation revêt des airs de révolution ne se limitant pas au soutien ni aux limites organisationnelles de l'AC, et ce, pour une multitude de raisons. Tout d'abord, l'AC deviendrait le premier N1 à intégrer verticalement et horizontalement toutes ses ressources SSC tant au niveau fonctionnel qu'organisationnel sous un

¹⁴ Op. Cit.

commandement unifié. Comme nous l'avons mentionné, ceci permettra de mieux synchroniser les efforts à l'interne de l'AC, à l'externe de l'AC avec ses partenaires du MDN et de réduire les ressources requises pour accomplir chaque tâche, qu'elle soit opérationnelle ou institutionnelle. Cette transformation permettrait ensuite d'établir une norme commune pour les services rendus sur toutes les garnisons de l'AC permettant la comptabilité par extrant, soit un des objectifs du cadre ministériel des résultats. Il est donc envisageable que cette transformation d'abord SSC ait des impacts positifs subséquents sur l'ensemble des lignes de gouvernance de l'AC puisqu'elle permettra l'optimisation des ressources humaines, matérielles et financières dans un contexte dynamique où le changement et la fluidité représentent la norme. Finalement, l'AC tirera chaque N1 dans son sillage par la suite puisqu'une telle transformation implique le personnel (COMPERSMIL), la structure organisationnelle via les ordonnances d'organisation des Forces canadiennes (VCEMD), le niveau de service offert sur les bases aux autres N1 (ARC, MRC, COIC, etc.), la gestion des opérations ainsi que et l'amélioration de la relation fonctionnelle avec plusieurs SMA du côté du MDN à bien des égards.

BIBLIOGRAPHIE

Armée Canadienne. *Ordre de l'Armée Canadienne 11-79* – Plan de relève de l'Armée.

Berthiaume. Lee. "Military bases struggling with personnel shortages, internal review finds." *The Toronto Star*. (En ligne) 24 mai 2021
<https://www.thestar.com/politics/2020/12/24/military-bases-struggling-with-personnel-shortages-internal-review-finds.html>

Canada. B-GL-300-004/FP-002, Maintien en puissance des opérations terrestres.

Canada. B-GL-300-003, le Commandement dans les Opérations Terrestres

Canada. B-GL-300-001/FP-002, Les opérations terrestres.

Canadian Army – G4 Institutional support placemat and dependencies – Canadian army bases in numbers – 2021. (Document interne)

Canadian Army – Briefing to COS Army Ops, G4 Ops, 3 mars 2021 (Document interne)

Canadian Army – Briefing to COS ARMY OPS, *Canadian Army Sustainment Review*. CA G4 Plans, 8 Nov 2018. (Document Interne)

Canadian Army – Briefing to DLFD FDWG, G4 Plans, 12 mai 2021 (Document interne)

Canadian Army – Briefing to sustainment leadership, G4, 23 mars 2021 (Document interne)

Canada. "Report on Transformation 2011". Government of Canada. 2016. (En ligne)
<https://www.canada.ca/en/department-national-defence/corporate/reports-publications/report-on-transformation-2011>

Conley, Major Devin, and Dr. Eric Ouellet. "The Canadian Forces and Military Transformation: An Elusive Quest for Efficiency." *Canadian Army Journal* 14, no. 1 (Spring 2012): 71-83.

McKee, B.B. & Hill, S. A. 2006. The "How-To" of Organizational Culture Change in the Canadian Forces. TM 2006-44, DRDC CORA.

Ouellet, E. "Les forces armées comme institution." *Études stratégiques au XXI^e siècle*, edited by E. Ouellet, P. Pahlavi, and M. Chenouffı, p. 263-285. Montréal: Athéna, 2013.

Rostek, LCol Michael. "Managing Change Within DND." In *The Public Management of Defence in Canada*, edited by J. Craig Stone. Toronto: Breakout Education Network, 2009.