

Canadian
Forces
College

Collège
des
Forces
Canadiennes



SURVIVRE DANS UN MONDE CONTEMPORAIN : UNE QUESTION D'ENTRAÎNEMENT POUR LES SSC

MAJOR KAREN POIRIER

JCSP 46

Service Paper

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.

© 2020 Her Majesty the Queen in Right of Canada,
as represented by the Minister of National Defence.

PCEMI 46

Étude militaire

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.

© 2020 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 – PCEMI 46
2019 – 2020

SERVICE PAPER - ÉTUDE MILITAIRE

**SURVIVRE DANS UN MONDE CONTEMPORAIN :
UNE QUESTION D'ENTRAÎNEMENT POUR LES SSC**

Par le major Karen Poirier

“This paper was written by a candidate attending the Canadian Forces College in fulfillment 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: 2,525

« 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. »

Nombre de mots : 2.525

SURVIVRE DANS UN MONDE CONTEMPORAIN : UNE QUESTION D'ENTRAÎNEMENT POUR LES SSC

BUT

1. Le but de ce document militaire est de démontrer qu'il y a plusieurs lacunes dans l'entraînement des éléments de service de soutien au combat (SSC) plus spécifiquement dans l'entraînement au combat rapproché lors de mouvement de convois. Vu l'environnement contemporain changeant et la faiblesse du SSC contre les attaques d'adversaires irrégulier, un entraînement individuel (officiers et membre du rang (MR)) et collectif est de mise.

INTRODUCTION

2. L'évolution de l'environnement asymétrique, non conventionnel, non contiguë et sans délimitations apportera les forces canadiennes (FC) à opérer dans un spectre d'intensité qui englobe les opérations offensives, défensives et de stabilité.¹ L'efficacité des FC requiert un état de préparation élevé au niveau opérationnel en combat terrestre afin d'être compétent dans n'importe quel contexte. Une force bien entraînée et bien équipée aidera à influencer les opérations engendrant « l'atteinte des états finaux (et) objectifs opérationnels ».²

3. Ce qui n'a pas changé est la fragilité des éléments SSC. La plupart de ces éléments sont toujours composés de véhicules non blindés qui sont des cibles attrayantes

¹ Department of National Defence, B-GL-300-001/AG-001, *Land operations 2021 adaptive dispersed operations a force employment concept for Canada's army of tomorrow*, (Kingston: DND Canada, 2007), 4 and 7.

² Department of National Defence, B-GL-300-001/FP-001, *Land Operations*. (Ottawa: DND Canada, 2008), iii.

pour les forces ennemies.³ D'après la doctrine, les FC - dont ces éléments SSC - doivent être prêt à maintenir ses propres forces pour assurer leur liberté d'action et ce, incluant une force protectrice contre un ennemi asymétrique et non conventionnel.⁴ Toutefois, la doctrine n'assigne pas la tâche à un élément d'arme de combat pour être cette force de protection au SSC, ce qui amène à conclure que celle-ci doit s'auto défendre.

Effectivement, on retrouve dans la doctrine du SSC une force protectrice.⁵ La surviabilité des éléments SSC est primaire. Ici, on ne discutera pas du besoin des éléments de protection (véhicule), de la structure organisationnelle ou même du besoin en personnel, mais comment l'entraînement obligatoire doit être de mise pour assurer leur survie en un théâtre complexe.

4. Les FC, instrument des intérêts canadiens au niveau international, pourront s'intégrer dans des coalitions internationales. Pour se faire, ils devront contribuer de façon significative et avoir une crédibilité en opération⁶. Toutefois, nos alliés tels l'armée américaine, le US Marine Corps, l'armée britannique et récemment l'armée australienne entraînent leurs SSC à se battre.⁷ Notre interopérabilité des éléments SSC dépend de notre agilité, flexibilité et adaptabilité. Ces manques de connaissance dans ce domaine

³ Department of National Defense, B-GL 005-000 FP-001, *Land Force: Convoy Operations Tactics, Techniques and Procedure*. (Ottawa: DND Canada, 2007), 1-1 to 1-3.

⁴ Department of National Defence, B-GL-300-001 FP-001, *Land Operations*. (Ottawa: DND Canada, 2008), 4-19.

⁵ Department of National Defence, B-GL-345-001 FP-001, *Combat Service Support (CSS) Units in Operations*. (Ottawa: DND Canada, 2013), 3G-1.

⁶ Department of National Defence, D2-282/2011E, *Designing Canada's Army of Tomorrow: A Land Operations 2021 Publication*, (Kingston: DND Canada, 2011), 13.

http://publications.gc.ca/collections/collection_2012/dn-nd/D2-282-2011-eng.pdf

⁷ P.R. Rogers "CO AST DIRECTIVE 04/17 – MODERNISATION". (Australia: Australian Army - Army School of Transport, 13 Dec 17), provided by LCol Jenkinson at CFC.

mettent les FC et nos alliés à risque lors d'opérations multinationales. Certaines solutions aux problèmes seront élaborées pour remédier à ces lacunes.

DISCUSSION

5. Répondant aux besoins opérationnels de l'Afghanistan, le Canada introduit une force protectrice dans la doctrine.⁸ Dorénavant, les SSC requièrent une force de protection ou une escorte afin de répondre aux menaces asymétriques. Cependant, les convois des éléments CSS ont rarement la priorité de bénéficier de l'appui de protection de la force.⁹ La probabilité que les éléments CSS doivent se battre est réaliste afin de protéger leur personnel et le ravitaillement.¹⁰ Un convoi tactique dans le but de fournir du ravitaillement peut devenir un atout de niveau stratégique (ex. essence) et que sa surviabilité est cruciale.¹¹ L'intégration d'un élément de protection de la force au sein des SSC n'est pas un concept nouveau toutefois, il y a une lacune dans l'entraînement SSC de leur personnel avec ces éléments de combat. L'entraînement des SSC annuelle se concentre sur les tâches de SSC tels : la maintenance, le transport et le réapprovisionnement ainsi que de leur défense; aucunement ne s'entraînent-ils sur leur manœuvrabilité en contexte contemporain ou sur l'intégration avec des escortes armées. Pour augmenter son interopérabilité, les éléments de SSC doivent s'entraîner dans un

⁸ Department of National Defense. G-GL 005-000 FP-001, *Land Force: Convoy Operations Tactics, Techniques and Procedure*. (Ottawa: DND Canada, 2007), 1-1 to 1-3.

⁹ Shawn P. Walsh "More Tooth for the Tail: The Right Stuff for CSS Operations". *Army Logistician*; 36,1 (Jan/Feb 2004), 13; *Ibid.*, 10.

¹⁰ *Ibid.*, 13.

¹¹ Christopher J. Wicker "Brigade and Battalion Staff Functions During Convoy Operations". *Army Logistician*; 38,6 (Nov/Dec 2006), 29.

environnement similaire qu'en théâtre en intégrant des forces de protection pour développer une force compétente, cohésive et disciplinée.

6. Un des concepts proposés par le général Rouleau est « push power to the edge »! Donner l'habilité aux commandants de prendre des décisions en temps opportun avec une équipe compétente.¹² En plus, la publication: les opérations adaptables et dispersées « exigent des décisions audacieuses prises rapidement par les chefs subalternes ».¹³ Pour prendre des décisions en temps opportun, il faut s'assurer de s'adapter, de planifier, de s'ajuster, de mesurer le risque et d'avoir l'habilité d'affecter les décisions. Sachant que les opérations tactiques peuvent avoir des répercussions stratégiques, la mise sur pied d'une force pouvant agir rapidement sur le terrain est cruciale. Un entraînement décisif offrirait une agilité de réagir augmentant la cohésion de l'équipe et la capacité du SSC de prendre des décisions opportunes sur le terrain. Offrir une meilleure éducation et un meilleur entraînement validerait l'interopérabilité, la prise de décision et l'adaptabilité des SSC.

7. L'entraînement des officiers logistiques est inadéquat et ne les prépare pas à opérer au sein des unités de SSC déployées dans un contexte contemporain. Le cours de base d'officier logistique de l'armée de terre offre seulement une introduction des concepts de mouvement de convois.¹⁴ Malgré cette initiation rudimentaire, les officiers logistiques ne rencontrent pas les normes établies pour faire face aux insurgés ou aux

¹² M. Rouleau, "CJOC Optimization", (Ottawa: CJOC Comd, 8 February 2019).

¹³ Department of National Defence, D2-282/2011E, Designing Canada's Army of Tomorrow: A Land Operations 2021 Publication, (Kingston: DND Canada, 2011), 13.
http://publications.gc.ca/collections/collection_2012/dn-nd/D2-282-2011-eng.pdf

¹⁴ CFLTC standards' cell, telephone conversation with author 4 Div Trg Centre CSS Coy spring 2018.

auteurs non étatiques. L'entraînement présent, pour le mouvement de convois avec une force de protection, se retrouve seulement lors d'une montée en puissance. Ceux-ci sont requis de commander, de contrôler, de communiquer adéquatement, de comprendre les tactiques de défense et d'utiliser les armes de façon appropriée. Plusieurs années peuvent s'être écoulées entre leur entraînement de base et leur déploiement réduisant leurs compétences. Ces connaissances sont vitales pour manœuvrer sur le terrain assurant la surviabilité de leurs troupes et du ravitaillement. L'optimisation de l'entraînement afin de synchroniser la norme institutionnelle et la pratique de ces chefs subalternes devrait se faire à la période de développement professionnel 2 (DP 2). Le cours « CSS Convoy Commander » pourrait combler ce déficit et est présentement à l'étude par la section des normes du centre d'entraînement logistique des FC.¹⁵ Il serait avantageux d'envoyer ces officiers logistiques de l'armée de terre pendant leur DP 2 ou l'incorporer au programme de perfectionnement professionnel des officiers subalternes des forces armées canadiennes (POSFAC) spécialisé. En plus, un entraînement logistique continu au niveau individuel et collectif devrait se poursuivre une fois les officiers mutés aux unités de SSC afin de les préparer convenablement.

8. Le SSC doit s'instruire des leçons apprises sur le mouvement de convoi développé par les Américains durant les opérations en Somalie et l'Iraq.¹⁶ Certaines de ces leçons partagées: le ratio entre les véhicules pour le maintien de la force et les véhicules pour la protection, l'entraînement interne (à même l'unité) vs l'entraînement donné par un centre d'entraînement collectif, l'intégration des unités de manœuvre tells

¹⁵ CFLTC standards' cell, telephone conversation with author 4 Div Trg Centre CSS Coy spring 2018.

¹⁶ D.L. Thompson, *Convoy Security Shortfalls* (Fort Leavenworth School of Advanced Military Studies United States Army Command and General Staff College, 2012), ii.

l'artillerie, l'intégration des éléments aériens au convoi, l'intégration interne des éléments pour la force de protection.¹⁷ De ces études découlent des leçons importantes. Les bénéfices d'une escorte armée pour les éléments SSC dans un environnement asymétrique sont incontestables. Une escorte organique offre au commandant l'habileté de gérer le risque adéquatement pour soutenir sa capacité de ravitailler et de supporter la mission. Pour une escorte externe, le commandant doit entraîner pour synchroniser les actions de l'équipage, le matériel et la standardisation avec cet élément.¹⁸ Combiné avec l'argument « pushing power to the edge », il est clair que créer une capacité interne offre au commandant un accroissement dans sa liberté d'action et dans sa prise de décision ce qui supporte un climat de commandement de mission. L'entraînement devra incorporer les éléments de protection de la force interne afin d'aligner la vision de l'armée de demain avec la structure, l'équipement et la doctrine. L'armée de demain veut que les SSC « soient agiles, pertinents et décisifs »¹⁹ tout en étant bien protégés, soutenables et économiquement viables. En plus, elle se doit d'être intégrée et flexible. Toutes ces notions peuvent seulement être obtenues avec un entraînement robuste.

9. Pendant l'entraînement spécifique pour la mission, les éléments doivent se préparer, se tester et se valider pour être prêts à l'éventualité de travailler dans des domaines joints et combinés.²⁰ C'est l'exécution, la fréquence et la pratique qui assureront un succès durant ces missions. La connaissance actuelle des manœuvres et les

¹⁷ *Ibid.*, 32.

¹⁸ *Ibid.*, 39.

¹⁹ Department of National Defence, D2-282/2011E, *Designing Canada's Army of Tomorrow: A Land Operations 2021 Publication*, (Kingston: DND Canada, 2011), 62-63
http://publications.gc.ca/collections/collection_2012/dn-nd/D2-282-2011-eng.pdf

²⁰ The Ministry of Defence, Joint Doctrine Note 1//7 Joint Theatre Entry Development, Concepts and Doctrine Centre, (Swindon: Ministry of Defence Shrivenham, 2017)

compétences de s'adapter dans n'importe quel environnement des SSC ne rencontrent pas ce mandat ou même la doctrine canadienne. Quelle est la conséquence? Le SSC risque un déclin au niveau de sa crédibilité internationale; son agilité de réagir rapidement, sa cohésion, et sa capacité à s'intégrer est grandement affecté. Présentement, malgré le manque de véhicules combattants organiques dans les unités SSC, il y a un cours « CSS Convoy Commander » qui offrent cette capacité et pourrait combler cette déficience :

- a. « CSS Convoy Commander's course » été développé pour améliorer la prise de décision des commandants de convois opérationnels. Ce cours a été introduit par le bataillon de service (Bn Svc) de la 2^e Brigade et développé par la 4^e Division canadienne (4 CDTC) en raison de l'attrition du personnel et des surplus de tâches du Bn Svc. La formation des membres du cadre initial d'instructeurs, autorisé par le Centre d'Instruction au Combat (CIC), a été complétée en 2017 et l'entraînement continu a été introduit en 2018.
- b. Le but de ce cours est de fournir une éducation sur le contrôle d'un convoi en mouvement avec des éléments de protection organique. L'objectif est d'entraîner le personnel SSC du rang de caporal-chef jusqu'à sergent en incluant les lieutenants puisqu'ils sont probablement ceux qui guideront les convois dans un environnement contemporain.²¹

²¹ 4th Canadian Division Training Centre Facebook page, 25 October 2018, accessed 25 October 2019 <https://www.facebook.com/4thCanadianDivisionTrainingCentre/posts/1022276891306697>

c. CSS Convoy Commander's course rencontre les besoins SSC opérationnels puisqu'ils adaptent la compréhension des tâches, les risques, les prises de décisions et formulent des scénarios adéquats spécifiquement encourus.

d. Cet entraînement est dorénavant offert institutionnellement, mais seulement à la requête des unités de SSC. À ce jour, seulement la 4^e Division a offert cet entraînement.

10. Si les critères de rendement sont basés sur les effets, il faudrait regarder l'entraînement comportant les plateformes véhicules de soutien blindé lourds (VSBL). Cet entraînement cyclique, seulement en période de monter en puissance, ne subvient pas à maintenir le bassin de chauffeur qualifié et amène par son côté cyclique une diminution des connaissances de la plateforme. En plus, la disponibilité de ces ressources manquantes n'aide pas les éléments des SSC de s'entraîner à répétition ce qui veut dire qu'une hausse d'entraînement s'en suit occasionnant un stress inutile. L'entraînement sur les VSBL sporadique ne répond nullement aux exigences opérationnelles et même stratégiques (pression sur les ressources humaines, le soutien de la flotte, l'acquisition de pièce, le transport interprovincial...).²² Comprenant dorénavant les enjeux et pour éviter l'échec, il serait préférable d'institutionnaliser l'entraînement constituant d'un entraînement pour les officiers logistiques (lors de leur PD 2) et d'un entraînement continu au niveau des MR des SSC pendant l'entraînement collectif.

11. Finalement, la culture de combat chez les métiers et unités des SSC demande une approche robuste dans l'entraînement. Malgré que la doctrine SSC parle d'une force de

²² 4th Canadian Division Training Centre, D Coy AHSVS training conducted winter/spring 17/18.

protection, celle-ci est seulement sur papier; elle est une pensée d'arrière-plan.²³ Pour implémenter cette structure de façon permanente, il faudrait une radicalisation de la pensée des SSC. Il est primordial de fournir une force de protection pour les éléments de convois, les éléments passant dans la zone de responsabilité, les matériaux récupérés, les communications et le personnel. Un rappel que les éléments du SSC font partie intégrale de l'armée et de là, l'importance d'apprendre à se défendre, à être autonome et à avoir l'attitude d'un soldat guerrier. L'idée qu'on est « in the rear with the gear » est une maladie qui doit être irradiée. On doit transformer l'attitude et la culture des SSC. L'entraînement devra s'adapter aux changements rapides afin d'affronter les besoins émergents des FC. Les procédures et la structure, ancrées dans la culture militaire, seront des obstacles aux efforts de revitalisation de l'entraînement.²⁴ La guerre de demain nécessitera des stagiaires de concevoir des solutions inattendues requérant un modèle d'éducation adaptable. Seulement une métamorphose drastique de la culture et de l'entraînement des SSC provoquera du succès dans cet environnement chaotique.

CONCLUSION

12. Les FC continueront de rencontrer un environnement contemporain. Ce monde changeant à un rythme élevé ordonne au FC de s'adapter, d'évoluer et de rester pertinent dans ce contexte multinational. Vu l'augmentation des attaques asymétriques et les leçons apprises en Afghanistan, l'introduction d'une force de protection fut de mise. Les convois des éléments des SSC sont particulièrement vulnérables à ces attaques asymétriques. Pour

²³ Department of National Defence, B-GL-345-001 FP-001, *Combat Service Support (CSS) Units in Operations*. (Ottawa: DND Canada, 2013), 3G-1.

²⁴ P.R. Rogers "CO AST DIRECTIVE 02/16 – MODERNISATION". (Australia: Australian Army – Army School of Transport, 5 April 16), provided by LCol Jenkinson at CFC

affronter les rigueurs du conflit moderne, l'entraînement des SSC est primordial pour répondre aux exigences opérationnelles.

13. Plusieurs lacunes ont été abordées tel l'entraînement inadéquat des officiers logistiques juniors de l'armée de terre, le manque d'entraînement au combat avec des éléments de protection de la force, la culture limitante du SSC, la validation essentielle de l'entraînement comprenant la standardisation des connaissances acquises et le rendement basé sur la performance. Le développement de solutions: créer/implémenter une capacité interne pour la force de protection offre au commandant un accroissement dans sa liberté d'action et dans sa prise de décision. Ces solutions d'entraînement augmenteront l'interopérabilité, la prise de décision et la flexibilité du personnel des SSC.

14. Dans « pushing power to the edge », donner l'habileté aux commandants de prendre des décisions en temps opportun avec une équipe compétente augmente l'interopérabilité et les connaissances de l'équipe de SSC. Un entraînement décisif offrirait une agilité de réagir augmentant la cohésion de l'équipe et la capacité du SSC de prendre des décisions opportunes sur le terrain. En plus, les éléments du SSC doivent s'entraîner dans un environnement similaire qu'en théâtre en intégrant les éléments aériens et arme de combat au besoin.

15. Le cours « CSS Convoy Commander » offre cette capacité d'entraînement dans des conditions réalistes et pourrait combler cette déficience. Comprenant dorénavant les enjeux internationaux et pour éviter les échecs au niveau de ravitaillement, il serait préférable d'institutionnaliser l'entraînement. Celui-ci constituerait d'un entraînement

pour les officiers logistiques lors de leur DP 2 et d'un entraînement continu au niveau des MR du SSC pendant l'entraînement collectif. Puisque ce cours est offert

16. Culturellement, une transformation dans l'attitude des SSC est de mise. Les procédures et la structure, ancrées dans la culture militaire, seront des obstacles aux efforts de revitalisation de l'entraînement. L'entraînement devra s'adapter aux changements rapides afin d'affronter les besoins émergents des FC.

RECOMMANDATION

17. Les recommandations, ci-jointes, sont en fonction des solutions élaborées dans ce document. Plusieurs recommandations ont besoin d'être explorées pour offrir une compréhension exhaustive en termes de plateforme, structure et solution complète. Voici des recommandations immédiates :

a. Intégrer le cours « CSS Convoy Commander course » dans l'entraînement continue annuelle tel l'entraînement collectif des bataillons de service. Il faudrait capitaliser sur le centre d'entraînement divisionnaire pour combler ce manque d'entraînement au combat. Ce cours fournir un entraînement réaliste comprenant des forces de protection organique. Puisque ce cours est disponible, les coûts pour créer et offrir ces cours sont minimaux;

b. Ajouter au PD 2 logistique.

18. Voici les recommandations qui auront besoin d'une évaluation à longue échéance :

- a. Mettre sur pied ou réévaluer la structure organisationnelle des bataillons de services afin d'incorporer une compagnie de protection de la force;
- b. Évaluer l'incorporation de plateforme de véhicule blindé comme élément de force de protection à l'intérieur des éléments SSC de façon à ce qu'elle soit organique;
- c. Entraînement pour les chauffeurs découlant de l'acquisition de plateforme blindés afin d'avoir un bassin raisonnable;
- d. Une augmentation de budget pour assurer un entraînement viable pour maintenir des connaissances cruciales et un entraînement réaliste.

BIBLIOGRAPHIE

- Canada. Department of National Defence. B-GL 005-000 FP-001, *Land Force: Convoy Operations Tactics, Techniques and Procedure*. Ottawa: DND Canada, 2007.
- Canada. Ministère de la Défense Nationale, B-GJ-005-501/FP-000, PIFC-5.1 *Emploi de la force aux fins des opérations des Forces canadiennes*. Ottawa: MDN Canada, 2008.
- Canada. Department of National Defence, B-GL-300-001 FP-001, *Land Operations*. Ottawa: DND Canada, 2008.
- Canada. Department of National Defence, B-GL-300-001/AG-001, *Land operations 2021 adaptive dispersed operations a force employment concept for Canada's army of tomorrow*, Kingston: DND Canada, 2008.
- Canada. Department of National Defence, B-GL-345-001 FP-001, *Combat Service Support (CSS) Units in Operations*. Ottawa: DND Canada, 2013.
- Canada. Department of National Defence, D2-282/2011E, *Designing Canada's Army of Tomorrow: A Land Operations 2021 Publication*, Kingston: DND Canada, 2011, http://publications.gc.ca/collections/collection_2012/dn-nd/D2-282-2011-eng.pdf
- Canada. Department of National Defence. *The Future Security Environment 2013-2040*. Ottawa: DND Canada, 2014.
- Clark, D. "Modern Battlefield – Only the Strong Survive – CSS in the Disaggregated Battlespace". *Australian Army Journal*, Volume XI, No 1 (Winter), 21-33.
- Rogers, P.R. "CO AST DIRECTIVE 02/16 – MODERNISATION". Australia: Australian Army – Army School of Transport, 5 April 16, provided by LCol Jenkinson at CFC.
- Rogers, P.R. "CO AST DIRECTIVE 04/17 – MODERNISATION". Australia: Australian Army - Army School of Transport, Dec 17, provided by LCol Jenkinson at CFC.
- Rouleau, M. "CJOC Optimization". Ottawa: CJOC Comd, 8 February 2019.
- Thompson, D.L., *Convoy Security Shortfalls*, Kansas: School of Advanced Military Studies United States Army Command and General Staff College Fort Leavenworth, 2012: 41.
- United Kingdom. Ministry of Defence, *Joint Doctrine Note 1//7 Joint Theatre Entry Development, Concepts and Doctrine Centre*, Swindon: Ministry of Defence Shrivenham, 2017.

United Kingdom. Ministry of Defence, *Strategic Trends Programme Future Operating Environment 2035*, MoD UK, 2015

Walsh, Shawn P. “More Tooth for the Tail: The Right Stuff for CSS Operations”. *Army Logistician*; 36 (Jan/Feb 2004), 10-13.

Wicker, Christopher J. “Brigade and Battalion Staff Functions During Convoy Operations”. *Army Logistician*; 38,6 (Nov/Dec 2006), 27-31.