

UNE RÉORGANISATION OPPORTUNE : L'ÉTAT-MAJOR INTERARMÉES AU QGDN LORS DE LA GUERRE DU GOLFE¹

par Todd Fitzgerald et Michael A. Hennessy, Ph. D.

Au cours des premières semaines d'août 1990, pour la deuxième fois dans la seconde moitié du XX^e siècle, les Forces canadiennes (FC) étaient engagées dans une guerre très intense et à grande échelle. Les forces irakiennes n'ont guère rencontré de résistance lorsqu'elles ont attaqué le Koweït par surprise, le 1^{er} août 1990. Le lendemain, à midi, Saddam Hussein avait réprimé la résistance des Koweïtiens et pris le contrôle de près du quart de l'approvisionnement pétrolier de la planète². Le monde entier n'a pas tardé à condamner cette invasion : la résolution 660 du Conseil de sécurité de l'ONU demandait le retrait immédiat et inconditionnel des forces irakiennes. Fin novembre, les Nations Unies donnaient l'autorisation de prendre les mesures nécessaires pour que l'Irak se plie aux résolutions du Conseil de sécurité et sommaient Saddam Hussein d'évacuer le Koweït avant le 15 janvier 1991. Après cette date, les forces de la coalition ont lancé des attaques aériennes qui ont gravement endommagé les réseaux irakiens de radars et de commandement, contrôle et communications. Après plus d'un mois de bombardements aériens, une campagne au sol, connue sous le nom d'opération « Tempête du désert », a libéré le Koweït en un temps record (100 heures³). L'opération « Friction », menée par le Canada, a mobilisé plus de 2700 membres des FC, sous la direction du Quartier général interarmées des Forces canadiennes au Moyen-Orient (QGIFCMO), un théâtre d'opération essentiellement canadien. Ce ne fut pas la seule innovation en matière de commandement. Les commandants et les hauts fonctionnaires du QGDN, qui s'efforçaient de diriger leurs effectifs avec le maximum d'efficacité, se heurtaient à la lourdeur de l'appareil bureaucratique, conçu pour

gérer l'ensemble du ministère de la Défense plutôt que des opérations outre-mer. En mettant cet appareil bureaucratique à l'épreuve, la guerre a provoqué sa transformation : le QGDN a commencé à mettre en place le système de commandement et contrôle et d'état-major interarmées qui forme l'armature de sa structure actuelle.

Avant la guerre, le Quartier général de la Défense nationale était en butte à de nombreuses critiques. Il était inefficace depuis 1972, année de la fusion du Quartier général des Forces canadiennes (QGFC) et du personnel civil du Ministère. Jusqu'à l'opération « Friction », le QGDN n'était pas vraiment le centre administratif du MDN, mais il n'était pas non plus un centre de commandement opérationnel. Au reste, ceux qui y travaillaient l'appelaient « matrice du QGDN ». Ce système était hiérarchisé, mais il était aussi constitué de zones verticales et horizontales d'autorité isolée qui formaient de véritables « tuyaux de poêle » et laissaient une grande partie de la direction des opérations aux commandants et aux commandements des éléments, tels que les Forces canadiennes en Europe (FCE). Ces commandements subalternes, semi-autonomes [les FCE, le Commandement maritime (COMAR), le Commandement aérien (C Air), et la Force mobile] disposaient des crédits

Todd Fitzgerald, diplômé du Collège militaire royal du Canada en Études sur la conduite de la guerre, est analyste de la défense dans le secteur privé.

Michael Hennessy est directeur du département d'histoire du Collège militaire royal du Canada.

nécessaires pour financer la guerre du Golfe. Les effectifs qui ont participé à cette guerre avaient rarement, peut-être jamais, travaillé ensemble. En réalité, ces commandements étaient un héritage de la guerre froide, durant laquelle les FCE et le COMAR, par exemple, étaient des commandements de combat chargés de la mise sur pied et de l'emploi des forces. De plus, sur les plans théorique et pratique, les forces aériennes, terrestres et maritimes étaient mieux préparées pour collaborer avec leurs homologues étrangers qu'avec les autres éléments des FC. Le tableau 1 présente l'organigramme des commandements dont les fonctions de soutien ont dû être précisées ou contrôlées pour que le QGDN centralise le commandement et le contrôle de la force interarmées déployées dans le Golfe.

ÉVOLUTION

La participation canadienne à la guerre comporte trois phases, dont les différentes opérations finiront par s'appeler opération « Friction ». Les FC ont joué un rôle de plus en plus actif de la phase 1 (opérations navales, d'août à septembre 1990), à la phase 2 (opérations interarmées de septembre à novembre 1990), et à la phase 3 (opérations interarmées et interalliées, de novembre 1990 à février 1991). La première phase, essentiellement navale, n'a pratiquement pas testé le commandement du QGDN, puisque les forces déployées adhéraient à la doctrine du Commandement maritime. Mais ce ne fut pas le cas durant les deux dernières phases. Comme les trois éléments qui participaient désormais aux opérations avaient des vues divergentes en matière de commandement et de réseaux de communication, le QGDN a dû mieux coordonner les opérations, ce qui l'a amené à préciser le rôle qu'il jouait en tant que coordinateur central des déploiements opérationnels interarmées.

Avant la guerre du Golfe, bien qu'un certain nombre d'études et de rapports aient signalé les lacunes des FC en matière de gestion de la guerre, les responsabilités étaient toujours vagues et les tâches dédoublées, au QGDN. Il a malheureusement fallu l'urgence d'une planification opérationnelle interarmées pour que se manifestent toutes les déficiences du Quartier général. Durant l'été 1988, le chef

d'état-major de la Défense, le Général Paul Manson, a demandé au QGDN de dresser un plan d'évacuation sous menace des Canadiens qui étaient en Haïti. Les divers commandements n'ont guère participé à la préparation de ce plan, si bien qu'il a été jugé inepte et dangereux⁴. À la demande du Lieutenant-général John de Chastelain, alors sous-ministre adjoint (Personnel), le Général Manson a fait procéder à une enquête sur les procédures de planification de guerre du QGDN. Le rapport qui s'ensuivit, le « Rapport sur les fonctions et l'organisation du QGDN en temps de crise et de guerre⁵ », mieux connu sous le nom d'« étude Little-Hunter » (patronymes des auteurs) a été la « première mesure prise depuis 1968 pour donner un rôle opérationnel au quartier général central⁶. » Il était clair que le QGDN n'était pas un centre d'opérations capable « de fonctionner aussi efficacement en temps de guerre qu'en temps de paix, s'il gardait la même structure »⁷. Mais changer cette structure était une entreprise ardue, car il n'était pas aisé de concilier l'efficacité en temps de paix, les tâches disparates du personnel du QGDN (qui ne se limitent pas à la gestion de la partie FC du programme de défense) et les impératifs de l'efficacité en temps de guerre. Néanmoins, l'étude Little-Hunter montrait comment il fallait organiser le Quartier général et proposait des structures de temps de paix qui permettraient de faciliter la transition au cas où il y aurait une guerre.

Comme l'un des auteurs du rapport l'a déclaré par la suite, un des graves problèmes était que la structure du QGDN ne cadrerait pas avec les responsabilités de commandement du chef d'état-major de la Défense, en temps de paix comme en temps de guerre, et ne permettait pas de bien cerner les responsabilités et les fonctions du personnel militaire et civil⁸. Cependant, avant le début de l'enquête, il était clair que le QGDN devait demeurer une entité commune aux FC et au MDN, et que la double direction CEMD/sous-ministre (SM) demeurerait une de ses caractéristiques⁹.

Ces restrictions pesaient sur l'étude avant même qu'elle ne commence. Les auteurs n'en ont pas moins conclu que le QGDN n'était pas suffisamment focalisé et que les fonctions et les tâches de divers services étaient fréquemment dédoublées. Le QGDN s'est

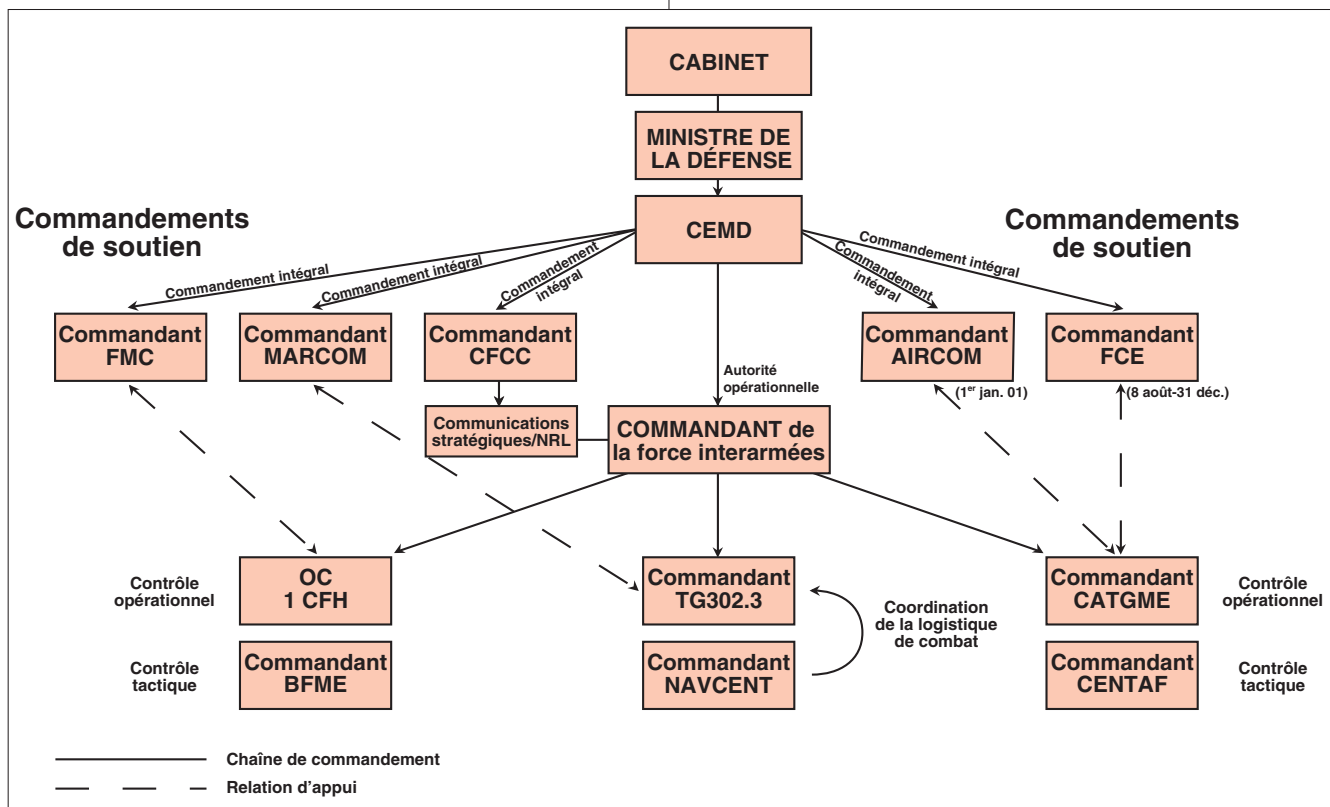


Tableau I – Opération « Friction » : organigramme du commandement et du contrôle

arrangé pour que les changements recommandés par l'étude Little-Hunter ne puissent pas avoir lieu, même après la nomination au poste de chef d'état-major de la Défense du Général John de Chastelain, qui avait demandé cette enquête. Le Général de Chastelain a néanmoins fait préparer un plan d'urgence qui a permis de modifier rapidement l'organisation du personnel du QGDN durant la guerre du Golfe. Pourquoi était-il impossible de mettre sur pied un commandement plus fonctionnel avant la guerre? Cela demeure un mystère, mais c'était certainement en partie parce que le CEMD et le SM ne tenaient pas à se voir privés de leurs prérogatives.

CRISES ET CHANGEMENT

Juste avant la guerre du Golfe, durant l'été 1990, un conflit armé a mis à l'épreuve l'efficacité du Quartier général de la Défense nationale. À la suite d'un conflit qui a éclaté le 11 juillet entre les Mohawks et les promoteurs d'un terrain de golf près d'Oka au Québec, le gouvernement provincial a soumis une demande d'aide à l'autorité civile. Un comité spécial de gestion de crises, auquel siégeaient des ministres importants, a été créé, et le Quartier général de la Défense nationale a commencé à appliquer une doctrine d'état-major interarmées¹⁰. C'est surtout le QGDN qui a géré la crise d'Oka, mais il y a eu quelques interventions du « sous-ministre et d'autres fonctionnaires dont l'autorité au sein du QGDN n'était pas nettement définie dans l'esprit de nombreux officiers d'état-major¹¹. » Malgré ces difficultés, la gestion de cette crise intérieure a fourni un cadre pour gérer la participation des FC à la guerre du Golfe. La crise d'Oka et la guerre du Golfe ont donné l'occasion d'appliquer le plan d'urgence préparé sous la direction de de Chastelain.

Dès l'invasion irakienne, des mesures ont été prises pour mettre ce plan en pratique. En résumé, les rapports entre les commandements, les voies hiérarchiques et les fonctions opérationnelles d'un certain nombre de postes existants relevaient désormais de l'état-major interarmées, ce qui a clarifié les choses et a fait du QGDN un organe de commandement opérationnel. Au début, un « personnel combattant » constitué d'officiers généraux du QGDN a été formé pour assurer, sous les ordres du CEMD, la haute direction des opérations militaires canadiennes. Dans les faits, le véritable travail revenait à une équipe de gestion de crises composée de membres du nouvel état-major interarmées, sous les ordres du sous-chef d'état-major de la Défense (SCEMD), nommé chef des opérations interarmées. En théorie, le personnel combattant reposait sur l'équipe de gestion de crises pour la planification et le suivi quotidien des opérations. Le personnel interarmées regroupait des

éléments de la matrice du QGDN qui avaient des fonctions opérationnelles et les mettait sous la responsabilité directe du Centre des opérations de la Défense nationale (CODN). En fait, le personnel combattant s'est avéré superfétatoire, car il était trop pris par ses nombreuses tâches quotidiennes. Le CEMD travaillait plutôt directement avec le SCEMD/chef des opérations interarmées et avec le reste de l'équipe de gestion de crises, c'est-à-dire avec les sous-chefs des différentes sections de l'état-major interarmées. Dès la seconde semaine d'août 1990, ces organisations étaient fonctionnelles et le SCEMD assumait les fonctions de coordinateur et de chef de la planification de l'opération. Le tableau II présente l'organigramme révisé de l'état-major du QGDN.

Effectuer ces changements tout en gérant l'effort de guerre a soulevé de nombreuses difficultés qui n'ont pas immédiatement été apparentes, car la réaction militaire du Canada a d'abord été presque entièrement une affaire navale. Quand la crise a éclaté, le vice-chef d'état-major de la Défense était chef d'état-major par intérim; tout comme le directeur général des plans et des opérations militaires, il venait du commandement de la Marine, ce qui convenait bien au déploiement naval initial. Le hasard a donc nettement facilité la phase de préparation navale et a permis aux officiers de la marine de jouer un rôle plus important dans la gestion des opérations. Bien que le QGDN ait été théoriquement un quartier général interarmées, la réalité était quelque peu différente. Ainsi, c'est surtout le COMAR qui a planifié, avec des méthodes, des moyens et des ressources de planification navale, la phase initiale de l'opération « Friction »¹².

Si ce système s'avérait fonctionnel, il soulevait des questions importantes. Comme il était parfois difficile de savoir qui assumait l'autorité et les responsabilités au QGDN, « le commandement et l'administration » relevaient souvent de groupes d'individus plutôt que de la planification et des responsabilités émanant de postes centralisés¹³. Les limites de cette façon de faire sont devenues évidentes lors des deux dernières phases de l'opération « Friction ». Durant la guerre du Golfe, les commandants se sont vivement plaints, en particulier lors du passage aux seconde et troisième phases, que la planification et la direction du QGDN étaient inadéquates et que les mesures de contrôle et de commandement n'étaient pas claires¹⁴. Cela a provoqué à plusieurs reprises des dissensions entre les commandants de Halifax, Winnipeg et Lahr (Allemagne) à propos du contrôle des unités déployées dans le Golfe, tandis que des commandements subalternes tentaient d'influencer la conduite des opérations. Pour soutenir leur point de vue, ils « interprétaient chacun à leur manière les rapports de missions et des services du renseignement », parfois au détriment d'autres commandements¹⁵.

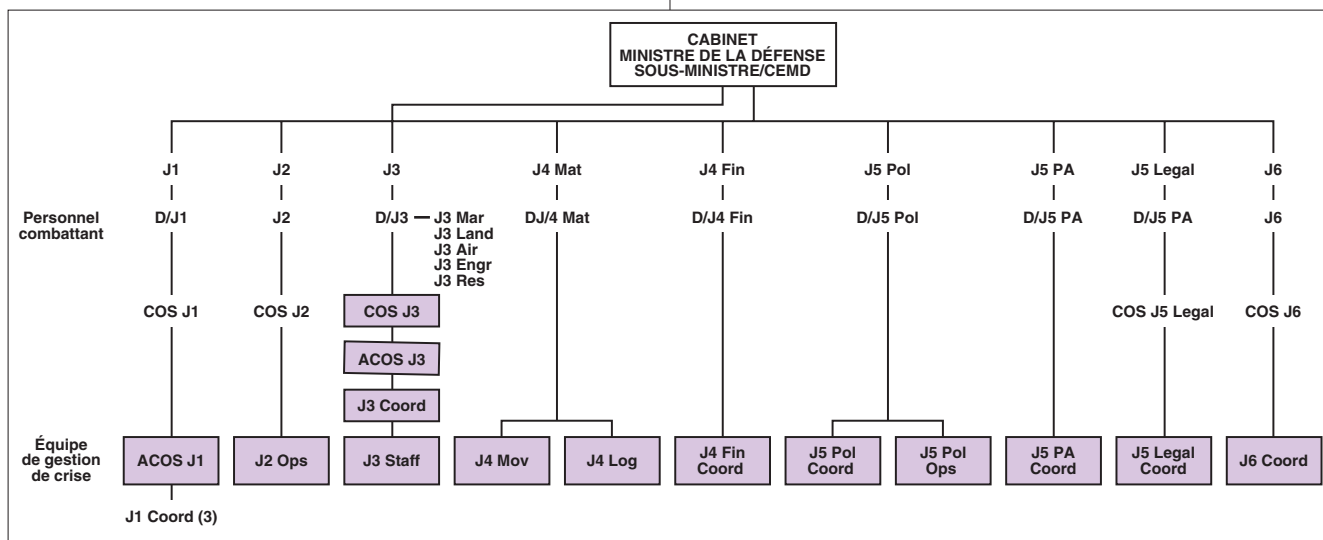


Tableau II – Organigramme de l'état-major interarmées

TENSIONS AU SEIN DU COMMANDEMENT

S'il en était ainsi, c'était notamment parce que le CEMD voulait appliquer un plan de gestion de la guerre qui n'avait pas été expérimenté. Le remaniement précipité du rôle et de la mission des membres du personnel aux prises avec le déploiement des forces dans le Golfe et la gestion de la crise d'Oka ont provoqué la confusion et la controverse. Il était normal que des différends surviennent entre un commandement formé à la hâte, le nouveau système personnel combattant/équipe de gestion de crises/état-major interarmées, et des commandements qui n'avaient pas été modifiés. Un certain nombre de questions litigieuses se sont notamment posées lorsque l'état-major interarmées s'est mis à usurper les prérogatives d'autres commandements et organisations.

En ce qui a trait aux fonctions de l'état-major interarmées, le QGDN a voulu dessaisir du contrôle des opérations les commandements qui l'auraient assumé auparavant. C'était particulièrement vrai de l'organisation des déplacements et transports et du contrôle aérien. L'état-major interarmées (Déplacement) a presque entièrement supplanté le groupe de transport aérien (GTA) de Trenton, bien qu'il n'ait pas eu suffisamment de ressources, humaines ou autres, pour disposer d'installations comme celles du GTA. En outre, comme l'état-major interarmées se servait de postes préexistants sans augmenter son personnel, il était souvent incapable de fonctionner 24 heures par jour, 7 jours par semaine. Certaines personnes, par exemple, tenaient à avoir le congé normal en fin de semaine, si bien que parfois on ne réagissait à des informations urgentes qu'au début de la semaine suivante. De même, l'état-major interarmées a dû revenir sur son projet hâtif de déployer un hôpital de campagne, lorsque le juge-avocat général a fait remarquer que, s'il était placé à côté d'éléments de sécurité en campagne, il risquait, aux termes des conventions de Genève, de perdre son statut protégé.

Les communications stratégiques ont aussi provoqué des différends. Les FC disposaient seulement de moyens limités de communications stratégiques sans fil, à longue portée, et fiables. L'équipement nécessaire pour assurer des communications fiables, opportunes et solides était rare et nouveau. Si nouveau que, pour mettre en place un système de liaison arrière fiable dans le théâtre des opérations, l'officier responsable des communications interarmées a dû se rendre au Moyen-Orient et l'installer sur le terrain.

En d'autres moments, le QGDN effectuait une « micro-gestion ». Ainsi, le CEMD a donné l'ordre de ne pas purger les

réservoirs des avions de combat pour diminuer les coûts, ou, ce qui était plus grave, le QGDN a jugé plus important de déployer un hôpital de campagne dans le théâtre des opérations que de déplacer l'équipement nécessaire pour transformer des avions en bombardiers, comme cela avait été décidé. Sans guère consulter les officiers de la marine, le CEMD a pris une décision qui allait à l'encontre des plans dressés au COMAR de Halifax : les navires resteraient dans leur zone de patrouille, tandis que les équipages effectueraient un roulement. Devant les protestations répétées du COMAR, le CEMD a dû émettre un ordre pour renverser cette décision : les navires feraient l'objet d'une relève.

Les gestionnaires d'Ottawa se sont aussi rendu compte qu'il fallait une méthode plus perfectionnée et plus rationnelle pour gérer les opérations, car les forces déployées dans le Golfe ne cessaient d'augmenter. Ils ont donc décidé d'établir un quartier général interarmées au Moyen-Orient, sous la direction d'un commandant canadien, le Commodore Ken Summers, qui, en retour, avait l'appui de l'état-major interarmées d'Ottawa. Le Commodore Summers était à la tête de toutes les Forces canadiennes déployées dans le Golfe et du premier quartier général qui, depuis la Deuxième Guerre mondiale, dirigeait les opérations canadiennes interarmées et interalliées¹⁶.

Ceci exigeait évidemment une planification importante. Seulement, comme le QGDN pouvait difficilement se baser sur son peu d'expérience en matière de commandement opérationnel interarmées, le Général de Chastelain s'est inspiré des Forces de la défense australienne. Les Australiens venaient d'adopter un concept de force opérationnelle interarmées qui semblait répondre aux besoins du Canada. Après un entretien, sans doute un peu embarrassant, avec l'attaché militaire du haut-commissariat australien, le QGDN avait les fondements de ce qui deviendrait la structure de commandement et de contrôle des FC dans le Golfe¹⁷.

S'il n'était pas facile de concilier les fonctions de contrôle du nouvel état-major interarmées et les liens de commandement qui existaient déjà, le « concept de commandement » émis par le CEMD provoquait aussi des débats. Ceux qui ont reçu les premières directives du CEMD concernant les rapports de commandement et de contrôle les jugeaient parfois embrouillées et non conformes aux normes des FC. L'expression « commandement intégral » illustre sans doute le mieux cette confusion. Selon le concept de commandement du CEMD pour l'opération « Friction », c'était le CEMD qui avait le « commandement intégral » de toutes les Forces canadiennes déployées dans le Golfe, mais les commandements

auxiliaires conservaient aussi le « commandement intégral » de leurs forces¹⁸. Au début de la crise, les commandants se sont plusieurs fois opposés les uns aux autres pour contrôler les diverses composantes des forces déployées dans le Golfe, comme le montre un différend en matière de logistique et d'approvisionnement. Comme le concept de planification interarmées était flou et qu'au Quartier général il n'était pas toujours facile de savoir quelle autorité exerçaient les civils, une situation délicate s'est produite : le sous-ministre adjoint (SMA) [Matériel] estimait qu'il devait avoir le « commandement intégral » des unités de logistique déployées dans le Golfe¹⁹. Ce point de vue d'un civil, qui n'avait aucune autorité sur les forces militaires, montre l'alarmante confusion qui régnait dans la chaîne de



L'opération « Salon », une confrontation à Oka au Québec en juillet 1990.

commandement au QGDN. Pour nombre de personnes concernées, ce nouveau concept nécessitait beaucoup plus d'explications que n'en donnait le CEMD. Le Lieutenant-général Ken Foster, commandant de la Force mobile a rédigé à ce propos un message assez sec.

Devant la confusion qui s'ensuivit, le Général de Chastelain a émis, le 22 octobre, un ordre qui clarifiait les rôles du QGDN, du QGIFCMO et des commandements auxiliaires²⁰. Ce message, tout en conservant le concept de « commandement intégral », précisait que tous les commandements qui envoyaient des forces dans le Golfe conservaient leur autorité. Cette autorité serait, selon le message, déléguée au commandant du théâtre d'opérations local qui prendrait des *décisions opérationnelles* en s'appuyant sur les commandants qui fournissaient l'approvisionnement, le personnel, etc. Malgré cette clarification, ce concept a continué de faire l'objet de discussions et a été revu à maintes reprises pendant la guerre du Golfe.

Une étude postérieure a fait remarquer que « la majorité du personnel concerné par l'opération « Friction » venait d'éléments aux doctrines divergentes et n'avait pas, ou peu, d'expérience dans les opérations interarmées »²¹. Il était difficile de proposer une nouvelle doctrine et de nouvelles procédures opérationnelles, car les trois armées avaient peu de points communs. Lorsque les hauts fonctionnaires se sont rencontrés en octobre 1990 pour discuter des lacunes du QGDN en matière de doctrine interarmées et s'entendre sur l'établissement d'un quartier général approprié au Moyen-Orient, ils ont passé beaucoup de temps à tenter de concilier leurs divergences d'opinion sur les opérations interarmées²².

Malgré ces problèmes et les difficultés que pose l'aménagement d'un organisme, la mise en place de l'état-major interarmées du QGDN et du QGIFCMO a amélioré la situation. Le QGIFCMO était chargé de la planification, des communications, de l'analyse et de la dissémination du renseignement, ainsi que de l'approvisionnement et de la logistique pour toutes les FC servant dans le Golfe²³. Envisagé à l'origine comme une très petite cellule de commandement, ce quartier général a fini par compter plus de 300 personnes et il aurait été encore bien plus important si les unités n'avaient pas été obligées de réduire une grande partie du personnel de soutien (pour éviter notamment de dépasser la limite arbitrairement fixée par Ottawa). La pauvreté des ressources a engendré un certain manque de profondeur, de souplesse et de sensibilité, déficiences courantes dans beaucoup de systèmes établis pour répondre aux besoins spécifiques du moment. Le QGIFCMO a néanmoins permis au Commodore Summers d'avoir une seule ligne de communication avec l'état-major interarmées du QGDN.

Le système a prouvé son efficacité le 18 février 1991, lorsque le Capitaine de vaisseau Duncan Miller, commandant de la force opérationnelle navale, a demandé la permission de pénétrer dans des eaux situées à l'extérieur de la limite septentrionale de la zone de patrouille du Canada, pour venir en aide à un croiseur américain endommagé par une mine. Comme le déclare Miller :

La réponse est arrivée en 29 minutes! C'était d'autant plus étonnant qu'en décembre 1989 un destroyer canadien qui patrouillait près des côtes canadiennes a demandé l'autorisation d'arraisonner un navire qui refusait d'arrêter de pêcher illégalement. Comme il a fallu plusieurs heures pour qu'il obtienne l'autorisation de le faire, le navire américain avait eu le temps de regagner ses eaux territoriales.²⁴

Le nouveau commandement et la nouvelle structure de contrôle, qui étaient de toute évidence moins lourds que l'ancienne matrice du QGDN, permettaient aux commandants dans le Golfe d'avoir rapidement accès aux hauts dirigeants d'Ottawa.

Pour soutenir les forces outre-mer, il était impératif de centraliser l'organisation et la planification. C'est pourquoi le commandement maritime a créé, au QGIFCMO, un détachement de logistique maritime canadienne²⁵ qui a constitué un mécanisme de soutien important à la force opérationnelle et a fourni un soutien logistique central sous la direction du Commodore Summers, le commandant de la force interarmées dans le Golfe. L'élargissement de l'engagement du Canada a toutefois accru la pression au QGDN qui a dû préparer une planification et une coordination détaillées. Cette tâche a été confiée au Centre de coordination de la logistique et du déplacement du QGDN, qui a été chargé de l'allocation stratégique de toutes les ressources des FC et qui a fait sentir sa présence presque immédiatement²⁶. Ce centre a parfois eu recours à l'entente bilatérale canado-américaine sur les lignes de communications intégrées (LCI). Selon cette entente, les deux pays pouvaient, sur la base du recouvrement des coûts, demander à d'autres flottes de transport (terrestres, aériennes et maritimes) de se charger des transports dont ils avaient besoin. Les LCI ne permettaient cependant pas au Canada d'établir des priorités et il aurait été parfois moins coûteux d'affréter des avions commerciaux.



Photo HSC90-1069-582 du MDN par Quartier-maître Loane

Le NCSM *Terra Nova* se dirige vers le golfe Persique pour participer à l'opération « Friction ».

Bien que le système n'ait pas été parfait, les commandants au Moyen-Orient se sont généralement montrés satisfaits du soutien logistique. Cela est dû en grande partie au fait que les FC ont alloué presque toutes leurs ressources en matière d'approvisionnement et de transport aérien stratégique aux forces déployées au Moyen-Orient²⁷.

La coordination du renseignement posait aussi un problème au QGDN. Comme la force opérationnelle canadienne était à proximité du principal centre de fusion américain en Arabie Saoudite, le commandant local détenait de meilleurs renseignements que le personnel central. Le Canada ne disposait pas d'un solide centre de fusion du renseignement, ce qui a mis les agents du renseignement canadien dans la position inconfortable de voir leurs renseignements constamment contestés par le commandant local²⁸.

CONCLUSION

Malgré les difficultés évoquées ci-dessus, la gestion stratégique des opérations des FC dans le Golfe a été marquée par une pensée innovatrice et le dévouement individuel, ce qui est vraiment remarquable, étant donné que le matériel était limité et que la doctrine en matière d'opérations interarmées n'était pas suffisamment définie. Au début de la crise, en matière d'organisation comme de doctrine, le QGDN n'était pas en mesure de répondre aux exigences fonctionnelles de la guerre²⁹. Il disposait toutefois d'un plan de réorganisation d'urgence qu'il est parvenu, non sans

mal, à appliquer. Ce plan, qui n'avait pas été expérimenté, a dû être modifié au cours de son exécution. Néanmoins, la guerre a donné lieu à des changements que beaucoup préconisaient depuis longtemps. La crise du Golfe a permis de voir quelles étaient les lacunes de la gestion de la défense, et de les combler; elle a accéléré le développement d'un système de gestion des crises au MDN et servi de catalyseur à l'adoption d'une philosophie commune des opérations³⁰. Elle a aussi donné au Canada la première occasion de mener une opération d'envergure dans un cadre différent de celui des ententes qui avaient conduit à la planification des opérations interalliées pendant les 40 années précédentes. Dans

ce nouveau cadre, la souplesse et l'innovation étaient les clefs du succès. Le QGDN devait effectuer des changements importants pour faciliter le déploiement et la gestion de la force interarmées. Il faut reconnaître que toutes les personnes concernées ont réagi rapidement et que la rapidité d'action a facilité le travail des forces opérationnelles. Il faut reconnaître également que le QGDN s'est concentré sur les tâches opérationnelles. L'examen critique des changements effectués durant la guerre a permis de les codifier pour qu'ils servent de base à l'organisation actuelle de l'état-major interarmées du QGDN. On continue à réformer et à améliorer ce système afin de mieux gérer les FC en temps de crise et en temps de guerre³¹.



Photo ISC91-5112 par le Sergent C. Coulombe

Des pilotes canadiens de CF-18 au Qatar pendant l'opération « Friction » en janvier 1991.



NOTES

1. Cet article est basé sur une étude plus exhaustive faite pour le Collège des Forces canadiennes, en 1998.
2. Le Major Jean Morin et le Capitaine de corvette Richard Gimblett, *Operation Friction*, Toronto, Dundurn Press, 1997, p. 13.
3. Pour une présentation de la campagne au sol selon une perspective américaine, voir Richard M. Swain, « *Lucky War* »: *Third Army in Desert Storm*, Fort Leavenworth, US Army Command and Staff College Press, 1997. Pour une présentation plus générale, voir John Pimlott et Stephen Badsey, *The Gulf War Assessed*, London, Arms and Armour Press, 1992.
4. Douglas Bland, *Chiefs of Defence*, Toronto, Brown Books Co., 1995, p. 191. Voir aussi le Lieutenant-colonel J. V. Arbuckle, « Command and Control of Canadian Forces in Combined Operations », *Canadian Defence Quarterly/Revue canadienne de défense*, vol. 25, n° 1, septembre 1995.
5. Étude S1/88 du QGDN, « La fonction et l'organisation du QGDN en temps de crise et de guerre », juin 1989.
6. Bland, *Chiefs of Defence*, p. 192.
7. Commission royale canadienne sur l'organisation du gouvernement, « Projet n° 16. Présentation aux commissaires », avril 1962, p. 5. Cette citation illustre la logique sous-tendant les mesures prises par la suite pour rationaliser la gestion de la haute direction du ministère de la Défense.
8. Bland, *Chiefs of Defence*, p. 192.
9. *Ibid.*
10. Duncan (Dusty) Miller et Sharon Hobson, *The Persian Excursion*, Toronto, Institut canadien des études stratégiques, 1995, p. 85.
11. Bland, *Chiefs of Defence*, p. 199.
12. Voir Morin et Gimblett, *Operation Friction, passim*.
13. Douglas L. Bland, *National Defence Headquarters: Centre for Decision*, Ottawa, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada, 1997, p. 41.
14. Bland, *National Defence Headquarters*, p. 55.
15. Bland, *Chiefs of Defence*, p. 202.
16. Miller et Hobson, *The Persian Excursion*, p. vii.
17. Bland, *Chiefs of Defence*, p. 203.
18. 3350-165/S40 (CEMD), CONCEPT DE COMMANDEMENT DU CEMD POUR LES OPÉRATIONS DES FC DANS LE GOLFE PERSIQUE, septembre 1990, p. 3. Demande d'accès à l'information A-95-0695.
19. Bland, *Chiefs of Defence*, p. 202.
20. Voir 1258-99 (DGEP), Évaluation du programme du QGDN E3/92, Commandement et contrôle, vol. 2, *Une étude de cas : l'opération Friction (la guerre du Golfe)*, 13 octobre 1993, p. 23. Message explicatif du général de Chastelain (3350-1, CEMD), 22 OCTOBRE 90, FRICTIONS DANS LES OP : RÔLE DU QGDN ET DES COMMANDEMENTS DE SOUTIEN. Demande d'accès à l'information A-95-0695.
21. 1258-99 (DGEP), Évaluation du programme du QGDN E3/92, Commandement et contrôle, vol. 2, p. 30. Demande d'accès à l'information A-95-0695.
22. 1258-99 (DGEP), Évaluation du programme du QGDN E3/92, Commandement et contrôle, vol. 2, p. 42. Demande d'accès à l'information A-95-0695.
23. Miller and Hobson, *The Persian Excursion*, p. 86.
24. *Ibid.*, p. 88.
25. *Ibid.*, p. 123.
26. Au début de la crise, par exemple, le centre de logistique a pris en charge les tâches CC-130 et CC-137 de l'ATG. Voir Morin and Gimblett, *Operation Friction*, p. 37.
27. Morin and Gimblett, *Operation Friction*, p. 37.
28. Miller qualifiait ceci de « rétroaction aux informations qu'ils envoyaient ». Mais ce ne pouvait être qu'embarrassant. Voir Miller and Hobson, *The Persian Excursion*, p. 120.
29. Le Colonel K. T. Eddy, « The Canadian Forces and the Operational Level of War », *Canadian Defence Quarterly/Revue canadienne de défense*, vol. 21, n° 5, avril 1992, p. 22.
30. 1258-99 (DGEP), Évaluation du programme du QGDN E3/92, Commandement et contrôle, vol. 2, *Une étude de cas : l'opération Friction (la guerre du Golfe)*, 13 octobre 1993, 1. Demande d'accès à l'information A-95-0695.
31. Voir le Vice-amiral (ret.) G. L. Garnett, « L'évolution de la façon canadienne d'aborder les opérations interarmées et interalliées aux niveaux stratégique et opérationnel », *Revue militaire canadienne*, vol. 3, n° 4, hiver 2003, p. 3-8.