

## Archived Content

Information identified as archived on the Web is for reference, research or record-keeping purposes. It has not been altered or updated after the date of archiving. Web pages that are archived on the Web are not subject to the Government of Canada Web Standards.

As per the [Communications Policy of the Government of Canada](#), you can request alternate formats on the "[Contact Us](#)" page.

## Information archivée dans le Web

Information archivée dans le Web à des fins de consultation, de recherche ou de tenue de documents. Cette dernière n'a aucunement été modifiée ni mise à jour depuis sa date de mise en archive. Les pages archivées dans le Web ne sont pas assujetties aux normes qui s'appliquent aux sites Web du gouvernement du Canada.

Conformément à la [Politique de communication du gouvernement du Canada](#), vous pouvez demander de recevoir cette information dans tout autre format de rechange à la page « [Contactez-nous](#) ».

## **L'intégration des Forces canadiennes : introspection sur un mal profond**

By /par Lieutenant-Colonel Paul Prévost

22 Octobre 2007

*This paper was written by a student 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.*

*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.*

## RÉSUMÉ

L'émergence de nouvelles menaces asymétriques, l'évolution des conflits intra-étatiques et l'apport des nouvelles technologies rendues disponibles aux Forces canadiennes (FC) mais également à l'adversaire contraignent les FC à revoir la grande stratégie si elles veulent mener à bien des opérations interarmées telle que l'Opération MÉDUSE. Bien que plusieurs efforts d'intégration ont été déployés au cours des années, les FC sont encore structurées pour supporter des opérations multinationales plutôt que pour servir efficacement en tant que force interarmées au sein d'une force multinationale.

Ce document soutient que pour assurer le succès de la transformation en une entité interarmées cohésive, cohérente et efficace, il faut transmettre la vision stratégique d'intégration de manière à ce qu'elle rayonne de façon transversale à tous les niveaux hiérarchiques entre les trois éléments qui sont à la base de l'organisation, soit les forces terrestre, maritime et aérienne.

L'auteur fait un bref retour sur l'Opération MÉDUSE puis passera en revue l'évolution de la culture militaire dans les FC au cours des 50 dernières années et avance que pour atteindre ces objectifs d'intégration, un enrichissement de la culture militaire canadienne s'impose. L'auteur fait par la suite la démonstration que l'absence d'une doctrine opérationnelle interarmées constitue un obstacle majeur à l'intégration des FC. Il suggère en dernier lieu des champs d'études susceptibles d'accélérer l'enrichissement de la culture militaire qui permettra au FC de clore le débat sur l'intégration de son institution.

*Le changement de culture est un processus continu qui a besoin d'être institutionnalisé dans les FC si la culture doit être à l'image de celle désirée par le leadership. Dans le but de rendre l'adaptation organisationnelle une qualité permanente des FC, cette qualité devra être acceptée comme nécessaire, mais plus important encore, les membres des FC auront besoin des compétences nécessaires pour faire face aux ambiguïtés et aux incertitudes de l'après-Guerre froide<sup>1</sup>. [Traduction libre]*

## INTRODUCTION

En septembre 2006, les Forces canadiennes (FC) lançaient en Afghanistan leur plus grande opération de combat depuis la Guerre de Corée. Cette bataille nommée Opération MÉDUSE se voulait une offensive majeure contre les insurgés dans le district de Panjwai. Plus de 1050 militaires canadiens ont participé, appuyés d'autres membres de la Coalition, à cette opération qui bien qu'elle ait connu un certain succès, a fait plusieurs victimes chez les Canadiens y compris le soldat Mark Anthony Graham, victime d'un tir ami par un aéronef A-10 venu porter renfort dans le rôle d'appui tactique rapproché<sup>2</sup>.

La poussière levée par cette opération n'est toujours pas redescendue mais plusieurs leçons tant aux niveaux tactique qu'opérationnel doivent déjà en être tirées. La controverse entourant la décision précipitée de lancer l'opération fait présentement l'objet de plusieurs analyses. Bien que le commandant opérationnel, alors commandant du contingent canadien mais aussi responsable des forces de l'OTAN dans le sud de l'Afghanistan, soit imputable de cette décision, l'auteur est d'avis qu'on assiste ici au

---

<sup>1</sup> G.E. (Joe) Sharpe et Allan D. English, *Principles for change in the post-Cold War command and control of the Canadian Forces* (Winnipeg: Canadian Forces Training Materiel Production Centre, 2002), p. xiv.

<sup>2</sup> Adam Day, « Opération Méduse : la bataille du panjwai, Partie 1: la charge de la Compagnie Charles », *Magazine Légion*, vol 82, n° 5, septembre-octobre 2007 [revue en ligne]; accessible à <http://www.legionmagazine.com/francais/regular/07-09a.asp#1>; Internet; consulté le 19 octobre 2007.

symptôme d'un mal plus profond qui guette les FC : son incapacité au cours des 50 dernières années à se transformer en une institution cohérente, efficace et surtout cohésive.

Au cours de la dernière partie du XX<sup>ème</sup> siècle, les gouvernements successifs et le leadership des FC ont tenté à différentes reprises de mettre en place plusieurs mesures dans le but d'unifier et d'intégrer les FC mais n'ont obtenu que des succès mitigés<sup>3</sup>. Malgré tout, il appert que les

clairvoyance afin que celle-ci rayonne de façon transversale - et non seulement dans les hautes sphères de la Défense - entre les trois éléments qui sont à la base de l'organisation, soit les forces terrestre, maritime et aérienne. Puisqu'il s'agit ici d'un effort majeur où l'histoire, les traditions et les cultures viennent agir sur les aboutissants et que les résultats ne pourront être tangibles hâtivement, l'auteur propose des champs de réflexion qui pourraient précipiter l'atteinte de l'objectif.

L'auteur fera un bref retour sur l'Opération MÉDUSE puis passera en revue l'évolution de la culture militaire dans les FC au cours des 50 dernières années et avancera que pour atteindre ces objectifs d'intégration, un enrichissement de la culture militaire canadienne s'impose. L'auteur fera par la suite la démonstration que l'absence d'une doctrine opérationnelle interarmées constitue un obstacle majeur à l'intégration des FC. Il proposera finalement des champs d'études susceptibles d'accélérer l'enrichissement de la culture militaire qui permettra au FC de clore le débat sur l'intégration de son institution. Cet essai ne se veut ni une étude de cas exhaustive sur l'Opération MÉDUSE ni une proposition de solutions élaborées mais plutôt un exercice de réflexion sur lequel d'autres groupes d'études pourront s'appuyer pour chercher des solutions aux problèmes d'intégration dont ont fait preuve les FC au cours des dernières décennies.

### **LE TIR AMI DU 4 SEPT 2006 : SYMPTÔME D'UN MAL PLUS PROFOND**

Aux petites heures du 4 septembre 2006, soit 48 heures après le début d'Opération MÉDUSE, un A-10A de la *United States Air Force* a fait feu par erreur sur les positions alliées du groupe-compagnie Charles (gp-cie C) tuant ainsi le soldat Mark Anthony

Graham et blessant plusieurs autres soldats canadiens. Suite à ce malheureux accident, trois commissions d'enquête ont été mandatées de faire la lumière sur le tir ami en question : une commission d'enquête canadienne<sup>5</sup>, une commission d'enquête bilatérale Canada - États-Unis (CIB)<sup>6</sup> et un rapport sur la prévention des tirs amis pour le compte de l'OTAN<sup>7</sup>. Les trois rapports en sont pratiquement venus aux mêmes conclusions ; le pilote impliqué dans l'incident était le seul responsable de la mort et des blessures des soldats canadiens au cours de l'incident et, l'incident était évitable<sup>8</sup>.

Selon les trois rapports, bien que le pilote soit la seule cause de ce tir ami, d'autres facteurs de niveau opérationnel ont contribué à ce malheureux événement. Notamment, ils ont constaté d'importantes lacunes au niveau de l'instruction et de l'équipement du contrôleur aérien avancé responsable de diriger l'attaque ainsi qu'au niveau de la structure des cellules responsables de la planification, du commandement et du contrôle des capacités aériennes en soutien aux forces terrestres<sup>9</sup>.

---

<sup>5</sup> Ministère de la Défense nationale, *Procès verbal de la commission d'enquête : Incident de tir ami d'un avion A10-A, le 4 septembre 2006, District de Panjwayi, Afghanistan* ; accessible à [http://www.forces.gc.ca/site/focus/opmedusa/A10\\_BOI\\_Report\\_f.pdf](http://www.forces.gc.ca/site/focus/opmedusa/A10_BOI_Report_f.pdf); Internet ; consulté le 19 octobre 2007.

<sup>6</sup> L'auteur a été incapable d'avoir accès au rapport de la commission d'enquête bilatérale Canada - États-Unis mais a discuté par téléphone de son contenu avec un des co-présidents, le Bgén « Duff » Sullivan, le 19 octobre 2007.

<sup>7</sup> Allied Command Transformation, *Air to Ground Operations in ISAF – Fratricide Prevention: Initial Report*; distribution restreinte.

<sup>8</sup> Ministère de la Défense nationale, *Procès verbal de la commission d'enquête : Incident de tir ami d'un avion A10-A, le 4 septembre 2006, District de Panjwayi, Afghanistan - Sommaire* ; accessible à [http://www.dnd.ca/site/reports/dps/summary\\_f.asp](http://www.dnd.ca/site/reports/dps/summary_f.asp); Internet ; consulté le 19 octobre 2007.

<sup>9</sup> Ministère de la Défense nationale, *Procès verbal de la commission d'enquête : Incident de tir ami d'un avion A10-A, le 4 septembre 2006, District de Panjwayi, Afghanistan* ; accessible à [http://www.forces.gc.ca/site/focus/opmedusa/A10\\_BOI\\_Report\\_f.pdf](http://www.forces.gc.ca/site/focus/opmedusa/A10_BOI_Report_f.pdf); Internet ; consulté le 19 octobre 2007, p. 93.

MÉDUSE devait débiter par une campagne de bombardements aériens d'une durée de 48 heures visant à affaiblir les positions des Talibans et à modeler les opérations offensives des forces alliées. Vu certains développements au niveau tactique, le commandant au niveau opérationnel s'est appuyé sur son expérience et son intuition pour faire fi de la planification méticuleuse qui avait eu lieu au cours du mois précédant<sup>10</sup>. Il a lancé l'offensive terrestre deux jours avant le jour J prévu ce qui, aux dires du Major Mathew Sprague, commandant du gp-cie C, a probablement contribué aux malheurs qui se sont abattus sur ses troupes dans les premières heures de l'opération:

Dans les instructions d'origine de la brigade, une fois que j'eus confirmé qu'il n'y avait pas de civil, une frappe aérienne utilisant des munitions guidées de précision devait être lancée simultanément contre 10 ou 20 nœuds de commandement et contrôle des insurgés. Quelle qu'en soit la raison, cela n'eut pas eu lieu et la frappe a été annulée par la brigade. [...] le temps supplémentaire aurait donné aux Canadiens plusieurs avantages en plus de réduire, ou même de détruire, les édifices qui allaient donner de si bons abris et d'endroits où se cacher aux Talibans<sup>11</sup>.

Quelques jours après l'arrivée sur les lieux des membres du CIB, des membres américains de la commission d'enquête ont confié au co-président canadien, le Bgén « Duff » Sullivan, qu'on aurait pu remplacer le nom MÉDUSE par *CANACONDA*<sup>12</sup>. Les membres traçaient ici un parallèle avec les leçons retenues suite à l'Opération ANACONDA lancée dans le nord-est de l'Afghanistan en mars 2002 où pour de multiples raisons, les opérations de soutien aérien n'avaient pas fait partie intégrante du plan de campagne et la structure de commandement et de contrôle des ressources

---

<sup>10</sup> Adam Day, « Opération Méduse : la bataille du panjwai, Partie 1 : la charge de la Compagnie Charles », *Magazine Légion*, vol 82, n° 5, septembre-octobre 2007 [revue en ligne]; accessible à <http://www.legionmagazine.com/francais/regular/07-09a.asp#1>; Internet; consulté le 19 octobre 2007.

<sup>11</sup> *Ibid.*

<sup>12</sup> Bgén «Duff» Sullivan, co-président canadien du CIB, conversation téléphonique avec l'auteur, le 19 octobre 2007.



aériennes était inadéquate<sup>13</sup>. Supportant ces allégations, Greg Jaff écrivait au sujet d'ANACONDA :

Le support aérien n'arrivait pas à temps. On attendait entre 26 minutes et plusieurs heures avant que les munitions atteignent leurs cibles. « Ce n'est pas un problème lorsqu'on ne se fait pas tirer dessus » relate le Major – général américain Franklin Hagenbeck, commandant de l'offensive terrestre dans une entrevue avec le magazine *Field Artillery* . [...]

Que s'est-il passé à ANACONCA? Dans certains cas, c'était un problème de planification. Les planificateurs de la US Army n'avaient pas anticipé des combats aussi intenses et ne croyaient pas avoir besoin de support aérien. En conséquence, ils n'ont parlé de l'opération aux forces aériennes que 12 heures<sup>14</sup> avant l'assaut forçant les planificateurs de l'aviation à élaborer un plan en catastrophe.

« Nous avons une panoplie d'aéronefs qui tentaient de converger sur l'objectif en même temps et les aéronefs s'empilaient » relate le Capt Bob Harward, un Navy SEAL qui participait à l'offensive terrestre.

À d'autres occasions, les unités terrestres n'avaient tout simplement pas suffisamment de contrôleurs qualifiés capables de diriger les tirs aériens. Les contrôleurs d'Opération ANACONDA étaient souvent dépassés par les demandes de support excessives des combattants. Certains contrôleurs ont été blessés rendant leurs unités incapables de diriger les frappes aériennes<sup>15</sup>. [Traduction libre]

Selon le Bgén Sullivan, des observations similaires au sujet de MÉDUSE ont été discutées avec le leadership des FC une fois le CIB complété. Même si le point de vue des deux co-présidents est en marge du mandat du CIB, ils sont d'avis que ce genre

---

<sup>13</sup> Sean Naylor, *Not a Good Day to Die: The Untold Story of Operation Anaconda* (New York: The Berkeley Publishing Group, 2005), p. 130-139.

<sup>14</sup> Sean Naylor, dans son livre *Not a Good Day to Die: The Untold Story of Operation Anaconda*, mentionne que la composante aérienne était au courant bien avant les délais mentionnés ici par Greg Jaff mais qu'elle a été incapable de s'immiscer efficacement dans le processus de planification. Voir les pages 130 à 139 de la référence.

<sup>15</sup> Greg Jaff, "Turf Battle --- Big Challenge for Iraq War Plan: Getting U.S. Forces Together --- Rivalries Mean Troops, Planes Aren't Always in Sync; Lack of Joint Exercises --- Hearing a Sharp 'Whoosh'", *Wall Street Journal (Eastern edition)*, 11 février, p. A-1; <http://proquest.umi.com>; Internet; consulté le 20 octobre 2007.

d'incidents n'est pas la résultante d'une mauvaise foi de la part des commandants opérationnels mais plutôt d'un manque d'expérience et d'entraînement interarmées au niveau de brigade<sup>16</sup>.

Cette première partie ne se voulait pas une étude de cas exhaustive sur les opérations MÉDUSE et ANACONDA et ne cherchait pas à porter le blâme sur quelconque acteur mais servait plutôt à mettre la table pour les discussions qui suivent et qui, selon l'auteur, sont à la base des difficultés rencontrées au niveau opérationnel dans les deux cas mentionnés ci-haut. En effet, plusieurs facteurs peuvent être analysés pour adresser ces difficultés. Ici, l'auteur a choisi de jeter un regard sur la culture organisationnelle des FC et la doctrine opérationnelle interarmées qui doit lui servir d'assises.

## RÉFLEXIONS SUR LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

La culture selon John P. Kotter, professeur au *Harvard Business School*, se réfère aux comportements et aux valeurs partagées par un groupe d'individus. Lorsque des efforts de transformation engendrent des nouvelles pratiques, elles doivent être conformes aux valeurs partagées par l'organisation, autrement, les changements seront inertiels et régressifs<sup>17</sup>. Pasquale Gagliardi quant à lui décrit la culture comme un système cohérent d'hypothèses et de valeurs qui différencie un groupe d'un autre

---

<sup>16</sup> Bgén "Duff" Sullivan, co-président canadien du CIB, conversation téléphonique avec l'auteur, le 19 octobre 2007.

<sup>17</sup> John P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), p. 148.

groupe<sup>18</sup>. Les valeurs d'une organisation se veulent quant à elles une idéalisation des expériences de succès collectifs<sup>19</sup>.

Face aux forces opposées entre le leadership et les traditions, les intérêts personnels à court terme ont souvent le dessus et se manifestent souvent par une résistance passive de l'organisation qui a pour effet de faire avorter les efforts de transformation<sup>20</sup>. En attendant que des changements prennent racine et engendrent une nouvelle culture, ce qui peut prendre de trois à dix ans, les efforts de transformation sont fragiles et sujets au recul<sup>21</sup>. En quelque sorte, la transformation n'est atteinte que lorsque les comportements et pratiques de l'organisation découlent des nouvelles valeurs reconnues et partagées par l'organisation<sup>22</sup>. Somme toute, la culture organisationnelle est le dernier système qui change au sein d'une organisation et est tributaire des normes et pratiques reconnues et assujetties aux nouvelles valeurs acceptée par l'ensemble de l'organisation. Pour éviter toute résistance au changement, les nouvelles valeurs adoptées par l'organisation ne peuvent contredire les valeurs existantes mais plutôt leur être complémentaires<sup>23</sup>.

En acceptant ces prémisses comme valides, on remarque qu'il est possible pour une organisation, même militaire, de se transformer en adoptant de nouvelles pratiques tout en inculquant de nouvelles valeurs. Pour toute organisation militaire, ces principes

---

<sup>18</sup> Pasquale Gagliardi, "The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework", extrait de *Organization Studies* (Berlin: Walter de Gruyter GmbH & Co. KG, 1986), p. 119.

<sup>19</sup> *Ibid.*, p. 123.

<sup>20</sup> John P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), p. 6.

<sup>21</sup> *Ibid.*, p. 13.

<sup>22</sup> *Ibid.*, p. 14.

<sup>23</sup> Pasquale Gagliardi, "The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework", extrait de *Organization Studies* (Berlin: Walter de Gruyter GmbH & Co. KG, 1986), p. 130.

fondamentaux sont souvent mis au grand jour sous forme d'une doctrine. Avant de débattre sur la situation de la doctrine interarmées dans les FC, il est d'abord important de jeter un regard sur l'évolution de la culture militaire contemporaine au sein des FC

## L'ÉVOLUTION DE LA CULTURE MILITAIRE

Notre loyauté va d'abord au Canada. Au-delà de ce principe fondamental, tous les militaires doivent regarder au-delà de leur armée d'appartenance et de leur élément ou unité d'affiliation pour s'identifier plus étroitement avec les FC dans leur ensemble. En tous [sic] temps, le meilleur intérêt du Canada et des Forces canadiennes doit prévaloir sur les considérations relatives au service, à l'élément ou à l'unité d'affiliation<sup>24</sup>.

C'est à la fin des années 1960 qu'on fait allusion pour la première fois à une culture des Forces canadiennes par opposition aux trois cultures distinctes des trois différents services suite à une unification dans une conjoncture qui rappelait une ambiance de mariage obligé. Cette unification, bien qu'elle ait marqué l'histoire militaire canadienne contemporaine, n'était que le prolongement des efforts déployés à la fin des années 1940 par le Ministre de la Défense (MDN) de l'époque. L'Honorable Brooke Claxton, instaurait un département centralisant certaines composantes communes aux trois armées et en 1951, il nommait le premier *Chairman* des Chefs d'état-major ayant pour mission d'obtenir l'assentiment des Chefs d'état-major des trois différents services sur des questions qui divisaient le MDN<sup>25</sup>.

C'est sous la gouverne de l'Honorable Paul Hellyer, MDN de 1963 à 1967, que l'unification telle qu'on la connaît aujourd'hui a eu lieu. Fort de son expérience en tant

---

<sup>24</sup> Rick Hillier, Gen, *RAPSIT 05 CEMD*. Quartier général de la Défense nationale (Ottawa : MDN Canada, octobre 2007), p. 2.

<sup>25</sup> G.E. (Joe) Sharpe et Allan D. English, *Principles for change in the post-Cold War command and control of the Canadian Forces* (Winnipeg: Canadian Forces Training Materiel Production Centre, 2002), p. 6.

que membre du personnel navigant au sein de l'Aviation royale du Canada puis comme fantassin de l'Armée canadienne pendant la guerre, il procéda à plusieurs réformes au sein du Ministère débutant en 1964 avec l'abolition des trois postes de Chefs d'état-major des différentes armées et culminant en 1968 avec l'unification des trois services en une seule organisation, les Forces armées canadiennes, symbolisée par le port d'un uniforme unique par tous les militaires des différents services. Il appert que l'uniforme et la nouvelle structure de commandement et contrôle unifiée n'ont réussi à eux seuls à créer une culture militaire unique au sein de l'organisation et c'est au milieu des années 1980 que l'on décidait de retourner aux uniformes distincts rappelant par le fait même les trois *éléments visibles* qui constituent les FC d'aujourd'hui<sup>26</sup>.

Malgré le fait que les FC encore aujourd'hui bénéficient, contrairement à d'autres appareils militaires, notamment ceux de leur voisin du sud, d'une structure unifiée propice au développement d'une approche intégrée moderne telle que préconisée par *Joint Vision 2010*, il n'en reste pas moins que l'unification de 1968 visait plutôt la structure bureaucratique de DND et des FC. Cette unification n'a fait que très peu pour promouvoir les opérations interarmées. Tout au long de la Guerre froide, les FC ont continué à exécuter les mêmes tâches avec les mêmes équipements et les mêmes coutumes qu'elles le faisaient avant l'unification. Malgré cette nouvelle structure coalisée et des uniformes communs, il appert que très peu d'efforts ont également été déployés pour formuler des plans élaborés afin d'intégrer les ailes combattantes des FC

---

<sup>26</sup> Allan D. English, *Understanding Military Culture: A Canadian Perspective* (Montreal & Kingston: McGill-Queen's University Press, 2004), p. 96.

en une force interarmées cohésive. On préférerait plutôt assigner les différentes formations indépendantes sous le commandement et contrôle de l'OTAN<sup>27</sup>.

Bland soutient qu'au cours des 30 dernières années, il n'y eut aucun concept central pour guider les planificateurs mais plutôt une concurrence constante entre les notions d'unification, d'intégration, de gestion de la fonction publique et des traditions des trois environnements<sup>28</sup>.  
[Traduction libre]

Mis à part les apports technologiques qui ont évolué, rien n'a effectivement changé drastiquement à ce sujet si ce n'est que la mise en place au cours des dernières années du Groupe d'opération interarmées (aujourd'hui démantelé) et du Groupe de soutien interarmées ainsi que la mise sur pied de nouvelles structures de commandement et de contrôle – Commandement Canada (COM CANADA) et le Commandement de la Force expéditionnaire canadienne (COMFEC) - pour l'emploi de la force au niveau opérationnel suite aux efforts de transformation mandatés en 2005 par le Général Rick Hillier.

L'absence de plans supportant cette vision d'intégration interarmées est sans doute une conséquence du fait qu'une majorité d'officiers prennent pour acquis que les FC sont au départ une entité unifiée ce qui nécessairement doit la rendre compétente en opérations interarmées. Cette hypothèse est fautive et l'histoire prouve que les FC, telles qu'on les connaît aujourd'hui, n'ont jamais mis sur pied ou déployé une force interarmées proprement dite. De plus, selon Sharpe et English, certains éléments, voire l'aviation et la marine, préfèrent travailler avec leurs homologues alliés plutôt que de travailler

---

<sup>27</sup> Allan D. English, *Understanding Military Culture: A Canadian Perspective* (Montreal & Kingston: McGill-Queen's University Press, 2004), p. 120.

<sup>28</sup> G.E. (Joe) Sharpe et Allan D. English, *Principles for change in the post-Cold War command and control of the Canadian Forces* (Winnipeg: Canadian Forces Training Materiel Production Centre, 2002), p. 7.

ensemble ou avec leurs compatriotes de la force terrestre<sup>29</sup>. Ceci s'explique par le fait que, tel que décrit plus haut, le Canada a longtemps détaché les formations des FC sous le commandement des Alliés. Encore aujourd'hui, l'institution, bien qu'elle s'efforce d'atteindre un idéal interarmées autonome, est tout de même davantage structurée pour supporter des opérations combinées plutôt que pour diriger un effort interarmées.

De plus cette absence de volonté à s'attarder aux problèmes ségrégatifs, ou plutôt cette inconscience vis-à-vis ces derniers, découle du fait que l'exécutif des FC est convaincu que la structure optimale pour l'organisation demeure une structure à trois éléments distincts soit la marine, l'armée et l'aviation. Bland suggère que la culture développée au sein des environnements amène les leaders à croire que leur responsabilité en tant que dirigeants de composantes est de protéger et promouvoir leur institution respective. En fait, ils ne sont pas dupes sachant qu'ils progressent au sein de leur organisation lorsqu'ils réussissent à faire progresser leur institution vis-à-vis leurs *compétiteurs*. Malheureusement, cette pratique perpétue le rabâchage au niveau de la mission et de l'organisation proprement dite, encourage les conflits entre les forces terrestre, aérienne et maritime et discrédite l'exécutif aux yeux des observateurs externes<sup>30</sup>.

Le Canada n'est pas seul à faire face au défi culturel. Les États-Unis aussi ont droit à leur part du lot et malgré les recommandations de la commission Goldwater-

---

<sup>29</sup> G.E. (Joe) Sharpe et Allan D. English, *Principles for change in the post-Cold War command and control of the Canadian Forces* (Winnipeg: Canadian Forces Training Materiel Production Centre, 2002), p. 94.

<sup>30</sup> Allan D. English, *Understanding Military Culture: A Canadian Perspective* (Montreal & Kingston: McGill-Queen's University Press, 2004), p. 104-105.

Nichols<sup>31</sup>, ils peinent à intégrer leurs forces en raison des différences culturelles qui séparent leurs différents services et stimulent la rivalité entre ces derniers. Sans compter que la structure bureaucratique du *Department of Defence* est beaucoup plus lourde et complexe que celle des FC<sup>32</sup>. Le Général à la retraite Antony C. Zinni, ancien CinC US Central Command, témoigne sur la situation qui prévaut aux États-Unis mais qui caractérise aussi bien celle vécue dans les FC:

Nous apprenons à nos officiers subalternes à reconnaître l'ennemi chez nos compagnons d'armes. Nous combattons pour nos argents, nos programmes et nos systèmes d'armements. [...] La rivalité qui existe entre nos institutions finira par nous anéantir si nous ne trouvons pas une meilleure approche<sup>33</sup>. [Traduction libre]

Il devient de plus en plus clair que pour atteindre les objectifs d'intégration désirés de longue date et réitérés dans l'Énoncé de la politique de défense publié en 2005, un enrichissement de la culture militaire s'impose. Non seulement cet enrichissement servira à rencontrer les exigences de nature politique et stratégique mais permettra également au niveau opérationnel de corriger *instinctivement*, lors d'opérations futures, des erreurs qui ont fait surface lors de MÉDUSE et ANACONDA avant qu'elles ne se produisent.

Selon English, la culture se décrit comme la clef de voûte de l'efficacité militaire et son pouvoir unificateur aide à expliquer les ambitions, les motivations, les règles et les

---

<sup>31</sup> Le Goldwater-Nichols Act de 1986 a complètement réorganisé la structure de commandement des forces armées des États-Unis. Cette loi visait à mettre fin aux graves problèmes que les rivalités inter-services avaient causés durant les opérations militaires dans les années 70 et 80. La loi a été signée par le Président Reagan le 1er octobre 1986. Elle doit son nom au sénateur Barry Goldwater et au député Bill Nichols qui l'ont présentée.

<sup>32</sup> Allan D. English, "The Operational Art: Theory, Practice and Implications for the Future", extrait de *The Operational Art: Canadian Perspectives: Context and Concepts*, sous la direction de Allan D. English, Daniel Gosselin, Howard Coombs et Laurence M. Hickey (Kingston, ON : Canadian Defence Academy Press, 2005), p. 62.

<sup>33</sup> *Ibid.*, p. 27.



coutumes qui régissent toutes organisations. De plus, il est d'avis que la culture militaire nous permet de mieux comprendre comment les technologies peuvent influencer et en retour être influencées par cette même culture. Il renchérit en avançant qu'une force combattante s'appuie d'autant plus sur sa culture que sur une doctrine ou des technologies pour mener à bien ses opérations<sup>34</sup>. Bien que cette dernière affirmation mette en évidence l'importance de la culture militaire comme catalyseur du bon fonctionnement d'une organisation, il ne faut pas y voir une voie d'évitement pour esquiver un autre obstacle à l'intégration des FC : l'absence de doctrine interarmées.

## **LA DOCTRINE INTERARMÉES ET LES FC**

Selon la doctrine américaine, les opérations interarmées visent l'intégration efficace de toutes les capacités combattantes dans le but de n'exposer aucune faille pouvant être exploitée par l'ennemi. De plus, elles visent à exploiter rapidement et efficacement les points vulnérables de l'ennemi dans tous les domaines<sup>35</sup>. Elles s'appuient sur les effets synergétiques qui maximisent les capacités militaires. Les effets produits par une force interarmées dépassent les limites physiques du champ de bataille. Puisque chaque opération est différente, les capacités interarmées doivent être souples, adaptables et réactives<sup>36</sup>.

---

<sup>34</sup> Allan D. English, *Understanding Military Culture: A Canadian Perspective* (Montreal: McGill-Queen's University Press, 2004), p. 5.

<sup>35</sup> United States. Department of Defense, *Joint Publication – 1: Doctrine for the Armed Forces of the United States*, 14 mai 2007, p. i; accessible à [http://www.dtic.mil/doctrine/jel/new\\_pubs/jp1.pdf](http://www.dtic.mil/doctrine/jel/new_pubs/jp1.pdf); Internet; consulté le 10 octobre 2007.

<sup>36</sup> *Ibid.*, p. I-2.

Selon John English, l'engouement pour la doctrine opérationnelle est issu d'une renaissance de la pensée militaire suite aux opérations américaines en Asie du Sud-Est qui ont pris fin au début des années 1970. Le conflit a mis en évidence le fait que l'issue de la campagne n'est pas la résultante d'une supériorité des capacités tactiques autant au niveau de l'équipement que de l'entraînement des soldats, unités et formations, mais plutôt de la *grande tactique* et de la stratégie. English s'appuie sur le FM 100-5

Opérations (1986) :

[...] renforçant l'idée que l'intégration de toutes les capacités combattantes dans un théâtre opérationnel doivent être mises à contribution pour combattre dans les zones d'opérations rapprochées, profondes et arrières. Cette même version du FM-100-5 reprend également l'adage de Clausewitz qui mentionne que la totalité des activités militaires doivent graviter autour de l'engagement des forces ennemies<sup>37</sup>. [Traduction libre]

À cette fin, non seulement la doctrine opérationnelle est nécessaire mais elle doit également être interarmées.

Dans son *Évaluation de la tenue à jour et de l'actualité de la doctrine des FC* publiée en mars 2007, le Chef – Service d'examen (CS Ex) est d'avis que bien que les FC se soient grandement appuyées sur leurs partenaires pendant la majeure partie du XXème siècle, les développements sur la scène géopolitique mondiale survenus aux cours des dernières années contraignent les FC à revoir leur position sur les questions de doctrine. Si les FC doivent assumer un rôle de premier plan pour assurer les engagements du Canada envers la communauté internationale, elles seront désormais chargées de

---

<sup>37</sup> John English, "The Operational Art: Developments in the Theories of War", extrait de *The Operational Art: Developments in the Theories of War*, sous la direction de B.J.C. McKercher et Michael A. Hennessy (Westport CT: Praeger Publishers, 1996), p. 16.

nouveaux rôles opérationnels qui demandent une interopérabilité interarmées et interalliée accrue et plus efficace<sup>38</sup>.

Le CS Ex constate dans son examen qu'il n'existe aucune doctrine stratégique reliant la stratégie nationale aux niveaux opérationnel interarmées et tactique et que la doctrine opérationnelle interarmées exhibe de graves lacunes. Il note également l'absence d'un processus rigoureux d'élaboration de la doctrine et que cette déficience engendre des conséquences néfastes sur l'expérimentation de nouveaux concepts, les leçons que l'on en retire et l'instruction qui en découle. Il reproche aux FC de prendre à la légère l'important rôle que joue la doctrine opérationnelle interarmées dans l'accomplissement de sa mission<sup>39</sup>.

Pour palier à ces lacunes, le CS Ex recommande qu'un manuel cadre sur la doctrine militaro-stratégique soit publié avant tout. Il est également d'avis qu'il faut à tout prix désigner une autorité en matière de doctrine pour établir les orientations et canaliser les efforts au niveau national. De plus, il préconise la formation d'un centre des FC qui coordonnera tous les processus d'élaboration de la doctrine et assurera une surveillance auprès des centres de doctrine et de guerre des différentes armées pour vérifier la cohérence de leurs produits. Une autre recommandation tout aussi importante vise à mettre la doctrine à la base de l'élaboration des capacités et au développement des FC. Finalement, il suggère qu'il est impératif de sensibiliser le corps des officiers à l'importance des doctrines stratégique et opérationnelle interarmées<sup>40</sup>.

---

<sup>38</sup> Ministère de la Défense nationale, *Évaluation de la tenue à jour et de l'actualité de la doctrine des FC – Rapport final* (Ottawa : Chef – Service d'examen, mars 2007), p. iii ; accessible à [http://www.dnd.ca/crs/rpt/cfdoctrine\\_f.htm](http://www.dnd.ca/crs/rpt/cfdoctrine_f.htm); Internet; consulté le 21 septembre 2007.

<sup>39</sup> *Ibid.*, p. 29.

<sup>40</sup> *Ibid.*, p. 32.

Pour le moment, les capacités interarmées des FC sont un amalgame de concepts, de doctrines et de capacités propres à chaque armée. Le processus actuel par lequel la doctrine interarmées des FC est créée relève beaucoup plus de consensus et d'accommodements que d'une approche intégrée proprement dite. Ce processus doit entièrement être revu.

Au niveau du développement des capacités à titre d'exemple, vu l'absence de doctrine interarmées in extenso, la majeure partie - plus de 90 pourcent chez les Américains et sans doute davantage au Canada - des efforts d'élaboration des besoins et d'expérimentation sont effectués en isolation au sein de chacune des armées ce qui ne laisse qu'une infime partie au développement des capacités interarmées. De plus, étant donné les contraintes budgétaires qui sévissent au Ministère, les ressources disponibles sont disputées inefficacement entre les armées pour l'acquisition d'équipements désuets où les considérations d'interopérabilité sont souvent reléguées au second plan<sup>41</sup>.

En feuilletant les quelques documents doctrinaux canadiens, il est étonnant de remarquer à quel point sont rares les références aux Clausewitz, Sun Tzu, Jomini, Von Moltke ou Liddle Hart. Encore plus déconcertant est l'absence d'une structure formelle de doctrine dans les FC. Richard J. Young, qui s'est attardé à l'influence de Clausewitz sur la doctrine canadienne, remarque : « Puisque le Canada possède une force militaire unifiée, nous serions portés à croire qu'il existe un document central de doctrine canadienne énonçant ses principes fondamentaux<sup>42</sup>. » [Traduction libre] Ceci n'est

---

<sup>41</sup> Allan D. English, "The Operational Art: Theory, Practice and Implications for the Future", extrait de *The Operational Art: Canadian Perspectives: Context and Concepts*, sous la direction de Allan D. English, Daniel Gosselin, Howard Coombs et Laurence M. Hickey (Kingston, ON : Canadian Defence Academy Press, 2005), p. 27.

<sup>42</sup> Ricard J. Young « Clausewitz and His Influence on U.S. and Canadian Military Doctrine », extrait de *Changing Face of War: Learning from History*, sous la direction de Allan D. English (Montreal: McGill-Queen's University Press, 1998), p. 18.

malheureusement pas le cas. S'il est un document qui s'apparente à une doctrine centrale des FC, il s'agit du *Manuel d'opérations des FC*. S'agit-il ici bien de doctrine ou de matériel de référence? Chose certaine, ce document manque de profondeur, n'est révisé que sporadiquement et accuse un retard constant sur les concepts émergents.

Le manque de profondeur en termes de grande stratégie canadienne a longuement été décrié par les historiens. Tel que discuté plus haut, pendant la Guerre froide, les formations opérationnelles canadiennes étaient assignées à l'OTAN et étaient sous le commandement et contrôle de l'Alliance. Le Quartier général de la Défense nationale (QGDN), à l'exception des opérations domestiques, n'exerçait que très peu de contrôle sur les opérations quotidiennes de ces trois armées. Puisqu'on ne planifiait que très peu d'entraînement collectif interarmées au niveau national, il n'est pas surprenant de constater qu'aucune doctrine interarmées purement canadienne n'existait ou n'était même projetée<sup>43</sup>. Le CS Ex ajoute :

Les personnes interrogées ont offert plusieurs raisons pour expliquer cette situation, notamment la conviction selon laquelle le Canada serait toujours membre d'une coalition, qu'il n'assumerait jamais un rôle de chef de file et qu'il n'avait donc pas vraiment besoin d'avoir sa propre doctrine opérationnelle interarmées<sup>44</sup>.

Young avance que s'il est vrai que le Canada n'a aucune stratégie militaire et qu'il accepte d'être relégué sous le commandement de ses partenaires comme il en a pris l'habitude pendant la Guerre froide, peut-être qu'une doctrine canadienne interarmées est

---

<sup>43</sup> G.L. Garnett, Vice-Amiral (ret), "The Evolution of the Canadian Approach to Joint and Combined Operations at the Strategic and Operational Level", *Revue militaire canadienne*, volume 3, no 4 (Hiver 2002-2003): p. 3.

<sup>44</sup> Ministère de la Défense nationale, *Évaluation de la tenue à jour et de l'actualité de la doctrine des FC – Rapport final* (Ottawa : Chef – Service d'examen, mars 2007), p. 7 ; accessible à [http://www.dnd.ca/crs/rpt/cfdoctrine\\_f.htm](http://www.dnd.ca/crs/rpt/cfdoctrine_f.htm); Internet; consulté le 21 septembre 2007.

inutile<sup>45</sup>. Par contre, si le Canada désire occuper un rôle prépondérant sur la scène internationale et retrouver le leadership qu'il a jadis exercé en tant que puissance moyenne et tel qu'il le stipule dans son *Énoncé de la politique de défense*, il doit absolument se doter d'une doctrine interarmées de niveau opérationnel. Les FC doivent être capables de « maintenir indéfiniment l'élément de commandement national d'une force opérationnelle de mission à l'étranger. Il pourra aussi exercer durant de plus courtes périodes le rôle de chef de file multinational d'opérations de paix<sup>46</sup>. »

Bien que le Canada a réussi à s'en tirer jusqu'à présent en s'appuyant sur la doctrine de ses alliés, cette pratique doit maintenant tirer à sa fin tel que le mentionne un rapport rédigé en 2001 pour le compte du MDN :

Même si toutes les routes empruntées par le Canada pour joindre ses alliés passent par les États-Unis, les FC ne peuvent se permettre d'adopter la doctrine américaine. Le gouvernement américain a des attentes bien différentes envers ses forces armées. De plus, il y a certainement des différences entre la manière dont les deux pays [le Canada et les États-Unis] appliquent leur politique étrangère<sup>47</sup>.

À cette fin, les FC doivent mettre un terme à leur dépendance interalliée et se doter d'une structure doctrinale élaborée. Si les FC sont incapables de mettre fin à cette dépendance interalliée qui a caractérisé le modus operandi des FC au cours des 50 dernières années, elles courent le risque non seulement de ne pouvoir assumer le rôle de chef de file d'une opération multinationale mais également d'être marginalisées du

---

<sup>45</sup> Ricard J. Young « Clausewitz and His Influence on U.S. and Canadian Military Doctrine », extrait de *Changing Face of War: Learning from History*, sous la direction de Allan D. English (Montreal: McGill-Queen's University Press, 1998), p. 18.

<sup>46</sup> Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, *L'énoncé de la politique internationale - Fierté et influence: notre rôle dans le monde- Défense* (Ottawa: Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2005), p. 33 ; accessible à [http://www.dnd.ca/site/reports/dps/pdf/dps\\_f.pdf](http://www.dnd.ca/site/reports/dps/pdf/dps_f.pdf); Internet ; consulté le 8 octobre 2007.

<sup>47</sup> Ministère de la Défense nationale, *Joint Doctrine Interoperability Project – Final Report* (Ottawa : Joint Doctrine Interoperability Project, 2001), p. 27.

niveau opérationnel lorsque détachées sous le commandement d'une force de coalition. Les FC doivent développer une expertise et une doctrine interarmées autrement elles ne se verront pas offrir de responsabilités de commandement ou pire encore, failliront lorsqu'on leur en aura donné l'opportunité.

Malheureusement, selon le CS Ex, tout porte à croire que le leadership des FC ne considère pas que l'élaboration de doctrines stratégique et opérationnelle interarmées constitue une priorité malgré le fait que la doctrine de leadership des FC, approuvée par le Chef d'état-major de la Défense, stipule: « À l'appui de l'intégration interne, les leaders du niveau supérieur doivent communiquer leur intention stratégique et leurs directives au moyen d'un corpus de politiques cohérentes et de doctrines de pointe<sup>48</sup>. »

Puisque l'objectif premier d'une doctrine opérationnelle interarmées consiste à assurer l'agrégation et la synergie des capacités combattantes et de commandement des différentes armées, il faut admettre que la doctrine opérationnelle interarmées est la responsabilité du leadership central. De plus, elle se veut trop importante mais surtout intégrante pour être laissée uniquement aux responsables de la mise sur pied d'une force qui élaborent la doctrine tactique spécifique à leurs armées<sup>49</sup>. Un des constats sur la doctrine interarmées dans les FC autant que chez nos alliés est que cette doctrine est trop souvent une interprétation de ce que la doctrine interarmées représente pour cet environnement. Le Contre-amiral J.C. Wylie explique bien cette situation en affirmant que le défi qui guette une doctrine centrée sur la force terrestre est que chacune des forces conceptualise et interprète le champ de bataille avec une approche différente. Les marins

---

<sup>48</sup>Ministère de la Défense nationale, *Évaluation de la tenue à jour et de l'actualité de la doctrine des FC – Rapport final* (Ottawa : Chef – Service d'examen, mars 2007), p. 18; accessible à [http://www.dnd.ca/crs/rpt/cfdoctrine\\_f.htm](http://www.dnd.ca/crs/rpt/cfdoctrine_f.htm); Internet; consulté le 21 septembre 2007.

<sup>49</sup> *Ibid.*, p. 20.

et les aviateurs, de par leurs cultures, ont une vision plus globale et tridimensionnelle de l'environnement et cherchent à comprendre et influencer l'environnement au-delà de la contiguïté du champ de bataille. Le soldat quant à lui se retrouve littéralement enfoui dans le champ de bataille et cherche à maîtriser son entourage immédiat<sup>50</sup>. Il est donc primordial qu'une doctrine interarmées soit le produit conjoint des différents acteurs plutôt qu'une simple interprétation d'une des parties en cause.

Tel que mentionné au tout début, les FC doivent, au cours des prochaines années, veiller à mieux intégrer leurs forces maritimes, terrestres, aériennes et d'opérations spéciales pour avoir un impact plus ciblé en milieu opérationnel<sup>51</sup>. Cette intégration, telle que discutée ici, ne pourra se concrétiser sans l'élaboration d'une doctrine opérationnelle interarmées purement canadienne, structurée, axée sur les objectifs nationaux et façonnée par et pour les différents éléments qui constituent les FC. Jusqu'à présent, les FC ont été incapables de façonner une telle doctrine en raison des conjonctures qui ont marqué l'évolution de cette institution et des cultures discriminantes développées au cours de cette évolution. Remédier à cet état des choses n'est pas aisé mais l'auteur est d'avis que trois champs d'étude, deux organisationnels, l'autre opérationnel, pourraient être élaborés pour faciliter les chances de succès. Abordons d'abord les pistes suggérées au niveau organisationnel.

---

<sup>50</sup> Allan D. English, "The Operational Art: Theory, Practice and Implications for the Future", extrait de *The Operational Art: Canadian Perspectives: Context and Concepts*, sous la direction de Allan D. English, Daniel Gosselin, Howard Coombs et Laurence M. Hickey (Kingston, ON : Canadian Defence Academy Press, 2005), p. 20.

<sup>51</sup> Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, *L'énoncé de la politique internationale - Fierté et influence: notre rôle dans le monde- Défense* (Ottawa: Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2005), Sommaire ; accessible à [http://www.dnd.ca/site/reports/dps/summary\\_f.asp](http://www.dnd.ca/site/reports/dps/summary_f.asp); Internet ; consulté le 8 octobre 2007.



## UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL S'IMPOSE

Les structures organisationnelles ne sont généralement pas un obstacle à la transformation et sont trop souvent la première et seule étape considérée lorsque des efforts de transformation sont entrepris. Par contre, il arrive que de tels changements soient nécessaires pour atteindre l'effet voulu<sup>52</sup>.

Au cours de leur évolution, les FC ont pris certaines décisions qui facilitent grandement le développement d'une culture commune et interarmées au sein de l'organisation. Notamment, le système d'instruction de base et de développement professionnel du personnel des FC est en grande partie commun aux trois armées. La formation de base à l'École de leadership et de recrues des FC, les programmes académiques universitaires offerts par le Collège militaire royal de Kingston, et le programme d'études militaires professionnelles pour les officiers (PEMPO) sont offerts dans un environnement interarmées et encouragent les officiers subalternes à ouvrir leurs horizons sur la diversité des éléments qui constituent les FC. Plus tard au cours de leur carrière, les officiers se retrouvent à nouveau dans un climat d'instruction interarmées au Collège des Forces canadiennes où ils sont préparés à servir en tant qu'officiers d'état-major et, pour certains d'entre eux, en tant que commandants au niveau opérationnel interarmées grâce au Programme de commandement et d'état-major interarmées, au Programme supérieur d'études militaires et au Programme d'études sur la sécurité nationale. En contrepartie, les bénéfices interarmées acquis au cours de ces formations s'estompent graduellement alors que, dans le contexte actuel, les officiers des FC passent la majeure partie de leur carrière au sein de leur propre armée que ce soit aux niveaux

---

<sup>52</sup> John P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), p. 103-106.

tactique, opérationnel ou même stratégique. C'est au sein de leur institution, isolés des autres armées, que les officiers semblent développer des cultures distinctes *irréversibles*.

À l'instar de l'instruction mentionnée ci-haut et tel que mentionné précédemment, les FC ont récemment mis sur pied, suite aux efforts de transformation, une structure de commandement et contrôle interarmées avec à sa tête, l'État-major stratégique interarmées et au niveau opérationnel, la formation de COM CANADA et COMFEC, deux quartiers généraux dont la mission repose sur l'emploi de la force en théâtre domestique et expéditionnaire. Cette initiative représente un autre pas en direction d'une force cohérente et cohésive.

Sur l'échiquier organisationnel, nous pouvons donc remarquer que les niveaux stratégique et opérationnel en ce qui a trait à l'emploi de la force rencontrent présentement les conditions requises pour assurer une partie de la réussite de l'intégration des FC. Reste donc l'aspect de la mise sur pied de la force aux niveaux opérationnel et tactique. Inutile de contempler ici une réorganisation au niveau tactique qui proposerait une restructuration physique des formations tactiques en formations interarmées puisque les contraintes géographiques et politiques d'une telle proposition sont considérables sans compter qu'il serait utopique de croire au succès d'une telle entreprise à court terme. L'auteur est par contre d'avis qu'une restructuration au niveau opérationnel concernant la mise sur pied de la force est une solution viable qui accélérerait le développement d'une culture commune et établirait les conditions propices à l'élaboration d'une doctrine opérationnelle interarmées, les deux obstacles les plus imposants à l'intégration des FC.

L'auteur propose comme première solution organisationnelle la formation d'un unique Commandement opérationnel de mise sur pied de la force (COM MSPF)

réunissant les trois armées. Ce commandement aurait pour mandat de rencontrer les besoins opérationnels des commandants du COMFEC et de COM CANADA et la mise sur pieds des capacités des trois armées incluant l'instruction technique, la gestion des ressources humaines et matérielles des formations en garnison au pays et, la coordination et la direction des activités d'entraînement au niveau national. Cette initiative verrait à faire disparaître les organisations actuelles des Chefs d'état-major de la Force aérienne (CÉMFA), de la Marine (CÉMFM) et de l'Armée de terre (CÉMAT). Cette restructuration renverrait à l'État-major stratégique interarmées et au Vice-chef d'état-major de la Défense les décisions d'ordre stratégique présentement prises en isolation au sein des trois armées. Cette initiative viserait également à regrouper en un seul quartier général, un état-major intégré travaillant collectivement à l'élaboration de solutions communes aux problèmes collectifs qui sont présentement analysés futillement et en catimini à l'intérieur de chacune des trois forces.

De plus, le COM MSPF aurait, à défaut de ne pouvoir réorganiser physiquement les formations tactiques, la responsabilité de s'assurer de leur intégration par le biais d'exercices d'entraînement interarmées au niveau national, entraînement présentement inexistant. Tel qu'il a été discuté plus haut, les FC n'ont pratiquement mis aucun effort à ce chapitre ou si elles l'ont fait, ce fut en vain. Aucune entité des FC n'est pour le moment chargée d'harmoniser les cycles d'entraînements des différentes formations opérationnelles et de soutien. Il y a eu au cours des années 1990 quelques tentatives d'entraînement collectif interarmées alors que l'exercice d'entraînement opérationnel du Commandement maritime (EX MARCOT) a migré de l'enceinte navale pour y inclure une forte participation interarmées et interalliée. En 1998, plus de 15 000 militaires et

plusieurs centaines de navires et aéronefs canadiens et alliés participaient à l'exercice<sup>53</sup>. Un entraînement de cette envergure n'a jamais été repris au Canada. Au cours des dernières années, la Force aérienne a tenté de convertir les exercices MAPLE FLAG, WOLF SAFARI et COHESIVE FORCE pour y inclure les autres armées mais pour le moment, l'invitation est demeurée sans réponse.

### **CENTRE DE DOCTRINE INTERARMÉES DES FC**

La deuxième solution organisationnelle proposée par l'auteur est la mise sur pied d'un Centre de doctrine et de guerre interarmées des Forces canadiennes (CDGIFC). Cette idée n'est pas nouvelle et a fait l'objet de nombreuses études, mais jusqu'à présent, rien ne transparait à ce sujet. Est-ce par simple manque de ressources ou plutôt parce que, tel que discuté précédemment, l'exécutif des FC ne considère pas que l'élaboration de doctrines stratégique et opérationnelle interarmées constitue une priorité?<sup>54</sup> L'argument a été fait précédemment quant à la nécessité d'élaborer une doctrine opérationnelle interarmées purement canadienne. Quant à la priorité accordée par le leadership de l'organisation à commettre les ressources nécessaires à l'implantation d'une telle initiative, espérons que les inquiétudes du CS Ex trouveront une oreille attentive.

Au cours des dernières années, les trois éléments ont affecté des ressources importantes pour palier aux lacunes en matière de doctrine tactique spécifique à chacune

---

<sup>53</sup> G.L. Garnett, Vice-Amiral (ret), "The Evolution of the Canadian Approach to Joint and Combined Operations at the Strategic and Operational Level", *Revue militaire canadienne*, volume 3, no 4 (Hiver 2002-2003); p. 3.

<sup>54</sup> Ministère de la Défense nationale, *Évaluation de la tenue à jour et de l'actualité de la doctrine des FC – Rapport final* (Ottawa : Chef – Service d'examen, mars 2007), p. 18; accessible à [http://www.dnd.ca/crs/rpt/cfdoctrine\\_f.htm](http://www.dnd.ca/crs/rpt/cfdoctrine_f.htm); Internet; consulté le 21 septembre 2007.

des armées<sup>55</sup>. Ils ont, entre autres, formé ou sont en train de former des centres d'excellence qui concentrent leurs efforts à la doctrine de niveau tactique. En second lieu et dans une proportion moindre ils élaborent la doctrine d'armée de niveau opérationnel.

Le Chef-Développement des forces (CDF) s'est vu confier le mandat d'assurer la production de la doctrine opérationnelle interarmées et de coordonner les activités de développement des capacités opérationnelles et stratégiques<sup>56</sup>. Cette initiative a été implantée au QGDN dans le tourbillon de transformation qui a soufflé sur Ottawa en 2006. Parions que le CFD ne possède pas les ressources requises pour effectuer son mandat.

Si l'on admet que le postulat suivant extrait du *Australian Defense Doctrine Publication* est exact :

En cas de divergence entre la doctrine interarmées et la doctrine propre à une armée, c'est la doctrine interarmées qui prévaut. Néanmoins, la doctrine propre à une armée apporte une précieuse contribution à l'élaboration et à l'amélioration des publications interarmées<sup>57</sup>.

Alors la doctrine opérationnelle interarmées prévaut et devrait se voir assigner les ressources nécessaires avant même qu'elles ne soient disputées entre les centres de guerre et de doctrine des armées. Cet axiome consacre tout de même les dividendes importants associés à la doctrine propre à chaque armée. L'auteur suggère que le mode d'action favorisé est la mise sur pied du CDGIFC et le maintien en puissance des centres de guerre et de doctrine des différentes armées. Étant donné la conjoncture actuelle, un mode

---

<sup>55</sup> *Ibid.*, p. 1.

<sup>56</sup> Ministère de la Défense nationale, *Évaluation de la tenue à jour et de l'actualité de la doctrine des FC – Rapport final* (Ottawa : Chef – Service d'examen, mars 2007), p. 11; accessible à [http://www.dnd.ca/crs/rpt/cfdoctrine\\_f.htm](http://www.dnd.ca/crs/rpt/cfdoctrine_f.htm); Internet; consulté le 21 septembre 2007.

<sup>57</sup> *Ibid.*, p. 17.

d'action acceptable verrait la mise sur pied du CDGIFC s'effectuer au détriment des centres de doctrine subalternes. Il faudrait alors prévoir que la doctrine tactique spécifique à chaque armée soit prise en charge par le CDGIFC.

Rappelons que le CS Ex a lui aussi recommandé la mise sur pied d'un centre de coordination et de surveillance de la doctrine<sup>58</sup> mais l'auteur est d'avis que cette initiative ne se limite pas aux activités de coordination et de surveillance du processus de doctrine mais plutôt à la mise sur pied d'un centre d'excellence pour l'expérimentation et le développement des capacités et concepts opérationnels, l'élaboration de la doctrine opérationnelle interarmées, la dissémination de cette même doctrine et la collecte des leçons apprises au niveau opérationnel, voire même tactique. Contrairement à la solution proposée par le CS Ex, la mise sur pied d'un CDGIFC est, au yeux de l'auteur, la façon de rendre une organisation imputable et responsable de la production d'une doctrine interarmées cohérentes.

Le plus proche allié du Canada, les États-Unis, reconnaît les bénéfices soutirés de l'implantation de leur centre de doctrine et de concept et accorde une importance particulière à la doctrine interarmées. Comme chez la plupart de nos alliés, les Américains reconnaissent que si la doctrine interarmées est restée relativement stable par le passé, la situation a énormément évolué au cours des cinq dernières années et la mise sur pied d'un tel centre d'excellence est nécessaire au succès de la mission. Le J7 du Joint Forces Command, commandement duquel relève le Joint Warfare Centre, faisait remarquer qu'en avril 2006, 39 des 75 publications interarmées étaient en cours d'élaboration ou de révision en raison des développements constants dans le domaine interarmées. Si seul le Chef de l'état-major interarmées a le pouvoir d'approuver les

---

<sup>58</sup> *Ibid.*, p. A-1/2.

publications dites interarmées, c'est parce que les États-Unis comprennent bien qu'elles se situent à la base de toutes opérations multinationales et que la plupart des doctrines des pays de l'OTAN et des autres alliés sont des sous-produits de la doctrine américaine<sup>59</sup>.

D'autres pays alliés ayant des services militaires d'envergure similaire aux FC et ayant une expérience interarmées supérieure aux FC ont également mis en place des centres de doctrine interarmées. C'est notamment le cas du Royaume-Uni qui compte sur le *Development, Concepts and Doctrine Centre* pour produire la doctrine cadre approuvée par le Chef d'état-major de la Défense. Eux aussi ont rapidement reconnu qu'avec la fin de la Guerre froide, des menaces émergentes tel les menaces asymétriques et les conflits tribaux et religieux nécessitaient des capacités d'intervention interarmées robustes, souples et évolutives<sup>60</sup>. L'Australie a quant à elle formé en 1990 l'*Australian Defence Force Warfare Centre* chargé de l'élaboration de leur doctrine opérationnelle interarmées. Leur mission inclut également la mise sur pied et l'évaluation d'exercices interarmées et multinationaux<sup>61</sup>.

Une restructuration organisationnelle et la formation d'un centre de doctrine interarmées n'arriveront pas à eux seuls à enrichir la culture militaire. Il faudra avant tout appliquer la doctrine interarmées efficacement à tous les niveaux pour mettre fin au débat de l'intégration des FC. L'auteur est d'avis que le niveau opératif doit à tout prix prendre chacune des opportunités disponibles pour employer ses capacités efficacement afin de tirer le maximum de bénéfices que procure la synergie interarmées.

---

<sup>59</sup> *Ibid.*, p. 11-12.

<sup>60</sup> *Ibid.*, p. 13.

<sup>61</sup> *Ibid.*, p. 16.

## UN TRAVAIL D'ÉQUIPE

Au cours des années, les planificateurs des FC ont pris la mauvaise habitude de trouver des solutions axées sur une armée spécifique à des problèmes interarmées. À titre d'exemple, la présente mission en Afghanistan, bien qu'elle nécessite une présence majoritaire de l'armée de terre, ne devrait pas marginaliser les autres composantes des FC. Malheureusement, les forces maritimes et aériennes ne sont pas mises à contribution à leur juste valeur tel qu'en témoigne les premières grandes leçons retenus d'ANACONDA et de MÉDUSE . Du côté de la Marine, certes les contraintes géographiques y sont sans doute pour quelque chose mais pour ce qui est de la présence aérienne, elle devrait être plus robuste. Les raisons souvent avancées par l'exécutif sont que les capacités aériennes, notamment l'appui rapproché et le transport de troupe, sont fournies par d'autres nations de l'Alliance mais cette pratique, bien qu'économique apporte son lot de problèmes et lie les mains du commandant canadien en théâtre. Peu nombreuses sont les forces terrestres alliées qui se déploient sans une couverture aérienne organique.

Lorsque les opérations se déroulent rondement, cette pratique ne pose généralement pas de problème mais lorsqu'une crise survient, les ressources stratégiques critiques sont généralement distribuées en priorité en support aux nations d'appartenance. Durant Opération ALLIED FORCE au Kosovo en 1999, la contribution des CF-18 a été restreinte pendant les premiers jours de la campagne aérienne à moins de 50 pourcent de sa capacité parce que le Canada ne pouvait pourvoir à son avitaillement en vol. Le Canada est sur le point de remédier à son manque d'avitailleurs stratégiques, mais la



Force aérienne a passé près de dix ans sans capacité stratégique d'avitaillement en vol depuis la mise aux rancarts des Boeing 707 en 1997.

L'apport de nouvelles technologies au cours des dernières années et la menace asymétrique ont vu les opérations de la force terrestre devenir plus mobiles, dynamiques et surtout diffuses. Les chances d'encercllement par l'ennemi sont maintenant plus probables dans les zones d'opérations plus éloignées des bases d'attache que par le passé, loin du support des artilleurs. Cet état des choses demande donc une couverture aérienne ou maritime flexible et prête à réagir rapidement<sup>62</sup>. Dorénavant, les FC ne pourront plus se permettre de déployer des forces combattantes dont les capacités sont limitées et dépendantes de la coalition pour être fonctionnelles. Elles devront s'assurer de fournir au commandant opérationnel toutes les capacités combattantes et habilitantes critiques et disponibles pour assurer le succès et la sécurité de la mission. Tel que l'a affirmé le Lieutenant-général Sir David Richards, ancien commandant de la FIAS, la mission en Afghanistan ne pourrait se poursuivre sans l'appui aérien rapproché. Cette capacité rend l'opération plus efficace et sauve des milliers de vies chez les soldats<sup>63</sup>.

Les forces terrestres, aériennes et maritimes doivent développer une confiance mutuelle aux niveaux opérationnel et tactique. Leurs capacités interarmées ne pourront être pleinement exploitées si le soldat, le marin et l'aviateur se rencontrent pour la

---

<sup>62</sup> Bruce R. Pirnie, Alan Vick, Adam Grissom, Karl P. Mueller, David T. Orletsky, *Beyond Close Air Support: Forging a New Air-Ground Partnership*, rapport rédigé pour le compte de la United States Air Force (Santa Monica, CA : Rand, 2005), p. 111-112.

<sup>63</sup> David Richards, Lt Gen Sir, Conférencier d'honneur (Conférence, Collège des Forces canadiennes, Toronto, ON, 9 octobre 2005).

première fois sur le champ de bataille<sup>64</sup>. Les opérations multinationales interarmées ont historiquement débuté sans préavis. L'entraînement collectif interarmées ne peut donc pas être laissé de côté jusqu'à la réception de l'avis de mouvement. Les FC, si elles veulent être efficaces et mener avec succès des opérations interarmées basées sur les effets synergétiques présentement latents au sein de l'organisation, doivent bâtir une confiance mutuelle entre les armées et maximiser les entraînements collectifs autant que faire se peut. Ce faisant, les FC bâtiront une force efficace, cohérente et cohésive, mettront en place un laboratoire d'expérimentation et d'élaboration de la doctrine interarmées et encourageront un enrichissement de la culture militaire interarmées.

## CONCLUSION

L'émergence de nouvelles menaces asymétriques, l'évolution des conflits intra-étatiques et l'apport des nouvelles technologies rendues disponibles aux FC mais également à l'adversaire contraignent les FC à revoir la grande stratégie si elles veulent mener à bien des opérations interarmées telle que l'Opération MÉDUSE. Bien que plusieurs efforts d'intégration ont été déployés au cours des années, les FC sont encore structurées pour supporter des opérations multinationales plutôt que pour servir efficacement en tant que force interarmées au sein d'une force multinationale.

Pour mettre fin au débat sur l'intégration des FC, l'organisation doit se doter des moyens nécessaires pour faire de la vision interarmées véhiculée au niveau stratégique une vision transversale comprise à tous les niveaux hiérarchiques mais surtout dans les

---

<sup>64</sup> Bruce R. Pirnie, Alan Vick, Adam Grissom, Karl P. Mueller, David T. Orletsky, *Beyond Close Air Support: Forging a New Air-Ground Partnership*, rapport rédigé pour le compte de la United States Air Force (Santa Monica, CA : Rand, 2005), p. 113.

trois armées qui constituent les FC. Malgré tous les changements apportés à l'organisation au cours des dernières décennies, les militaires canadiens continuent à évoluer majoritairement au sein de leur propre armée et y développent une culture environnementale forte qui encourage les rivalités entre les trois armées. Les changements organisationnels proposés ne pourront à eux seuls engendrer l'enrichissement de la culture militaire nécessaire à l'intégration. Il faudra mettre en place un mécanisme efficace d'élaboration d'une doctrine opérationnelle interarmées cohérente et évolutive mais surtout employer systématiquement les capacités des FC de manière efficace et cohésive, autant à l'entraînement qu'en opération.

## BIBLIOGRAPHIE

Allied Command Transformation. *Air to Ground Operations in ISAF – Fratricide Prevention: Initial Report*; distribution restreinte.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Joint Doctrine Interoperability Project – Final Report*, Ottawa: Joint Doctrine Interoperability Project, 2001.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Procès verbal de la commission d'enquête : Incident de tir ami d'un aéronef A10-A, le 4 septembre 2006, District de Panjwayi, Afghanistan* ; accessible à [http://www.forces.gc.ca/site/focus/opmedusa/A10\\_BOI\\_Report\\_f.pdf](http://www.forces.gc.ca/site/focus/opmedusa/A10_BOI_Report_f.pdf); Internet ; consulté le 19 octobre 2007.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Opérations des Forces canadiennes*, Ottawa : J7 DLRS, 2000.

Canada. Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. *L'énoncé de la politique internationale - Fierté et influence: notre rôle dans le monde- Défense*, Ottawa: Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2005.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Évaluation de la tenue à jour et de l'actualité de la doctrine des FC – Rapport final*, Ottawa : Chef – Service d'examen, mars 2007; accessible à [http://www.dnd.ca/crs/rpt/cfdoctrine\\_f.htm](http://www.dnd.ca/crs/rpt/cfdoctrine_f.htm); Internet; consulté le 21 septembre 2007.

Day, Adam. « Opération Méduse : la bataille du panjwai, Partie 1: la charge de la Compagnie Charles », extrait de *Magazine Légion*, vol 82, n° 5, septembre-octobre 2007 [revue en ligne]; accessible à <http://www.legionmagazine.com/francais/regular/07-09a.asp#1>; Internet; consulté le 19 octobre 2007.

English, Allan D. “The Operational Art: Theory, Practice and Implications for the Future”, extrait de *The Operational Art: Canadian Perspectives: Context and Concepts*, sous la direction de Allan D. English, Daniel Gosselin, Howard Coombs et Laurence M. Hickey, Kingston, ON : Canadian Defence Academy Press, 2005.

English, Allan D. *Canadian Expeditionary Air Forces*, Winnipeg: Centre for Defense and security Studies, 2004.

English, Allan D. *The Changing Face of War: Learning from History*, Montréal & Kingston: McGill-Queen's University Press, 1998.

English, Allan D. *The Mask of Command : Leadership Differences in the Canadian Army, Navy and Air Force*, Kingston: Canadian Forces Leadership Institute, 2002.

English, Allan D. *Understanding Military Culture: A Canadian Perspective*, Montreal & Kingston: McGill-Queen's University Press, 2004.

English, John. "The Operational Art: Developments in the Theories of War", extrait de *The Operational Art: Developments in the Theories of War*, sous la direction de B.J.C. McKercher et Michael A. Hennessy, Westport CT: Praeger Publishers, 1996.

Gagliardi, Pasquale. "The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework", extrait de *Organization Studies*, Berlin: Walter de Gruyter GmbH & Co. KG, 1986.

Garnett, Vice-Amiral (ret) G.L. "The Evolution of the Canadian Approach to Joint and Combined Operations at the Strategic and Operational Level", extrait de *Revue militaire canadienne*, volume 3, no 4, Hiver 2002-2003.

Gauthier, Lgén J.C.M. *Procès verbal de la commission d'enquête – A-10A- Incidente de tir ami, le 4 sept 2006, district de Panjwayi, Afghanistan – Clarifications techniques*, Commandement de la Force expéditionnaire du Canada : dossier 3350-165/A29 (CEM Soutien), le 13 juillet 2007.

Gosselin, Col J.P.Y.D. "Unification and the Strong-Service Idea: A 50 Year Tug of War of concepts at Crossroads". Toronto: travail rédigé dans le cadre du Cours des études de sécurité nationale, Collège des Forces canadiennes, 2004.

Hillier, Gén Rick. *RAPSIT 05 CEMD*, Ottawa : Quartier général de la Défense nationale octobre 2007.

Jaff, Greg. "Turf Battle --- Big Challenge for Iraq War Plan: Getting U.S. Forces Together --- Rivalries Mean Troops, Planes Aren't Always in Sync; Lack of Joint Exercises --- Hearing a Sharp `Whoosh'", extrait de *Wall Street Journal (Eastern edition)*, 11 février, p. A-1; <http://proquest.umi.com>; Internet; consulté le 20 octobre 2007.

Johnson, David E. *Learning Large Lessons : The evolving Roles of Ground Power and Air Power in the Post-Cold War Era*, rapport rédigé pour le compte de la United States Air Force, Santa Monica, CA : Rand, 2007.

Kotter, John P. *Leading Change*, Boston: Harvard Business School Press, 1996.  
Naylor, Sean. *Not a Good Day to Die: The Untold Story of Operation Anaconda*, New York: The Berkeley Publishing Group, 2005.

Pirnie, Bruce R, Alan Vick, Adam Grissom, Karl P. Mueller, David T. Orletsky. *Beyond Close Air Support: Forging a New Air-Ground Partnership*, rapport rédigé pour le compte de la United States Air Force, Santa Monica, CA : Rand, 2005.

Ploughman, Lcol Bruce. “The Road to Jointness: Is Canada Heading in the Right Direction?”. Toronto: travail rédigé dans le cadre du Cours supérieur d’études militaires, Collège des Forces canadiennes, 2005.

Richards, Lt Gen Sir David. Conférencier d’honneur, conference, Collège des Forces canadiennes, Toronto, ON, 9 octobre 2005.

Sharpe, G.E. (Joe) et Allan D. English. *Principles for change in the post-Cold War command and control of the Canadian Forces*, Winnipeg: Canadian Forces Training Materiel Production Centre, 2002.

Sullivan, Gordon R. “From Cobra to Anadonda : Some thoughts on Air-Ground cooperation”, extrait de *Army*, volume 53, n° 4, avril 2003; <http://proquest.umi.com>; Internet; consulté le 21 octobre 2007.

United States. Department of Defense. *Joint Publication – 1: Doctrine for the Armed Forces of the United States*, Washington, D.C.: U.S. Printing Office, 14 mai 2007; accessible à [http://www.dtic.mil/doctrine/jel/new\\_pubs/jp1.pdf](http://www.dtic.mil/doctrine/jel/new_pubs/jp1.pdf); Internet; consulté le 10 octobre 2007.

Weiner, Lcol G. “Principles of War in Doctrines at the Operational Level: A Comparison of the Doctrines ‘Canadian Forces Operations’ (AF-000), US ‘Doctrine for Joint Operations’ (JP 3-0) and Austria’s Regulation ‘Operational Command’ (Draft)”. Toronto: travail rédigé dans le cadre du Cours supérieur d’études militaires, Collège des Forces canadiennes, 2002.

Young, Ricard J. “Clausewitz and His Influence on U.S. and Canadian Military Doctrine”, extrait de *Changing Face of War: Learning from History*, sous la direction de Allan D. English, Montreal & Kingston: McGill-Queen’s University Press, 1998.