TABLE DES MATIÈRES

Couverture
Un hélicoptère de recherche et sauvetage CH-149 *Cormorant* de l'Aviation royale canadienne survole la ville de Lima, au Pérou, lors de l'exercice *Cooperación III*, un exercice d'assistance humanitaire, le 22 avril 2014.
Photo : Photo CX2014-0664 du MDN prise par le capitaine Trevor Reid

Opération *Provision* – Réaction pangouvernementale du Canada face à une crise humanitaire

Les femmes dans les forces armées : au delà des données quantitatives

3 MESSAGE DU MINISTRE DE LA DÉFENSE NATIONALE
4 MESSAGE DU CHEF D'ÉTAT-MAJOR DE LA DÉFENSE ET DU SOUS-MINISTRE DE LA DÉFENSE NATIONALE
5 LE COIN DU RÉDACTEUR EN CHEF
6 LETTRE À LA RÉDACTION

RAPPORT SPÉCIAL
7 Opération *Provision* – Réaction pangouvernementale du Canada face à une crise humanitaire
par Lena Angell

LE PERSONNEL
15 Les femmes dans les forces armées : au-delà des données quantitatives
par Kareem Negm

PENSÉE STRATÉGIQUE ET COMMANDEMENT
27 Pensée linéaire et non linéaire : au-delà de la rétro-ingénierie
par Ben Zweibelson
36 Renouveler l'intention du commandant en ouvrant la porte à l'initiative individuelle dans le nouvel espace de bataille
par Ryan Kastrukoff

SCIENCE POLITIQUE
44 L'évolution des organisations révolutionnaires transnationales à l'ère islamiste
par Jason Cooley

OPINIONS
56 L'éthique et l'aumônerie des FAC
par Marc Terreau
59 L'attrition et la conservation de l'effectif dans la Réserve
par Dan A. Doran
64 Au bord du précipice ~ Un membre des Forces armées canadiennes parle de sa dépression et de la façon dont il s'en est sorti
par Kara Leman
69 Les Plaines d'Abraham, 1759 : où s'est réellement déroulée la bataille?
par Earl John Chapman and R. Paul Goodman

COMMENTAIRES
75 L'héritage de Harper
par Martin Shadwick
82 ÉTUDE CRITIQUE DE LIVRE
84 CRITIQUES DE LIVRES

La Revue militaire canadienne/Canadian Military Journal est la revue professionnelle officielle des Forces armées canadiennes et du ministère de la Défense nationale. Elle est publiée quatre fois par année avec l'autorisation du ministre de la Défense nationale. Les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du ministère de la Défense nationale, des Forces armées canadiennes, de la ***Revue militaire canadienne*** ou de tout organisme du gouvernement du Canada. La Couronne détient le droit d'auteur. La reproduction des articles doit être autorisée par le rédacteur en chef et la ***Revue militaire canadienne*** doit être indiquée comme source. La ***Revue*** est publiée en copie papier et en version électronique, cette dernière à **www.revue.forces.gc.ca**.

ISSN 1492-465X

Nos coordonnées

Revue militaire canadienne
CP 17000, succursale Forces
Kingston (Ontario)
CANADA, K7K 7B4
Téléc. : (613) 541-6866
Courriel : cmj.rmc@forces.gc.ca

Pensée linéaire et non linéaire : au-delà de la rétro-ingénierie

Renouveler l'intention du commandant en ouvrant la porte à l'initiative individuelle dans le nouvel espace de bataille

L'évolution des organisations révolutionnaires transnationales à l'ère islamiste

REVUE MILITAIRE CANADIENNE

www.revue.forces.gc.ca

Rédacteur en chef
David L. Bashow
(613) 541-5010 poste 6148
bashow-d@rmc.ca

Directrice de la publication
Claire Chartrand
(613) 541-5010 poste 6837
claire.chartrand@rmc.ca

Traduction
Bureau de la traduction, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Commentaire
Martin Shadwick

Conseiller en rédaction
Michael Boire

Comité consultatif

Président

Major-général J.G.E. Tremblay, Commandant, Académie canadienne de la Défense (ACD)

Membres

David L. Bashow, Rédacteur en chef, Revue militaire canadienne (RMC)

Colonel Marty Cournoyer, représentant du Chef d'état-major de la Force aérienne (CEMFA)

H.J. Kowal, Ph.D., Recteur du Collège militaire royal du Canada (CMRC)

Capitaine de frégate Hughes Canuel, représentant du Chef d'état-major de la Force maritime (CEMFM)

Brigadier-général S.G. Friday, Commandant, Collège militaire royal du Canada (CMRC)

Major Chris Young, représentant du Chef d'état-major – Stratégie armée

Lieutenant-colonel Kimberley Maynard, Directrice, Centre de droit militaire des Forces canadiennes (CDMFC), Académie canadienne de la Défense (ACD)

Hanya Soliman, représentante du Chef du renseignement de la Défense (CRD)

Comité de lecture

Douglas Bland, Ph.D.
Major (à la retraite) Michael Boire
Major Bernard Dionne
Lieutenant-colonel (à la retraite) Douglas Delaney
Rocky J. Dwyer, Ph.D.
Lieutenant-colonel (à la retraite) Michael Goodspeed
Major John Grodzinski
David Hall, Ph.D.
Michael Hennessy, Ph.D.
Colonel Bernd Horn
Hamish Ion, Ph.D.
Phillippe Lagassé
Lieutenant-colonel (à la retraite) David Last, Ph.D.
Chris Madsen, Ph.D.
Sean Maloney, Ph.D.
Brian McKercher, Ph.D.
Paul Mitchell, Ph.D.
Nezih Mrad, Ph.D.
Scot Robertson, Ph.D.
Stéphane Roussel, Ph.D.
Elinor Sloan, Ph.D.
Adjudant-chef G.R.C. McCann
Colonel (à la retraite) Randall Wakelam

NOTE AUX LECTEURS ET LECTRICES

La Revue militaire canadienne étant bilingue, lorsqu'une citation originale a été traduite, le sigle [TCO] après l'appel de note, qui signifie "traduction de la citation originale", indique que le lecteur trouvera le texte original de la citation dans la version de la Revue rédigée dans l'autre langue officielle du Canada. Afin de faciliter la lecture, le masculin sert de genre neutre pour désigner aussi bien les femmes que les hommes.

Photo SU12-2015-1705-017m du MDN prise par le caporal Michael J. MacIsaac, 2015

Photo SU99-2016-0199-m001 du MDN

MESSAGE DU MINISTRE DE LA DÉFENSE NATIONALE

L'honorable Harjit Sajjan, c.p., OMM, MSM, CD, député

Maintenant à sa 17e année de publication, la *Revue militaire canadienne* a évolué pour devenir un pilier dans le développement de la profession des armes au Canada et un acteur important des discussions portant sur la défense au Canada. La portée de la *Revue* aujourd'hui est incroyable. Grâce à ses commentaires équilibrés, informés et constructifs sur des questions de défense pertinentes, elle jouit d'un grand soutien et d'une réputation enviable de professionnalisme et d'excellence.

J'encourage les membres des Forces armées canadiennes, le personnel du Ministère et tout l'établissement de la défense à continuer de soutenir et de faire grandir cette précieuse ressource. En tant que membres de la communauté de défense du Canada, nous avons tous l'obligation de contribuer au dialogue sur la défense et de stimuler la pensée novatrice pour faire face aux nombreux défis que doit aujourd'hui affronter la profession militaire.

Je tiens à exprimer ma gratitude à toutes les personnes qui ont contribué à la *Revue militaire canadienne* au cours de ses 17 années d'existence. Je souhaite beaucoup de succès à cette publication dans ses entreprises futures. Avec notre soutien, je crois fermement que la *Revue militaire canadienne* continuera d'animer et d'éclairer le débat sur la défense au Canada pour de nombreuses années à venir.

Le ministre de la Défense nationale,

Harjit Sajjan

Photo SU09-2015-1124m du MDN prise par le caporal Anthony Laviolette, 2015

Photo SU07-2015-1807-007 du MND

MESSAGE DU CHEF D'ÉTAT-MAJOR DE LA DÉFENSE ET DU SOUS-MINISTRE DE LA DÉFENSE NATIONALE

Toutes les professions dignes de cette appellation ont besoin d'une tribune pour faire connaître les nouvelles idées et les nouveaux concepts, et pour discuter et échanger des points de vue et des opinions sur une profusion de questions présentant un intérêt pour cette profession. C'est grâce à la nature même de la discussion, du débat et de l'engagement réfléchi que toute profession évite la stagnation, et ces échanges lui permettent de demeurer ouverte aux innovations et aux changements appropriés et légitimes.

Dans la profession des armes, notre époque est caractérisée par le pressant impératif d'*affronter*, voire d'*accueillir* les changements dans les menaces pour la sécurité et les défis de la défense, les besoins en équipement, la structure organisationnelle et la manière dont nous planifierons et mènerons toutes les opérations et l'instruction futures dans l'ensemble du spectre des missions et des besoins de service. Tous ces éléments renvoient à la santé de l'institution que sont les Forces armées canadiennes comme partie intégrante du ministère de la Défense nationale. Notre objectif est toujours de promouvoir l'excellence institutionnelle dans toutes ses dimensions.

La *Revue militaire canadienne* est une tribune très utile et reconnue depuis longtemps pour traiter de la question de l'excellence institutionnelle. Par conséquent, nous encourageons fortement l'engagement de toute la communauté de la défense. C'est par la présentation franche des problèmes de sécurité et de défense et par des discussions ouvertes que nous progresserons vers des solutions et la croissance intellectuelle voulue.

Le chef d'état-major de la défense,

Général J.H. Vance, CMM, MSC, CD

Le sous-ministre de la Défense nationale,

John Forster, B.Sc., MBA

LE COIN DU RÉDACTEUR EN CHEF

Bienvenue à l'édition du printemps 2016 de la *Revue militaire canadienne*. Comme d'habitud e, ces lignes sont écrites alors que nous sommes encore aux prises avec l'hiver, mais il tirera bientôt à sa fin…

Le présent numéro offre beaucoup de variété à nos lecteurs… Pour commencer, nous avons un rapport spécial qui porte sur un sujet brûlant d'actualité. Le major Lena Angell, l'officier des affaires publiques principal de l'opération *Provision* – la contribution des FAC à l'engagement du gouvernement du Canada à l'égard de la réinstallation de réfugiés syriens au Canada pour le début de 2016 – dresse un rapport sur l'état d'avancement de cette démarche pangouvernementale à la fin de l'année 2015. Bien que diverses circonstances aient imposé un rythme de mise en œuvre plus lent que ce qui avait été prévu, le rapport spécial jette un éclairage favorable sur cet exemple de collaboration interministérielle étroite dans le cadre de l'intervention du Canada par suite de cette grave crise humanitaire.

Les problèmes touchant les femmes militaires sont aussi, fondamentalement, un sujet d'une très grande actualité. Voilà pourquoi l'enseigne de vaisseau de 1re classe Kareem Negm, un récent diplômé du programme de sciences politiques de l'Université de Victoria qui fait partie de la Marine royale canadienne (Force régulière) depuis 15 ans, « … remet en question l'hypothèse selon laquelle les obstacles fondés sur le sexe n'existent plus. Mon but n'est pas d'ignorer les réalisations fantastiques des femmes qui ont fait carrière et qui continuent de servir dans les forces armées. Mon intention est plutôt d'inciter à la prudence et de se garder d'affirmer que tout va bien sur le plan de la représentation des sexes. Ma théorie est fondée sur le fait que le nombre de femmes dans les forces armées n'est pas représentatif de leur nombre dans la société. Après toutes ces années, la présence des femmes dans les forces armées est toujours symbolique, non seulement dans les Forces armées canadiennes, mais aussi dans les forces militaires du monde entier. Ainsi, les FAC demeurent un domaine essentiellement masculin, ce qui laisse entendre que les obstacles fondés sur le sexe, réels ou perçus, continuent de dissuader les femmes de s'enrôler. Bref, pourquoi les femmes sont-elles encore sous-représentées dans les forces armées? »

Passons maintenant à Ben Zweibelson, officier d'infanterie à la retraite de l'US Army qui a connu de multiples missions en Iraq et en Afghanistan, et l'actuel directeur du cours sur la conception de programmes à la Joint Special Operations University, US Special Operations Command à Tampa, en Florida, qui soutient qu'en ce qui concerne la planification militaire « … notre approche *analytique* exclusive et notre prise de décision de *style linéaire* ouvrent la porte aux vulnérabilités et créent des obstacles à une pratique réflexive plus critique. Notre mode de pensée établi met l'accent uniquement sur les modèles analytiques et linéaires, et ne cherche pas à savoir pourquoi nous pensons de cette façon et à explorer les autres façons de penser qui s'offrent à nous. Je propose ici une approche non linéaire de la "construction de sens", appelée *vision du monde holistique* non linéaire, comme paradigme de remplacement à la vision du monde analytique-linéaire. »

Ensuite, le major Ryan Kastrukoff, un pilote de chasse chevronné qui sert actuellement comme pilote instructeur du CT155 *Hawk* du 419e Escadron d'entraînement à l'appui tactique à la BFC Cold Lake, examine le concept de l'*intention* du commandant par rapport à l'attribution de missions spécifiques, et il suggère que « [l]a transmission d'une *intention* au lieu de missions précises donne aux commandants subalternes et aux soldats la souplesse qu'il faut pour user d'initiative afin de réaliser l'objectif quand les conditions du champ de bataille changent. » Le major Kastrukoff soutient en outre que « [l]es progrès considérables de la technologie de l'information ont transformé l'espace de bataille et exigent désormais que nous adaptions notre structure organisationnelle pour donner plus de place à l'initiative individuelle et en tirer un meilleur parti, surtout dans l'espace de bataille de l'information. » Après avoir présenté trois études de cas faisant ressortir l'inefficacité de la structure organisationnelle actuelle, « [il propose] ensuite une structure organisationnelle renouvelée qui incorpore des caractéristiques de l'externalisation ouverte et des plateformes de travail en ligne collaboratives dans le but d'améliorer l'acquisition, le développement et la mise en œuvre des technologies complexes à évolution rapide qu'emploient les Forces armées canadiennes. »

Dans notre dernier article de fond, le professeur Jason Cooley de l'Université de Hartford examine l'évolution des organisations révolutionnaires transnationales, qui débute plus précisément avec le mouvement communiste international qui a pris le contrôle de la Russie au début du XXe siècle. Dans sa foulée, ses chefs se sont souciés « … d'amener au pouvoir dans d'autres pays des personnes qui se préoccuperaient aussi d'éradiquer l'injustice économique. » Ceci étant dit, si ces organisations révolutionnaires transnationales ont fréquemment tenté de fomenter des insurrections, aucune n'est parvenue à renverser les chefs qu'elles détestaient. « Les partisans du mouvement islamiste partageaient l'antipathie des communistes à l'égard de l'Occident, mais ils n'étaient pas déterminés à éliminer l'injustice économique. Ils voulaient plutôt stopper la propagation de la culture occidentale dans les pays musulmans… Pendant que le mouvement islamiste s'exprimait, de nombreuses organisations révolutionnaires transnationales naissaient. Au départ, ces entités étaient contrôlées par un État révolutionnaire semblable aux réseaux les plus formidables de l'époque communiste [NDLR le Komintern et le Kominform]. Par contre, au fil du temps, elles se sont mises à fonctionner indépendamment les unes des autres. » Le professeur Cooley poursuite en chroniquant précisément cette évolution « … en observant le Hezbollah, al-Qaïda et l'État islamique en Iraq et en Syrie. »

On trouve quatre textes d'opinion différents dans le présent numéro… Menant la charge, le major-général (à la retraite) Marc Terreau, un expert reconnu en éthique de la défense et ancien chef – Service d'examen, approuve vivement le Programme d'éthique de la Défense et la place qu'on y fait à l'aumônerie. Le général Terreau est suivi par le major Dan Doran, un sapeur de combat de la Force de réserve, qui pose un regard nouveau sur l'attrition et le maintien de l'effectif dans la Réserve; il affirme que la Force de réserve doit faire face à des problèmes d'attrition et à des enjeux uniques et il suggère « … des solutions de rechange qui pourraient aider grandement à atténuer au moins certaines de ces difficultés particulières. À notre avis, la solution passe à la fois par une approche plus stratégique de la gestion des ressources humaines dans la Réserve et par l'acceptation des faits tels qu'ils sont en ce qui concerne l'écart entre les capacités perçues ou souhaitées de la Réserve et ses capacités fonctionnelles. » Ensuite, Kara Leman, une coordonnatrice du projet de mieux-être au travail a et ancienne spécialiste de la promotion de la santé des Forces armées canadiennes, raconte le brave combat mené par un militaire subalterne des Forces armées canadiennes contre la dépression et les idées suicidaires, lutte qu'il a publiquement reconnue dans l'espoir d'encourager d'autres gens à aller

LE COIN DU RÉDACTEUR EN CHEF

chercher de l'aide. Enfin, Earl John Chapman et R. Paul Goodman, deux officiers associés au 78th Fraser Highlanders de Montréal, jettent un regard nouveau sur l'emplacement géographique réel de la bataille des Plaines d'Abraham, en 1759, en évoquant de récents développements en géoréférencement. Ils soutiennent que « … des descriptions imprécises ou erronées ont été offertes aux historiens, au public intéressé et aux touristes du champ de bataille au cours des 180 dernières années. »

Martin Shadwick, notre commentateur attitré sur les questions liées à la défense, se penche sur l'héritage de Stephen Harper en ce qui concerne la défense nationale. Au bout du compte, il affirme qu'il laisse une impression « … partagée, comme pour la plupart des premiers ministres canadiens. Vu les circonstances difficiles héritées des gouvernements précédents – que ce soit la guerre en Afghanistan ou l'accumulation des retards pour remplacer des équipements vieillissants et inadéquats –, on pourrait affirmer que le gouvernement Harper a, en comparaison, bien géré la défense durant ses premières années. Ceci étant dit, un certain nombre de mesures auraient pu renforcer l'héritage de Harper en matière de défense… »

Enfin, comme d'habitude, nous terminons avec un certain nombre de critiques de livres que nous recommandons à nos lecteurs.

Bonne lecture!

David L. Bashow
Rédacteur en chef
Revue militaire canadienne

LETTRE À LA RÉDACTION

Reference : Francis Clermont, « L'art d'être un militaire-diplomate – D'un rôle implicite à une fonction explicite », *Revue militaire canadienne*, volume 15, nº 2, printemps 2015.

Photo du MDN

Je souhaite féliciter l'auteur pour sa contribution à une discussion bien nécessaire. Afin d'y donner suite, je voudrais faire part des deux observations suivantes. D'abord, lorsque l'auteur souligne qu'un soldat a appris le pachto de son propre chef, il indique que « le perfectionnement professionnel et le système d'instruction ne lui ont pas donné tous les outils dont il avait besoin pour pleinement accomplir ses tâches » [TCO]. Mon opinion est que le perfectionnement professionnel et le système d'instruction ont répondu à la demande. Les opérateurs doivent cerner leurs besoins et, dans ce contexte, ce sont les leaders supérieurs qui n'ont pas (dès le début) insisté sur les besoins en matière de compétences linguistiques. Cela est également appuyé dans l'article par l'exemple tiré du rapport sur les leçons retenues du Groupement tactique du 2e Bataillon, Royal Vingt-deuxième Régiment (GT 2 R22eR), dans lequel on a indiqué des besoins opérationnels en matière de contre-insurrection (COIN), y compris en ce qui a trait à la formation linguistique.

Ensuite, je voudrais souligner que les recommandations présentées par l'auteur, que j'appuie personnellement, requièrent une ressource principale – de l'argent. Sans une refonte des priorités ou une répartition équilibrée des fonds pour développer les capacités (au niveau de l'équipement et des effectifs) ou un investissement important d'argent de source gouvernementale, je crains que le corps des MR ne reçoive tout simplement pas l'instruction nécessaire.

Salutations distinguées.

Capitaine de corvette
Peter Ball
Centre d'instruction des officiers de marine VENTURE

Photo IS21-2015-0041-011 du MDN prise par le caporal Mathieu Gaudreault

Deux enfants syriens se promènent dans le camp de réfugiés syriens à Dalhamiye, au Liban, le 15 décembre 2015.

Opération *Provision* – Réaction pangouvernementale du Canada face à une crise humanitaire

Les Forces armées canadiennes soutiennent fièrement le plus important accueil de réfugiés de l'histoire du Canada

par le major Lena Angell, CD, MA, officier supérieur des affaires publiques, Force opérationnelle interarmées (FOI) avancée, avec l'aide précieuse du caporal-maître Darcy Lefebvre et du caporal Mathieu Gaudreault, membres de la Caméra de combat des Forces canadiennes

Le major Lena Angell *obtient en 2001un BA en administration des affaires du Collège militaire royal du Canada. D'abord officier de l'arme blindée avec le Royal Canadian Dragoons, elle effectue en 2002 un transfert volontaire de catégorie de service au Service des affaires publiques. Comme officier des affaires publiques, elle sert avec distinction lors de nombreux déploiements au pays et à l'étranger. En 2014, le major Angell obtient une MA en communications, médias et relations publiques de l'Université de Leicester, au Royaume-Uni. En novembre 2015, elle part en déploiement au Liban pour l'opération Provision, dans le cadre de la contribution des FAC à l'engagement du gouvernement canadien d'accueillir 25 000 réfugiés syriens au Canada avant la fin février 2016. À titre d'officier supérieur des affaires publiques, avec l'appui d'une équipe de la Caméra de combat des Forces canadiennes à Beyrouth (au Liban) et d'une équipe des AP à Amman (en Jordanie), elle est chargée d'informer le public canadien sur les efforts menés actuellement par les FAC et l'ensemble du gouvernement.*

L'équipe des affaires publiques des Forces armées canadiennes a eu l'occasion unique de rencontrer à Beyrouth de nombreux responsables importants du traitement des 25 000 réfugiés syriens devant immigrer au Canada d'ici la fin février 2016, ainsi que deux familles directement touchées par le conflit en Syrie.

Le 22 décembre 2015

FORCES ARMÉES CANADIENNES

Le commandant de la Force opérationnelle discute de la coordination ministérielle serrée

Une vaste équipe des Services de santé (SS), dont les membres proviennent de partout au pays, conjointement avec des membres du 2e Bataillon, The Royal Canadian Regiment, de la Base de soutien de la 5e Division du Canada Gagetown (au Nouveau-Brunswick), des membres de la 1re Division du Canada de Kingston (en Ontario) et du personnel de l'Aviation royale du Canada (ARC) basé à Bagotville (au Québec), se sont regroupés pour former la Force opérationnelle interarmées (FOI) avancée. L'équipe des Forces armées canadiennes – qui compte environ 230 personnes – fonctionne à plein régime depuis le début décembre. Elle appuie la réinstallation des réfugiés sous la direction d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC). Le soutien des FAC comprend le transport aérien des deux premiers groupes de réfugiés à partir du Liban, la prise de données biométriques, des services d'administration et d'entrée de données, les services d'interprètes et d'officiers de liaison et l'examen médical des immigrants.

« C'est une réussite », indique le lieutenant-colonel Patrice Beauchamp, commandant de la FOI avancée. « Nous sommes en train de développer une bonne coordination avec tous les autres ministères : Transports Canada, l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), Immigration, la mission en elle-même [Affaires mondiales Canada] et d'autres partenaires comme l'OIM (Organisation internationale pour les migrations), qui assurent le soutien logistique. Ce sont des gens formidables. »

Toute opération majeure comporte des difficultés, mais celle-ci en comporte un lot unique. « Une chose qui est difficile est qu'ils [les autres ministères] ont un roulement plus rapide que nous. Nous établissons donc ce réseau et une certaine façon de mener les activités, mais les gens s'en vont et sont remplacés. Notre approche est plus statique. Cette opération est très complexe, mais c'est une expérience fantastique. »

Le lieutenant-colonel Beauchamp mentionne les nombreuses composantes de la mission et la façon dont il met à profit toute l'expérience accumulée durant sa carrière dans les FAC. « Pour moi, c'est faire partie de quelque chose de plus grand que tout ce que j'ai connu en 28 ans de carrière. J'ai l'habitude de traiter avec d'autres ministères, mais cette opération est plus complexe et beaucoup plus vaste, parce que nous parlons de cinq sous-ministres et ministères différents qui coordonnent les efforts. Pour moi, c'est un défi et une façon de consolider tout ce que j'ai fait par le passé. Donc, sur le plan personnel, c'est un moment important. »

Témoin de chaque étape du processus, le lieutenant-colonel Beauchamp a vu les résultats de ses propres yeux. « J'ai eu l'occasion de parler à des familles et enfants réfugiés, afin d'avoir une idée de ceux que nous emmenons, et je vois beaucoup de positif, beaucoup de sourires. Au Canada, on ne voit jamais des gens attendre à l'aéroport en souriant. Ils sont très reconnaissants de ce que leur offre le gouvernement du Canada, soit une chance d'entamer une nouvelle vie. C'est très émouvant. »

Les Services de santé effectuent les examens médicaux

La plus grande concentration de membres des FAC est dans un hôpital de Beyrouth, où ils occupent une aile et utilisent le laboratoire et les installations de radiographie en place. Ici, les FAC – une solide équipe de médecins, d'infirmiers et d'administrateurs de soins de santé, ainsi que des techniciens en services médicaux, en laboratoire et en radiologie, appuyés par des interprètes des FAC – effectuent tous les examens d'immigration.

« Les gens ici travaillent très fort, indique le lieutenant-colonel Andrew Currie, médecin-chef de la Force opérationnelle. Définitivement, ce qui a surpris beaucoup de gens est que nous soyons capables de travailler en dehors de ce que nous faisons habituellement. Des caporaux jusqu'à moi, nous sommes en mesure d'identifier et d'utiliser des compétences que nous ignorions peut-être avoir. C'était incroyable de voir notre équipe se souder et créer une clinique là où il n'y avait aucune clinique auparavant. »

Chaque membre de l'équipe des SS fait régulièrement des journées de travail de 12 à 14 heures, mais ces longues journées ne sont pas un problème. « La partie la plus difficile de cette mission est d'écouter les histoires personnelles des réfugiés qui ont dû quitter tout ce qu'ils connaissaient et fuir leur pays », raconte le lieutenant de vaisseau Sheena Teed, une infirmière responsable de la supervision du laboratoire. « C'est difficile de savoir qu'il y a autant de personnes dans le besoin alors que je ne peux en aider qu'un certain nombre. Cette expérience m'a permis d'acquérir une nouvelle vision de ce que cela veut dire d'être Canadienne, avec toutes les possibilités et tous les droits que nous avons. »

L'ARC contribue au transport aérien

La contribution de l'ARC à l'opération s'est fait sentir le plus fortement les 10 et 12 décembre derniers, lorsqu'un Airbus CC-150 *Polaris* a transporté plus de 300 réfugiés syriens au Canada. Ce déplacement a nécessité une coordination serrée, non seulement avec les autres partenaires canadiens, mais aussi avec les aéroports et les services de sécurité locaux. Les membres de l'ARC, notamment l'Escadron des mouvements aériens responsable de la vérification additionnelle des personnes et des bagages, l'officier des opérations, le commandant et l'équipage de l'appareil, les mécaniciens de bord et les arrimeurs, ainsi que l'équipe au sol, ont tous contribué aux départs réussis.

« Tous, au sein de l'ARC et des FAC, nous sommes très fiers de prendre part à cette opération et d'appuyer nos partenaires des autres ministères tels qu'IRCC, l'ASFC et Transports Canada, ainsi que les agences locales ici : la sécurité de l'aéroport, les forces armées et d'autres organismes de sécurité », indique le lieutenant-colonel Dan Coutts, directeur de l'élément de coordination de la composante aérienne. « C'est un privilège et un honneur d'assurer le transport des deux premiers groupes de réfugiés vers le Canada. »

Photo IS21-2015-0025-007 du MDN prise par le caporal Mathieu Gaudreault

Un Airbus CC-150 *Polaris*, transportant des réfugiés syriens vers le Canada, se prépare à décoller de Beyrouth, au Liban, dans le cadre de l'opération *Provision*, le 12 décembre 2015.

La chef de la mission parle de sécurité, de santé publique et des valeurs canadiennes

Dans cette opération complexe, Michelle Cameron, ambassadrice du Canada dans la République libanaise, joue un rôle clé en tant que chef de mission. « Mon travail est de diriger l'effort pangouvernemental pendant que divers ministères travaillent ensemble à la réinstallation des réfugiés syriens, explique l'ambassadrice. Certains jours, cela signifie que mon travail consiste à m'effacer pour laisser travailler les gens formidables qui sont ici. D'autres jours, j'assure une liaison serrée avec le gouvernement libanais pour m'assurer que nous agissons de manière cohérente avec les valeurs canadiennes et les processus libanais. »

Au sujet de la sécurité des Canadiens, particulièrement des préoccupations exprimées quant à la possible infiltration de terroristes dans la chaîne des réfugiés, l'ambassadrice souligne la solide intégration de l'expertise canadienne. « Le Canada réinstalle des réfugiés et encourage la migration depuis des années. Donc, nous avons entouré cet effort d'un processus bien défini. Nous avons des partenaires des forces policières et du renseignement au Canada et partout dans le monde. Nous ne tournons pas les coins ronds à ce sujet. Nous nous assurons que tous les processus sont suivis, que nous travaillons avec nos partenaires. Durant tout le processus, deux points sous-tendent tous nos efforts, soit la sécurité et la santé des Canadiens et des réfugiés. »

L'ambassadrice explique que la perte absolue subie par les réfugiés syriens est une facette de l'histoire que doivent connaître les Canadiens. « J'aimerais assurer aux Canadiens qu'il s'agit véritablement d'un effort humanitaire qui cadre avec les valeurs canadiennes depuis la fondation de notre pays. Je crois que si les gens pouvaient venir ici et voir les conditions dans lesquelles vivent les réfugiés – que ce soit dans une colonie non officielle ou dans un appartement surpeuplé où plusieurs familles sont regroupées, tentant d'obtenir assez d'argent pour la nourriture et le loyer –, ils verraient que ce sont les valeurs canadiennes qui agissent ici. Cet effort humanitaire visant à amener 25 000 réfugiés syriens au Canada de façon rapide, sûre et efficace, et avec tout le soutien dont les Canadiens sont capables, a, je crois, de quoi inspirer la fierté. Et comme le sont les membres de mon équipe, je crois que les Canadiens devraient en être fiers. »

IRCC dirige l'opération complexe et remercie les ministères partenaires

IRCC a l'habitude de la réinstallation de réfugiés. « Nous sommes présents au Liban depuis de nombreuses années dans le cadre de la mission diplomatique dans le pays », indique Sharon Chomyn, chef de projet à IRCC. « Toutefois, avec l'annonce [par le gouvernement du Canada d'accueillir 25 000 réfugiés avant la fin février], nous avons dû intensifier nos opérations au Liban, en Jordanie et en Turquie. Nous jouons ici le rôle de responsables du projet. Nous coordonnons la réalisation de ce projet sur le terrain en travaillant étroitement avec un certain nombre de partenaires sur place. »

Selon Mme Chomyn, avec de nombreux ministères relevant tous de leur propre administration centrale, la solidité des communications à tous les niveaux et dans tous les sens hiérarchiques doit être au cœur de l'opération. « Il est toujours difficile, dans un cas aussi compliqué et aussi vaste, d'avoir un programme de communication parfait. Cependant, je suis très, très heureuse du déroulement des activités ici. Chaque fois qu'il y a eu des problèmes, nous avons trouvé des manières de les surmonter. Je fais ce type de travail depuis 30 ans et je n'ai jamais vu quoi que ce soit d'aussi gros et complexe fonctionner aussi bien. Il faut pour cela remercier les gens qui sont sur le terrain pour faire fonctionner le tout, malgré les frictions qui peuvent parfois survenir ou les failles de communication. »

Lors d'une récente visite au centre d'opérations canadien, Mme Chomyn a été témoin de l'expérience. « J'ai été tellement impressionnée par la façon dont tout fonctionnait là-bas, l'état d'esprit très positif, malgré le fait que tous les participants de la mission [IRCC, ASFC, OIM, MDN] sont très, très fatigués. Ils font des journées de 12 à 14 heures depuis plusieurs semaines. Les réfugiés eux-mêmes, malgré les circonstances dans lesquelles ils vivent, gardent un moral remarquablement bon, les enfants sont heureux, tout le monde a l'air d'être bien pris en charge. »

Partenariat avec le MDN : une nouvelle relation

Mme Chomyn souligne la contribution remarquable des Forces armées canadiennes qui offrent un soutien direct et produisent des effets réels au centre d'opérations canadien. « Je n'ai jamais vu des données biométriques recueillies si rapidement. Je ne doute pas que cela soit dû en partie aux compétences du personnel du MDN, mais aussi au système de TI que nous avons ici. » Elle rend aussi hommage aux FAC pour leur travail dans un hôpital à proximité, où elles font le tri médical, tandis qu'à l'ambassade (le bureau administratif), des commis et adjoints administratifs militaires font l'entrée de données.

Photo IS10-2015-0037-10 du MDN prise par le caporal Darcy Lefebvre

Michelle Cameron, ambassadrice du Canada au Liban, offre un ours en peluche à un enfant alors que les réfugiés syriens se préparent à quitter le Liban pour s'installer au Canada dans le cadre de l'opération *Provision* menée par le gouvernement du Canada, le 10 décembre 2015.

« Ce qui se passe ici sur le terrain est très intéressant, a-t-elle ajouté. Nous [IRCC et le ministère de la Défense nationale] faisons bien sûr partie tous deux du gouvernement du Canada, mais n'avons pas souvent l'occasion de travailler aussi étroitement qu'ici. »

Partenariat avec l'ASFC : en terrain familier

À l'inverse, Mme Chomyn fait remarquer que l'ASFC et IRCC partagent une longue histoire commune et ont l'habitude de travailler très étroitement. Ensemble, les deux ministères appliquent la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés*, loi canadienne en matière d'immigration, chacun ayant des responsabilités distinctes en vertu de cette loi. L'ASFC contribue à certains aspects du traitement du dossier de chaque demandeur, comme les vérifications d'antécédents et de sécurité. De plus, en collaboration étroite avec l'OIM, les autorités aéroportuaires locales et les organes de sécurité partenaires, l'ASFC est chargée de diriger les dispositions de départ, le transport des réfugiés jusqu'à l'aéroport, la vérification des documents de voyage, les inspections de préembarquement, la résolution des problèmes liés à la sécurité et les détails douaniers liés aux effets personnels et aux bagages.

« L'ASFC est très fière de prendre part à cette opération et travaille de près avec divers ministères, explique Mary Teresa Glynn, chef d'équipe de l'ASFC. Ce fut vraiment une opération intéressante qui, bien sûr, offre sa part de défis et d'occasions uniques. Une des parties les plus difficiles de cette opération, de mon point de vue, a été de déterminer les rôles et responsabilités de tous les différents intervenants qui travaillent ensemble. Nous sommes nombreux à partager des aspects d'un mandat, alors il a été difficile de trouver des façons de tirer profit au maximum de nos atouts afin d'atteindre notre objectif commun. Nous nous en sommes bien tirés. »

Quand on la questionne sur l'importance de cette mission, Mme Glynn renvoie aux idéaux intrinsèques des Canadiens. « Je crois que cette mission est importante pour les Canadiens parce que le travail humanitaire répond à des valeurs fondamentales pour eux. Nous avons l'occasion de mettre à profit notre réseau international et de collaborer avec les ministères partenaires pour adopter une approche pangouvernementale. Le Canada a toujours été un pays d'accueil. Cette opération en fait foi. »

Photo IS10-2015-0037-03 du MDN prise par le caporal Darcy Lefebvre

Sharon Chomyn, directrice des opérations - Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, discute avec des réfugiés syriens qui attendent de passer la sécurité de l'aéroport international de Beyrouth, alors qu'ils s'apprêtent à quitter le Liban pour s'installer au Canada, le 10 décembre 2015.

Photo IS10-2015-0036-07 du MDN prise par le caporal Darcy Lefebvre

Le lieutenant de vaisseau Tweed et le capitaine Michelle Mills, infirmières de la Force opérationnelle interarmées avancée, examinent le dossier médical d'un réfugié syrien lors de l'évaluation médicale effectuée dans le cadre de l'opération *Provision* menée par le gouvernement du Canada, à Beyrouth, au Liban, le 9 décembre 2015.

Affaires mondiales Canada : un partenaire essentiel

Mme Chomyn précise que l'opération ne pourrait avoir lieu sans le soutien logistique et la plateforme administrative d'Affaires mondiales Canada. « Il s'agit d'un partenaire très important pour nous dans tout le travail que nous effectuons à l'étranger, particulièrement à l'appui du projet de réinstallation des réfugiés syriens. » Affaires mondiales contribue à l'octroi de visas, à la vérification et au transport vers différentes destinations de sacs diplomatiques (matériel et équipement à l'appui de l'opération), à l'accueil, de même qu'à l'hébergement et au transport du personnel en service temporaire venant apporter son aide. De plus, Affaires mondiales offre un soutien des TI et des services de sécurité, gère l'approvisionnement et les finances, coordonne les demandes de renseignements des médias et dirige l'opération avec les autorités libanaises, par l'intermédiaire de la chef de mission.

Les victimes de la guerre civile en Syrie

Le flot de réfugiés continue à un rythme alarmant. Certains reportages médiatiques indiquent que jusqu'à 4,2 millions de Syriens ont été forcés de quitter leur domicile depuis le début du conflit en 2011. Chacun a sa propre histoire, à l'instar d'Elizabeth Demirijan et de Joumaa Al Moussa.

Une famille parrainée par le secteur privé parle de la bonté des Canadiens

Elizabeth Demirjian et son mari Joseph, des réfugiés parrainés par le secteur privé, sont impatients de revoir les frères d'Elizabeth, dont un est arrivé au Canada 5 mois plus tôt et l'autre y vit depuis 25 ans. « Ils nous attendent pour la réunion familiale, pour célébrer Noël et le Nouvel An tous ensemble », dit-elle à bord de l'Airbus CC-150 *Polaris*, le premier appareil à quitter le Liban avec des réfugiés à son bord, le 10 décembre. Le fils et la mère d'Elizabeth, demeurés au Liban, devraient suivre sous peu. « Je serai plus heureuse à ce moment », ajoute t elle. Il s'agit de la première fois qu'Elizabeth et son mari viennent au Canada. Malgré le climat douteux et les températures froides qui l'attendent, elle se concentre plutôt sur l'accueil chaleureux qu'elle anticipe de la part des Canadiens. « Ils sont un peuple très gentil. J'ai entendu parler de Montréal. Mon frère habite à Laval. Ils s'entraident. Mon mari pourra peut-être trouver un travail et apprendre le français. »

Une famille de réfugiés parrainée par le gouvernement voit un avenir pour les enfants

« La chose la plus importante est l'éducation que ses enfants pourront recevoir », affirme Tatiana Audi, une employée du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (UNHCR) qui sert d'interprète à Joumaa Al Moussa, un réfugié de 29 ans qui vit dans une tente à armature de bois montée sur une dalle de ciment, dans une colonie non officielle de Dalhamiye (plaine de la Bekaa) où vivent plus de 600 réfugiés. On a récemment approché Joumaa au sujet d'une réinstallation au Canada. Il entamera bientôt le processus de demande avec sa femme Khatoun, 25 ans, et leurs trois jeunes enfants : Aya (7 ans), Mohamad (5 ans)et Ahmad (3 ans). « Il voit la réinstallation comme un avenir meilleur pour ses enfants », ajoute Tatiana. Réfugié depuis 3 ans, ayant vu sa maison détruite, son mode de vie anéanti – il est passé de la classe moyenne très à l'aise à la pauvreté, devant se débrouiller avec les 400 $ US par mois provenant des programmes d'aide de l'UNHCR et de petits boulots saisonniers – ses yeux s'emplissent de larmes et sa voix s'éteint jusqu'à presque un murmure quand il parle de l'avenir.

Comment une famille de réfugiés syriens au Liban parvient-elle au Canada?

Le processus débute par la définition des critères par le gouvernement du Canada. Au premier plan : la vulnérabilité des réfugiés, la sécurité nationale, et la santé et la sécurité des Canadiens. L'UNHCR inscrit les personnes qualifiées, puis le processus démarre réellement. Un simple message texte est envoyé à la famille, suivi des dispositions de transport prises soit par les réfugiés, soit par l'OIM, jusqu'au centre d'opérations du Canada (communément appelé le centre de traitement) à Beyrouth, où a lieu le traitement en bonne et due forme.

Oscar Jacobs, gestionnaire du centre d'opérations du Canada, a expliqué aux Affaires publiques des FAC chaque étape du processus. Il y a d'abord la préréception, où on vérifie le nom des nouveaux arrivants avant de laisser quiconque entrer dans le centre. Les réfugiés doivent franchir le contrôle de sécurité, semblable à un détecteur de métal et aux autres systèmes dans un aéroport. Ils se rendent ensuite à une aire de réception, puis à une station de photographie pour faire prendre leur photo de visa. Par la suite, on prend leurs empreintes digitales et d'autres photos numériques et on consigne les données biométriques, afin de confirmer l'identité des personnes et de prévenir les vols d'identité. Le tout se poursuit avec la station des formulaires et des demandes de visa. On passe en revue les dossiers avant les entrevues, puis on passe immédiatement aux entrevues, où des experts exécutent un interrogatoire bien défini afin de vérifier l'information fournie par les réfugiés et de confirmer leur admissibilité. Viennent ensuite les vérifications suivant l'entrevue, où des spécialistes passent en revue l'information et mettent à jour chaque dossier. Enfin, on donne aux réfugiés un rendez-vous pour leur examen médical, qui sera exécuté par le personnel des FAC dans un hôpital à proximité ou par l'OIM dans diverses cliniques.

Photo IS10-2015-0036-08 du MDN prise par le caporal Darcy Lefebvre

Le caporal-chef Sandra Eis, technicienne médicale de la Force opérationnelle interarmées avancée, mesure un bébé lors de l'évaluation médicale effectuée dans le cadre de l'opération *Provision*, le 9 décembre 2015.

Photo IS10-2015-0038-05 du MDN prise par le caporal Darcy Lefebvre

Les Al Moussas, une famille de réfugiés syriens sur le point de faire une demande pour venir s'installer au Canada, sont interviewés par les affaires publiques de la Défense nationale dans leur abri temporaire au camp de réfugiés de Dalhamiye, dans la vallée de la Bekaa, au Liban, le 15 décembre 2015.

L'ensemble du processus au centre est « une machine bien huilée ». Une famille moyenne de six réfugiés syriens le suit en trois heures. Une journée supplémentaire est requise pour la partie médicale. À l'hôpital, un processus en cinq étapes est établi : la vérification de l'identité, l'inscription et les photos, les examens de laboratoire, les radiographies du tronc et un examen complet par un médecin. Par la suite, les membres de la famille retournent à leur logement temporaire ou à leur colonie non officielle et attendent qu'on les informe par texte ou téléphone que les dispositions de transport ont été prises et que leurs vies changeront bientôt à jamais.

Pour en savoir davantage sur la réaction pangouvernementale, visitez les sites Web suivants :

Affaires mondiales Canada à l'adresse http://www.international.gc.ca/development-developpement/humanitarian_response-situations_crises/syria-syrie.aspx?lang=fra

IRCC à l'adresse http://www.rescue.org/crisis-syria

Op *Provision* du MDN/des FAC à l'adresse http://www.forces.gc.ca/fr/operations-etranger/op-provision.page

ASFC à l'adresse http://www.cic.gc.ca/francais/index.asp

Sur Twitter : #Bienvenueauxréfugiés

RMC

Photo LQ2015-0004-019 du MDN prise par le caporal Patrick Allaire

Les femmes dans les forces armées : au-delà des données quantitatives

par Kareem Negm

L'enseigne de vaisseau de 1re classe Kareem Negm, qui vient d'obtenir un diplôme de sciences politiques à l'Université de Victoria, est membre de la Force régulière et il sert depuis 15 ans dans la Marine royale canadienne. Ayant commencé sa carrière comme communicateur naval (MR), il est affecté pendant la majeure partie de sa carrière de MR à bord du NCSM Winnipeg, et durant cette période, il participe à deux déploiements, soit l'opération Apollo et l'opération Altair. Il a ensuite la possibilité de poursuivre ses études et d'obtenir son brevet d'officier dans le cadre du Programme de formation universitaire – militaires du rang (PFUMR); à l'heure actuelle, il est officier des opérations maritimes et sous-marines et il reçoit son instruction professionnelle initiale au Centre d'instruction des officiers de marine Venture à la BFC Esquimalt.

NOTE DE LA RÉDACTION ~ L'enseigne de vaisseau de 1re classe Negm a rédigé son article avant que la responsable de l'examen externe et ancienne juge de la Cour suprême Marie Deschamps publie son rapport sur l'inconduite sexuelle dans les Forces armées canadiennes. À la suite de ce rapport, le général Jonathan Vance, chef d'état-major de la défense, a déclenché l'Op HONOUR en août 2015. Selon les termes du général Vance : « Ce rapport [...] révèle l'existence d'une culture sexualisée sous-jacente au sein des FAC qui, si elle n'est pas abolie, pourrait mener à encore plus d'incidents graves de harcèlement sexuel et d'agression sexuelle. Une telle conduite est bien entendu à proscrire et va à l'encontre des valeurs rattachées à la profession des armes et des principes d'éthiques du MDN et des FAC. Le pilier de toute force militaire est sa capacité à pouvoir relever un vaste éventail de défis à tout moment. La disponibilité opérationnelle dépend de nombreux facteurs, dont le plus élémentaire est une très bonne condition physique et mentale. Des comportements sexuels dommageables et inappropriés érodent gravement la confiance dont les membres des forces armées ont besoin pour s'acquitter avec succès de leurs tâches d'ordre militaire. C'est de ce point de vue qu'un comportement sexuel dommageable et inapproprié touchant des membres des FAC constitue un problème pour l'état de préparation opérationnelle, qui ne cadre pas avec notre éthique et nos valeurs, et les transgresse. Tout comportement sexuel dommageables et inapproprié est un problème sérieux et réel pour les FAC qui nécessite un engagement direct, délibéré et soutenu de la part des dirigeants des FAC et de toute la chaîne de commandement afin de régler ce problème. Un engagement

Canada. Ministère de la Défense nationale, Bibliothèque et Archives Canada/PA-001305

Une conductrice d'ambulance du détachement d'aide volontaire canadien au front lors de la Première Guerre mondiale.

soutenu à cet égard est essentiel pour assurer notre efficacité en tant que force militaire et le soutien continu des Canadiens. […] Mon intention est d'éliminer les comportements sexuels dommageables et inappropriés au sein des FAC en tirant parti du soutien sans équivoque de mes commandants et de tous les chefs des FAC. Toute forme de comportement sexuel dommageable et inapproprié constitue une menace pour le moral et la disponibilité opérationnelle des FAC, érode le bon ordre et la discipline, va à l'encontre des valeurs rattachées à la profession des armes et aux principes d'éthique du ministère de la Défense nationale (MDN) et des FAC, et constitue une transgression. Je ne permettrai pas qu'il y ait des comportements sexuels dommageables et inappropriés au sein de notre organisation, et j'entends tenir tous les dirigeants des FAC responsables des manquements qui permettent que de telles situations se reproduisent. […] L'élimination des comportements sexuels dommageables et inappropriés au sein des FAC requiert que ses membres fassent preuve d'intégrité, agissent de manière à pouvoir supporter l'examen le plus minutieux et aient le courage de relever des défis difficiles en faisant appel à leur détermination et à leur force de caractère. Il n'y aura pas de période de grâce en ce qui concerne l'application de nos valeurs et de notre éthique. Il faut agir de manière appropriée dès maintenant ».

Dans les prochains numéros, nous analyserons plus en profondeur les initiatives particulières qui font partie de l'Op HONOUR.

Introduction

L'intégration des femmes dans le système militaire contemporain a provoqué une révolution tranquille au Canada. Depuis la Deuxième Guerre mondiale, les femmes ont franchi les obstacles fondés sur le sexe et elles sont devenues tout aussi compétentes, sinon davantage, que leurs homologues masculins. Les femmes qui se sont enrôlées massivement et qui ont occupé des postes non traditionnels pendant la Deuxième Guerre mondiale sont les ancêtres de celles qui allaient commander des navires de guerre, piloter des chasseurs et mener des troupes au combat. Pourtant, ce progrès ne s'est pas fait sans heurts. L'intégration des femmes aux postes de combat dans les trois armées du Canada s'est faite au prix d'une bataille ardue qui a fait rage pendant de nombreuses années et qui a été marquée par la perte et le gain de terrain précieux sur les plans de la politique fédérale et des normes sociales fondées sur le sexe. Dans l'ensemble, il est important que les Canadiens ne perdent pas de vue les progrès que les femmes ont réalisés et continuent de réaliser.

À l'occasion de la Journée internationale de la femme en 2014, le ministère de la Défense nationale (MDN) a publié sur son site Web un article saluant les femmes qui ont réussi dans les Forces armées canadiennes (FAC)[1]. Dans cet article, on reconnaît non seulement la contribution des militaires de sexe féminin qui ont choisi la profession des armes dominée par les hommes, mais aussi de celles qui ont décidé d'exceller dans leur carrière. Cet article donne

Lieutenant Ken Bell/Canada. Ministère de la Défense nationale, Bibliothèque et Archives Canada/PA-208583

Membres féminins des trois forces combattantes sur la Colline du Parlement, à Ottawa, en juillet 1943.

l'impression que les obstacles fondés sur le sexe n'existent plus et que les féministes des deux sexes peuvent s'enrôler parce que l'égalité entre les sexes est devenue une réalité. Dans le présent article, je vais contester l'hypothèse selon laquelle les obstacles fondés sur le sexe n'existent plus. Mon but n'est pas d'ignorer les réalisations fantastiques des femmes qui ont fait carrière et qui continuent de servir dans les forces armées. Mon intention est plutôt d'inciter à la prudence et à se garder d'affirmer que tout va bien sur le plan de la représentation des sexes. Ma théorie est fondée sur le fait que le nombre de femmes dans les forces armées n'est pas représentatif de leur nombre dans la société. Après toutes ces années, la présence des femmes dans les forces armées est toujours symbolique, non seulement dans les Forces armées canadiennes, mais aussi dans les forces militaires du monde entier. Ainsi, les FAC demeurent un domaine essentiellement masculin, ce qui laisse entendre que les obstacles fondés sur le sexe, réels ou perçus, continuent de dissuader les femmes de s'enrôler. Bref, pourquoi les femmes sont-elles encore sous-représentées dans les forces armées?

Les données quantitatives

Avant d'aborder la question fondamentale de la participation des femmes dans les forces armées, il faut d'abord étudier leur représentation numérique dans les FAC. Les effectifs de la Force régulière[2] des FAC s'élèvent à environ 68 000 personnes. S'y ajoutent les effectifs à temps partiel (soldats, marins et aviateurs) de la Force de réserve qui s'élèvent à 27 000 personnes, soit un total d'un peu moins de 100 000 personnes[3]. En 2013, les femmes représentent 14,8 p. 100 de ce nombre[4]. Ce pourcentage correspond à celui des femmes dans les forces armées d'autres pays. Au début du siècle, le *Comité des personnels féminins de l'OTAN* a publié un rapport décrivant les pourcentages de personnel féminin actif dans les forces militaires de l'OTAN[5]. En haut de l'échelle se trouvent les États-Unis (É.-U.) où la participation militaire des femmes (PMF) s'élève à 14 p. 100[6]. Au deuxième rang vient le Canada dont la PMF est de 11,4 p. 100[7]. La PMF des autres pays de l'OTAN comme la France, le Royaume-Uni (R.-U.), les Pays-Bas et la Belgique est inférieure à 10 p. 100[8]. La PMF d'autres pays, dont le Luxembourg, le Danemark, la Norvège, l'Allemagne et la Pologne, est inférieure à 5 p. 100[9]. Dans l'ensemble, la PMF de tous les pays de l'OTAN en l'an 2000 est d'environ 13 p. 100[10]. Or, ce rapport a été publié il y a plus de dix ans. La PMF des pays de l'OTAN a-t-elle progressé durant les 14 dernières années?

Au cours de la dernière décennie, bon nombre des pays de l'OTAN ont adopté des lois et des politiques gouvernementales afin de promouvoir activement les forces armées comme un employeur de choix pour les jeunes femmes. Dans cette perspective, on pourrait supposer que les statistiques relatives à la PMF au sein des forces de l'OTAN devraient être prometteuses. En 2007, la Hongrie et le Canada occupent le premier rang avec une PMF de 17,3 p. 100[11]. La PMF atteint 14 p. 100 en France et 8,3 p. 100 en Norvège tandis qu'elle demeure inchangée en Belgique, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas[12]. Le Luxembourg et le Danemark connaissent une faible hausse de 5 p. 100[13]. La PMF de la Pologne passe de 0,1 p. 100 à 1,5 p. 100[14]. Parmi les hausses dignes de mention, notons la PMF de la Hongrie, qui passe de 4,3 p. 100 à 17,3 p. 100 en un an et celle de la Turquie, qui passe de 3,1 p. 100 à 12 p. 100 en un an aussi[15]. Par contre, la Roumanie perd plus de la moitié de ses effectifs militaires féminins entre 2007 et 2008, qui passent de 6,4 p. 100 à 3,2 p. 100[16]. Entre 2005 et 2006, les États-Unis connaissent également une baisse substantielle de leurs effectifs militaires féminins qui passent de 15,5 p. 100 à 10,5 p. 100[17]. Et bien que le Canada soit en général un leader de l'intégration des femmes, il connaît également une diminution de ses effectifs militaires féminins, qui passent de 17,3 p. 100 à 14,8 p. 100 (niveau actuel)[18]. Malgré cette baisse, le Canada est toujours « ... le meilleur exemple du recrutement efficace et du maintien en poste du personnel de sexe féminin au sein des forces armées de l'OTAN[19]. » [TCO] À lui seul, cet énoncé optimiste devrait susciter un sentiment de fierté chez les Canadiens, civils et militaires. Cependant, la prudence est de mise. Il n'en demeure pas moins qu'après des décennies de représentation au sein des forces armées, la PMF plafonne à un niveau négligeable de 15 p. 100. Cela signifie-t-il que la présence des femmes est purement symbolique?

Photo AR2008-Z103-11 du MDN prise par le caporal Simon Duchesne

Là où le bât blesse, c'est que la représentation des femmes au sein des FAC n'est pas proportionnelle à leur nombre dans la population active civile. La population active canadienne comprend environ 50 p. 100 de femmes, ce que les effectifs militaires féminins ne reflètent pas[20]. Quand la représentation d'un groupe est inférieure à 15 p. 100, quelle conclusion peut-on en tirer? Selon la littérature didactique, ce pourcentage constitue un seuil à partir duquel un groupe peut être considéré comme *symbolique*. Le concept du *symbolisme* sous-tend qu'un petit groupe distinct, défini d'après ses proportions limitées au sein d'un groupe beaucoup plus considérable, est *vulnérable* et *influencé* par la domination de ce groupe plus important[21]. À ce titre, le groupe dominant régit officiellement ou non la culture organisationnelle globale. Cette description correspond assez bien aux forces armées où les hommes sont beaucoup plus nombreux que leurs homologues de sexe féminin. Est-il exact de suggérer qu'une représentation symbolique est à elle seule une cause importante d'une faible PMF? Est-ce que les femmes hésitent à s'enrôler tout simplement parce qu'il y a peu de femmes dans les forces armées? Ces questions sont liées à une compréhension sociale et culturelle des sexes qui sera explorée ci-après. Mais auparavant, je vais étudier les raisons pragmatiques pour lesquelles la PMF demeure faible au Canada.

Facteurs contributifs

S'est-il écoulé suffisamment de temps depuis l'admission des femmes dans les forces armées pour que la PMF atteigne des proportions substantielles au Canada? De prime abord, on pourrait alléguer qu'une fois les restrictions levées, la variable de contrôle de la PMF est le *temps lui-même*. Cet argument est fondé sur l'hypothèse selon laquelle plus le nombre de femmes est élevé dans les forces, plus leur présence est acceptée. Ainsi, la simple présence quantitative des femmes attirerait encore plus de femmes, ce qui influerait sur le fonctionnement de l'organisation en général. Cependant, les résultats empiriques contredisent cette hypothèse. Par exemple, la représentation globale des femmes au sein des FAC a augmenté de moins de 1 p. 100, soit de 9,9 p. 100 à 10,8 p. 100, entre 1989 et 2000[22]. D'autres preuves attestent que la PMF au sein des FAC n'a augmenté que de 3 p. 100 depuis 2000. Cette faible hausse au cours d'une demi-génération montre que le temps n'est pas un facteur de la PMF. Par conséquent, il faut faire preuve de prudence avant de mettre le temps en corrélation avec le progrès.

Il est important de souligner que le recrutement militaire s'effectue dans un monde régi par l'économie et la politique. La PMF est touchée par des politiques législatives et des restrictions financières pragmatiques qui ne sont pas nécessairement discriminatoires, mais qui peuvent freiner l'emploi des femmes au sein des forces armées. Si l'on jette un coup d'œil rétrospectif sur l'expérience canadienne, on constate que l'augmentation relativement faible de 1 p. 100 de la PMF durant les années 1990 est éclipsée par l'insécurité économique qui est à l'origine des compressions massives du budget des FAC[23]. La croissance de la dette de l'État assombrit la perspective du gouvernement de Brian Mulroney, et par conséquent, celle du gouvernement libéral de Jean Chrétien. Le budget du MDN est grandement réduit, ce qui entraîne des réductions substantielles du personnel. En 1989, les effectifs militaires en activité s'élèvent à 89 000 militaires. Cependant, à la fin du mandat de Jean Chrétien, l'effectif chute juste sous la barre des 50 000 soldats[24]. Outre le climat financier débilitant dans lequel baignent les forces armées, il est important de souligner que cette époque a été précédée par l'adoption de la Charte des droits et des libertés et qu'elle se caractérise par une rhétorique croissante sur l'égalité des sexes et l'intégration des femmes dans la population active. En 1989,

le Tribunal des droits de la personne blâme les forces armées pour la lenteur des progrès visant à accroître la participation des femmes[25]. (Ce tribunal ordonne également que les femmes soient admissibles à tous les postes militaires[26].) Cependant, les difficultés financières de l'époque, combinées à la réduction *massive* du personnel militaire, ne créent pas nécessairement un environnement propice au recrutement important de *qui que ce soit*, à plus forte raison les femmes.

L'examen de la PMF depuis 2001 permet de constater que le recrutement des femmes a triplé depuis les années 1990[27]. Le point de repère ostensible de cette hausse est l'accroissement considérable de l'environnement de sécurité après les attentats du 11 septembre qui ont mené à la guerre contre le terrorisme et à la mission en Afghanistan. Ces faits marquants attirent l'attention de la société et des politiciens sur les FAC qui avaient bien besoin de ressources humaines et financières. Afin de réaliser l'inclusion des sexes, le MDN lance une campagne de marketing dynamique pour attirer des recrues féminines[28]. Grâce à cette campagne, les niveaux de recrutement des femmes triplent comparativement à ce qu'ils étaient avant les incidents du 11 septembre. Sans tourner en dérision cette augmentation, la PMF demeure symbolique. Afin d'examiner le symbolisme, il est important d'étudier les facteurs qui pourraient être à son origine. Existe-t-il des facteurs biologiques qui pourraient indiquer que les femmes sont moins aptes au service militaire?

En l'absence de politiques interdisant aux femmes de s'enrôler, comment expliquer que les forces armées demeurent dominées par les hommes? Afin de répondre à cette question, on doit s'interroger sur le rôle de la *nature* par opposition à celui de la *culture*. Des recherches scientifiques montrent que certaines caractéristiques biologiques des hommes, par exemple la taille et la force, peuvent expliquer l'omniprésence des hommes au combat[29]. Cependant, bien que ces facteurs biologiques soient en partie fondés empiriquement, ils ne suffisent pas à expliquer la mesure dans laquelle les forces armées demeurent dominées par les hommes[30]. En effet, la guerre moderne est principalement technique. Par conséquent, la taille et la force physique jouent un rôle moins grand dans les combats contemporains. Même en supposant (à tort) que tous les hommes sont plus forts que toutes les femmes, l'argument de la force physique n'est guère crédible puisque les tâches de nombreux groupes professionnels de combat consistent à utiliser des systèmes d'armes ou des armes à feu complexes qui nécessitent une habileté manuelle et une acuité mentale plutôt que la force musculaire brute. L'argument fondé sur les caractéristiques biologiques n'est guère convaincant même dans le contexte des régimes d'entraînement intensif adoptés par ceux qui font partie des armes de combat, des forces spéciales, du groupe professionnel Déminage par plongeur et qui participent aux opérations de recherche et de sauvetage. Bien qu'un petit nombre de femmes soient représentées dans ces domaines spécialisés, leur présence même montre que les femmes sont effectivement capables de relever les défis physiques inhérents à ces unités d'élite spécialisées.

Quel est le rôle de la testostérone par rapport à la PMF? Est-ce que la testostérone entraîne une augmentation de l'agressivité? La science laisse entendre que la testostérone peut stimuler le gène de l'agressivité, ce qui rend plausible le lien entre les hommes et la guerre[31]. Cependant, les femmes, comme les hommes, possèdent le gène de l'agressivité et produisent de la testostérone, quoiqu'en quantités différentes[32]. Même si la testostérone peut être responsable de l'agressivité, cela n'explique pas nécessairement pourquoi les hommes sont prédominants dans les rangs militaires. L'agressivité n'est pas nécessairement une caractéristique fondamentale des militaires. Au contraire, les progrès technologiques militaires exigent que les soldats, les marins et les aviateurs demeurent calmes et posés au combat. Les soldats d'infanterie de l'Armée de terre au combat, les officiers de l'armement de la Marine qui tirent un missile ou les aviateurs de la Force aérienne engagés dans un combat aérien doivent faire appel à tous leurs sens et supprimer leurs émotions afin de

Photo LH2007-012-002 du MDN prise par l'adjudant Jerry Kean

Photo TN2008-0139-58 du MDN prise par le caporal-chef Halina Folfas

Une femme pilote de CC-130 *Hercules* dans le poste de pilotage.

détruire l'ennemi. Joshua S. Goldstein est un érudit interdisciplinaire spécialisé dans le domaine de la guerre et de la société, un professeur émérite en relations internationales à l'American University et un chercheur-boursier à l'Université du Massachusetts. Il fait observer que la guerre moderne convient, en fait, mieux aux femmes puisque ces dernières « […] sont habituellement plus rapides et plus agiles en ce qui concerne les tâches de précision […] Aujourd'hui, le succès et la survie dépendent beaucoup plus de la capacité d'exécuter rapidement des séquences de petits mouvements[33]. » [TCO] En conclusion, l'argument biologique n'explique pas adéquatement le faible niveau de la PMF.

Si la nature ne peut expliquer de façon convaincante la sous-représentation des femmes dans les groupes professionnels militaires, il faut alors examiner la *culture*. Quelles sont l'influence de la culture et de la société sur la PMF? Je prétends qu'une explication crédible de la division des rôles de combattant entre les sexes relève de la transmission culturelle de la masculinité aux mâles et de la féminité aux femmes. Ainsi, les fillettes et les jeunes femmes sont-elles élevées dans des *micro* et *macro* environnements où la société les amène à percevoir les forces armées comme une chasse gardée masculine. Mais avant de développer cet argument, il faut faire une nette distinction entre les concepts masculin/féminin et homme/femme. La masculinité et la féminité sont des concepts sociaux relatifs au sexe. Par conséquent, ils se rapportent à des normes acceptées socialement qui déterminent les comportements acceptables et normaux des hommes et des femmes. Par ailleurs, le sexe renvoie directement à l'anatomie des hommes et des femmes. Étant donné la diversité relative des caractéristiques masculines et féminines tant chez les hommes que chez les femmes, on ne peut guère accoler les termes sexe et genre. Cependant, l'association des forces armées et de la masculinité imprègne différentes cultures dans le monde entier. Ainsi, il existe bel et bien une hégémonie masculine dans la profession des armes. Il existe ainsi un concept dichotomique entre le protecteur et la femme qui a besoin de sa protection. Si tel est le cas, comment la culture contribute-t-elle à ce que l'on perçoive les forces armées comme la chasse gardée des hommes?

Une explication plausible de la PMF serait que cette dernière est fondée sur une notion culturelle voulant que les forces armées soient un lieu d'apprentissage pour les hommes. Dans son livre intitulé *War and Gender*, Joshua Goldstein fait observer que les forces armées représentent l'un des derniers bastions où les jeunes hommes peuvent acquérir une « masculinité artificielle »[34] [TCO] encodée socialement. Donc, l'institution militaire est l'endroit où un homme apprend à « nier ses traits féminins et sa douceur »[35]. [TCO] Ainsi, les normes culturelles font-elles en sorte que les forces armées persistent à nourrir la masculinité. Dans une perspective plus vaste, l'admission des femmes dans les forces armées grâce aux politiciens, particulièrement dans les rôles de combat, s'est révélée une étape cruciale de la réalisation du changement et de la contestation de ces normes fondées sur le sexe. Ce faisant, on a contesté la définition culturelle de la masculinité chez les hommes. Les femmes ne sont plus limitées par les caractéristiques de leur sexe et elles ne sont plus tenues de jouer des rôles féminins liés au foyer et à la reproduction.

Même si les restrictions politiques ont été éliminées, les statistiques qui étayent la présence symbolique des femmes dans les forces armées modernes montrent que les limites sociales sont encore fermement établies. Cela suppose que la socialisation des garçons et des fillettes, combinée à une ségrégation culturelle enracinée, axée sur le sexe, pourraient sous-tendre l'éducation des enfants. À l'âge adulte, ces schémas fondés sur le sexe sont critallisés et difficiles à contrer. Par conséquent, lorsqu'une femme s'enrôle, cela peut susciter un sentiment

d'incertitude par rapport à son identité. Un commentaire révélateur du premier maître de 2e classe Alena Mondelli de la Marine royale du Canada (MRC) renforce la notion selon laquelle les limites axées sur le sexe persistent : « Je croyais que pour survivre dans la Marine, je devais abandonner ma féminité… Notre culture a encore du rattrapage à faire par rapport à notre politique et à notre doctrine »[36]. Ainsi, la lente évolution des femmes dans les forces militaires laisse entendre que l'analyse de Goldstein concernant la socialisation peut continuer d'avoir un accent de vérité.

L'argument de la socialisation repose sur la notion selon laquelle les enfants sont éduqués conformément à des schémas socialement acceptables, fondés sur le sexe, qui favorisent certaines normes de socialisation des fillettes et les confinent dans un rôle féminin docile tandis que les garçons sont élevés en fonction d'un archétype masculin dominant. Ce schéma culturel place un fardeau considérable sur les garçons qui, à un moment donné, sont obligés de se soumettre à une forme d'épreuve culturelle afin de prouver leur masculinité[37]. Chose certaine, diverses cultures reconnaissent les écarts entre la masculinité et la féminité des hommes et des femmes. Cependant, pour certains, la présence de traits féminins chez un homme diminue sa virilité. Dans une moindre mesure, cela s'applique également aux femmes qui perdent de leur féminité quand elles ont moins de qualités féminines. Cependant, une telle déduction ne fait que renforcer les rôles axés sur le sexe parce que cela suppose que les hommes doivent atteindre un niveau de masculinité plus élevé afin de se démarquer des femmes qui ont des traits masculins (par exemple, les femmes qui s'enrôlent). On perçoit les femmes qui servent dans les forces armées comme étant susceptibles de perdre une partie de leur féminité pour cette raison.

Il serait préjudiciable d'affirmer que les femmes dans les forces armées sont indignes des qualités féminines. De nos jours, la société autorise les femmes qui portent l'uniforme militaire à choisir des métiers non traditionnels et à conserver les qualités féminines associées à leur sexe. Par exemple, les cinéastes d'Hollywood ont réalisé de multiples films où l'héroïne est une femme endurcie, mais féminine. Prenons comme exemple le film d'action *GI Jane*. Paru en 1997, il est l'un des premiers à illustrer parfaitement les problèmes de différenciation des sexes dans les forces armées[38]. Par ailleurs, les fillettes sont aussi socialisées au moyen de leurs jouets. Les femmes qui servent actuellement dans les forces armées ont peut-être joué avec des poupées telles que *Marine Corps Barbie*, qui a été mise en marché en 1991[39]. En résumé, les films et les jouets sont des exemples de marketing qui encourage les fillettes et les jeunes femmes à accepter l'existence de leurs traits masculins et féminins.

Afin de trouver d'autres facteurs expliquant la faible PMF, on ne peut se contenter d'examiner les données quantitatives et il faut s'attarder à l'étude de la qualité des expériences féminines dans les forces armées. Par exemple, quel rôle le harcèlement joue-t-il dans le milieu de travail militaire? La culture militaire au Canada condamne le harcèlement [particulièrement depuis la publication du rapport Deschamps et le lancement de l'Op *Honour* ~NDR], mais cela ne signifie pas qu'il est inexistant. De 2002 à 2012, 513 plaintes en matière de harcèlement ont été enregistrées dans un système central de suivi des plaintes[40]. De ces plaintes, 31 étaient de nature sexuelle, mais seulement 11 se sont révélées légitimement fondées[41]. Ces données prometteuses laissent entendre que sur un effectif en activité de 100 000 personnes, seulement 0,01 p. 100 d'entre elles ont été victimes de harcèlement au cours d'une période de 10 ans. On peut en déduire que ces données sont encourageantes ou bien trompeuses. Ces statistiques manifestement peu récentes *laissent entendre* que la culture militaire canadienne est effectivement dénuée de comportements de harcèlement. Est-ce là toute la vérité? Selon un récent sondage auprès de 9 100 membres de la Force régulière des FAC, le harcèlement existe encore dans le milieu de travail militaire[42]. En effet, 16 p. 100 des personnes interrogées ont déclaré qu'elles avaient été victimes de harcèlement relatif à leur race, leur religion, leurs caractéristiques physiques ou leur sexe[43]. Par conséquent, il est évident que le harcèlement existe et que les cas ne sont pas tous signalés par les voies officielles.

Photo IS2014-7513-02 du MDN prise par le caporal Éric Girard

Dans les forces armées, on *peut utiliser* et on *utilise* le mode alternatif de résolution des conflits, ce qui signifie que les litiges sont résolus par l'intermédiaire d'un programme d'auto-assistance, par l'intervention du superviseur et par la médiation[44]. Même si ces méthodes peuvent être satisfaisantes, elles ne sont couronnées de succès que si le harcèlement cesse et si l'agresseur est convenablement sensibilisé au tort émotionnel qu'il a causé. De plus, c'est la victime qui doit *rechercher* de telles méthodes alternatives de résolution, car son superviseur doit se garder de les *imposer*. En outre, même si ce processus est adéquat dans les cas de harcèlement, il illustre le renforcement positif de l'attitude organisationnelle globale. Il suppose que ceux qui se trouvent au bas de l'échelle ont assimilé l'éthos qui a été renforcé depuis le sommet. Même s'il est évident que le harcèlement n'est pas systémique dans les FAC, on ne peut nier son existence. À lui seul, ce fait pourrait amener le public à croire que les forces armées tolèrent un certain niveau de harcèlement. Cette perception pourrait être un obstacle au recrutement et empêcher d'autres femmes de considérer les forces armées comme un employeur de choix.

Il faut reconnaître que les membres des FAC ne sont pas à l'abri des agressions sexuelles, un peu dans la même mesure que le harcèlement. Il est impératif de souligner qu'une seule agression sexuelle est de trop. Cependant, je prétends que ce type d'agression n'est pas aussi répandu dans les FAC que dans les forces américaines, mais la seule *perception* qu'une institution militaire est un endroit où les agressions sexuelles sont épidémiques est certainement un obstacle à la hausse de la PMF. De 2007 à 2010, 171 cas d'agression sexuelle ont été signalés en moyenne à la Police militaire des FAC (les données antérieures et postérieures ne sont pas disponibles sur le site Web du MDN)[45]. Les forces armées ne sont pas soumises à une surveillance civile, mais les policiers militaires et civils peuvent déposer simultanément des accusations relatives à une infraction criminelle[46]. Ainsi, l'auteur d'une infraction peut être subordonné à la fois aux tribunaux civils et militaires. Cependant, il est difficile de compiler des données précises parce que l'information est répartie dans l'ensemble des ministères civils et du MDN. Au sein des Forces armées canadiennes, les condamnations sont archivées et disponibles sur le site Web du Cabinet du juge militaire en chef[47]. Toutefois, elles ne sont pas compilées de manière à fournir facilement des statistiques sur la proportion des 171 cas qui a donné lieu à une condamnation. Si cette information n'est pas diffusée clairement au public, il devient difficile de prétendre objectivement que les agressions sexuelles ne constituent pas un problème au sein des FAC. Par conséquent, l'opinion selon laquelle les FAC connaissent un très faible taux d'agressions sexuelles est fondée sur la spéculation plutôt que sur des preuves empiriques. C'est pourquoi les FAC devraient s'efforcer d'améliorer grandement la collecte et la diffusion au public des informations sur les agressions sexuelles.

Jusqu'ici, j'ai discuté des facteurs biologiques et culturels qui pourraient influer sur le recrutement et le maintien en poste des femmes. Ces facteurs peuvent être des obstacles à la PMF. Parallèlement à la *quantité* de femmes dans les forces armées, quelle est la *qualité* des postes qu'elles occupent? Il est essentiel de se rappeler que dans les FAC, les femmes sont sous-représentées dans bon nombre de groupes professionnels[48]. En outre, elles ne sont pas réparties également dans les trois services[49]. Ce phénomène n'est pas limité au Canada. Dans l'ensemble des pays de l'OTAN, la tendance veut que les femmes soient regroupées dans les groupes professionnels de soutien et extrêmement sous-représentées dans les groupes professionnels techniques et opérationnels[50]. Autre similitude entre le Canada et les autres pays de l'OTAN, le nombre de femmes est proportionnellement plus élevé dans la Force aérienne et

Photo IS2005-1267 du MDN prise par le sergent Roxanne Clowe

Une assistante médicale lors d'une patrouille à pied à Kandahar, en Afghanistan.

Photo IS2013-6010-07 du MDN prise par le caporal Darcy Lefebvre

Un commis-chef féminin, au sein de l'équipe d'intervention en cas de catastrophe, en devoir dans les Philippines, 2013.

la Marine que dans l'Armée de terre[51]. Comment peut-on expliquer la proportion élevée de femmes dans les groupes professionnels de soutien et dans la Force aérienne et la Marine?

Il est difficile de répondre convenablement à cette question. Étant donné la portée des théories ci-dessus, elles suscitent plus de questions que de réponses. Cette tendance est-elle le résultat d'un groupe plus vaste de normes culturelles qui résultent du mode de socialisation des fillettes et des jeunes femmes? En d'autres termes, est-ce que nous reproduisons inconsciemment un schéma axé sur le sexe selon lequel les femmes doivent se cantonner dans les groupes professionnels des services, comme la santé et la logistique? Est-ce que le manque de femmes dans les groupes professionnels techniques et opérationnels découle de la faible proportion d'entre elles qui servent dans ces groupes professionnels? Autrement dit, pourquoi les femmes s'enrôleraient-elles pour occuper des postes où elles feront partie d'une extrême minorité? Au contraire, les femmes sont-elles collectivement plus intelligentes que les hommes et choisissent-elles des groupes professionnels susceptibles de leur permettre d'acquérir une expérience qui leur servirait dans le civil? Cela pourrait constituer une explication plausible dans le cas des métiers de combat, mais pas dans celui des groupes professionnels techniques et des groupes professionnels du génie puisque les emplois dans ces domaines sont très recherchés dans le secteur civil. Est-ce que les femmes seraient généralement plus pacifiques? Les forces armées qui assurent la protection et qui interviennent constituent une organisation intéressante, mais elles jouent ces rôles en brandissant une menace explicite et en utilisant la violence sanctionnée. Est-il possible que les femmes préfèrent appuyer les forces armées dans des rôles de soutien plutôt que de perpétrer des actes mortels?

La notion selon laquelle les femmes sont fondamentalement pacifiques est un concept épineux qu'il faut examiner. Si la paix est un concept féminin, on peut alléguer que la guerre est un concept masculin. Ainsi, les femmes sont associées à la paix et les hommes à la guerre[52]. La corrélation entre les femmes et la paix reproduit un schéma axé sur les sexes selon lequel les femmes forment une entité collective qui a besoin de protection. De plus, les femmes sont rarement seules dans cette catégorie, car souvent les enfants les accompagnent. Le discours politique regroupe souvent les femmes et les enfants dans la même catégorie, ce qui a pour effet d'« infantiliser » les femmes. Ainsi, ces dernières forment-elles un groupe qui dépend des hommes pour sa protection. Ce style de pensée se reflète dans la Résolution du Conseil de sécurité des Nations Unies (RCSNU) 1325.

Au moment de son adoption en 2000, la RCSNU 1325, intitulée « Les femmes, la paix et la sécurité », constitue une percée importante pour les femmes du monde entier. Cette résolution reconnaît que les femmes ont des préoccupations et des intérêts collectifs en matière de paix et de sécurité internationales et qu'elles ne sont pas seulement des victimes qui ont besoin d'être protégées[53]. En fait, les femmes (et les enfants) sont les plus grandes victimes de la violence durant les conflits *inter*états et *intra*états. Toutefois, les ranger dans la catégorie de la « paix » revient à alimenter la croyance selon laquelle toutes les femmes doivent être pacifiques, et par conséquent, toutes les femmes doivent être traitées comme des victimes réelles ou éventuelles de leur propre féminité. Non seulement la RCSNU 1325 n'examine pas le comportement des hommes, mais elle ne les mentionne même pas[54]. Cette absence est incroyable puisque les hommes sont le principal facteur de la victimisation des femmes. Ainsi, la résolution est axée sur la reconnaissance des victimes (les femmes), mais elle ne porte pas sur

la nécessité de changer les attitudes et les comportements collectifs des hommes[55]. En dépit de cette critique, la RCSNU 1325 est un document essentiel parce qu'elle encourage la représentation des femmes à *tous* les niveaux de l'organisation de la sécurité internationale[56]. Ce qui nous amène à nous poser une question intéressante : où sont les généraux et les amiraux de sexe féminin?

Les femmes occupent maintenant des postes de commandant d'unité. Cependant, *en général*, elles exercent trop peu souvent un commandement supérieur. En fait, il est rare qu'une femme occupe un poste de cadre supérieur ou d'officier général[57] Cette situation est en partie attribuable aux groupes professionnels que la plupart des femmes choisissent. En effet, les militaires qui servent dans les groupes professionnels des services ont moins accès aux postes de commandement supérieur qui sont habituellement occupés par ceux qui sont affectés aux groupes professionnels de combat. De plus, pour obtenir le grade d'officier général, il faut consacrer beaucoup de temps et d'efforts à sa carrière et accepter bien des déplacements. Souvent, la carrière d'un officier général s'étend sur plusieurs décennies, comprend de nombreux déploiements, de longues heures de travail ainsi que de multiples déménagements au pays et à l'étranger. Ainsi, le service militaire constitue un fardeau considérable pour les familles des militaires. À mesure que les femmes obtiennent de l'avancement, elles atteignent un âge où elles peuvent éprouver le désir de fonder une famille. Souvent, cela coïncide avec les responsabilités et les heures de travail accrues inhérentes aux postes de cadre supérieur. C'est pourquoi certaines femmes *peuvent* avoir l'impression qu'elles ont seulement deux options : être mères ou avoir une carrière. L'équilibre entre les deux n'est peut-être pas réalisable pour certaines d'entre elles[58]. Dans ce contexte, les attentes culturelles enracinées exigent que les femmes choisissent entre des voies qui ne sont pas incompatibles. Ces attentes culturelles sont le reflet du *rôle biologique* de la femme qui porte les enfants et de la *division du travail entre les sexes* qui incite les femmes à prendre soin principalement des enfants[59]. Il est essentiel de noter que la société n'a pas de telles exigences à l'égard des hommes; en effet, on ne s'attend pas *généralement* à ce qu'ils prennent soin des enfants. Par conséquent, la carrière d'une femme peut être pénalisée par la maternité.

Le prix à payer pour la maternité sur le plan professionnel est un enjeu qui transcende les frontières nationales. Même si les politiques militaires interdisent la discrimination fondée sur le sexe, il est indéniable que la grossesse entrave l'avancement professionnel dans les forces armées. La grossesse est considérée comme un problème médical qui exige l'exclusion des groupes professionnels opérationnels[60]. Bien qu'il soit important pour la santé de la mère et du fœtus de les éloigner des risques inhérents aux opérations et aux déploiements militaires, cette mesure peut, dans les faits, empêcher les femmes de recevoir des promotions[61]. Les hommes n'ont pas un tel prix à payer. Ainsi, même si la politique du MDN ne se veut pas discriminatoire, elle le demeure. La période cruciale des soins pendant la petite enfance est un autre facteur qui représente un obstacle à l'avancement professionnel. C'est une période de la vie où l'équilibre entre le travail et la vie privée joue un rôle prépondérant dans la décision d'un bon nombre de militaires de demeurer dans les forces armées ou de demander leur libération. Aux États-Unis, 26 p. 100 des femmes qui ont quitté les forces armées indiquent que c'est le facteur le plus important dans leur décision, tandis que cette raison est invoquée par seulement 14,5 p. 100 des hommes dans la même situation[62]. Cependant, dans les deux cas, c'est la raison la plus citée comme motif de libération[63]. Toutefois, ce qui est révélateur, c'est que l'avancement professionnel est la deuxième raison citée le plus souvent par les femmes pour quitter les forces armées, un facteur qui n'est jamais invoqué par les hommes[64]. Les mêmes difficultés au sujet de l'équilibre entre le travail et la vie privée nuisent au maintien en poste des femmes dans les FAC et il est reconnu qu'il s'agit de la principale raison pour laquelle les femmes demandent leur libération des forces armées[65]. Par conséquent, je prétends que la grossesse et les soins aux jeunes enfants constituent les facteurs les plus importants de la faible PMF. Le lieutenant-colonel Krista Brodie décrit bien cet enjeu comme suit :

« Nous attendons désespérément des politiques innovatrices en matière de ressources humaines [...] nous avons besoin de modalités de travail souples, de conditions de service souples et de congés sans solde qui inciteront les femmes talentueuses et aussi les hommes talentueux à demeurer dans les forces armées à ce moment critique, entre l'âge de 30 ans

Photo AT2011-0021 du MDN prise par le caporal-chef Rory Wilson

William Crosbie, ambassadeur du Canada en Afghanistan, félicite le (alors) major-général Christine Whitecross, porte-parole adjointe de la Force internationale d'assistance à la sécurité, qui s'est vu décerner la Médaille du service méritoire (États Unis).

BN2012-0031-24 du MDN prise par le caporal Pierre Habib

Une technicienne installe une boîte de fusées éclairantes sur un CF-18 *Hornet* lors d'un exercice.

et l'âge de 35-36 ans, où ils luttent pour gérer l'équilibre entre le travail et la vie privée et où nous subissons des pertes considérables de talents […][66]. » [TCO]

Toutefois, les solutions et les politiques innovatrices ne suffiront pas; il est également important que les hommes fassent preuve de leadership en ce qui concerne les soins à prodiguer aux enfants. Par exemple, il existe de nombreux couples de militaires au sein desquels la conjointe détient un grade plus élevé que son conjoint. Les possibilités accrues de promotion de l'épouse, combinées aux augmentations de salaire connexes, devraient inciter le mari à demander sa libération afin que son épouse puisse poursuivre sa carrière. Un exemple probant est le succès remporté par le major-général Christine Whitecross (qui doit devenir lieutenant-général en 2015 [NDR]). Le major-général Whitecross, un ingénieur, attribue une part considérable de son succès au soutien de son conjoint qui a eu la force de caractère nécessaire pour demander sa libération des forces armées afin qu'elle puisse pleinement apporter sa contribution à la profession des armes[67]. En résumé, l'équilibre entre le travail et la vie privée est un enjeu crucial qui touche de façon disproportionnée les familles des militaires. On dit que c'est la raison la plus importante de l'attrition des femmes dans les FAC. Il faut donc s'attaquer à cet enjeu afin que la PMF puisse augmenter.

Conclusion

Dans le présent article, j'ai étudié les raisons pour lesquelles les femmes sont sous-représentées dans les forces militaires. La PMF peut être vaguement attribuable à des facteurs biologiques. Cependant, les preuves empiriques dans le domaine de la biologie n'expliquent pas pourquoi l'institution militaire est dominée par les hommes. Les facteurs culturels relatifs aux concepts sociaux normatifs axés sur le sexe sont considérés comme des facteurs qui peuvent expliquer la sous-représentation. En outre, la perception selon laquelle le harcèlement et les agressions sexuelles sont systémiques dans les forces armées peut influer sur le recrutement. L'hypothèse selon laquelle les cas de harcèlement et d'agression sexuelle pourraient dissuader les femmes de s'enrôler dans les Forces armées canadiennes n'est pas prouvée, mais on peut raisonnablement supposer qu'elle a un effet négatif sur la PMF. Outre les facteurs biologique et culturel, tout semble indiquer que la maternité et l'équilibre entre le travail et la vie privée sont les facteurs qui ont la plus grande influence négative sur la PMF. En conclusion, je prétends que les répercussions de la maternité sur la carrière et les difficultés liées à l'équilibre entre le travail et la vie privée sont les principales raisons pour lesquelles la représentation des femmes dans les forces armées n'est pas proportionnelle à leur nombre relatif dans la société. Il est essentiel de régler ce problème par un changement de politique et une révolution culturelle parce que les défenseurs de ce pays devraient refléter véritablement la société qu'ils ont juré de protéger.

RMC

NOTES

1. Lucy Ellis, « Les membres féminins de la Marine royale canadienne ont le vent dans les voiles », paru dans *Nouvelles de la Défense nationale*, 11 mars 2014.< http://www.forces.gc.ca/fr/nouvelles/article.page?doc=les-membres-feminins-de-la-marine-royale-canadienne-ont-le-vent-dans-les-voiles/hsmwyylk>. Consulté le 11 mars 2014.
2. Peter MacKay, « Réponse du gouvernement au rapport du Comité permanent de la Défense nationale – Recrutement et maintien en poste des membres des Forces canadiennes », Parlement du Canada (2010). http://www.parl.gc.ca/HousePublications/Publication.aspx?DocId=4637439&Mode=1&Parl=40&Ses=3.&Language=F. Consulté le 14 mars 2014.
3. MDN, « Foire aux questions », Défense nationale (2014). http://www.forces.gc.ca/fr/a-propos/faq.page. Consulté le 14 mars 2014.
4. Chantal Fraser, « Le recrutement axé sur la diversité : à la recherche du point de bascule », paru dans la *Revue militaire canadienne*, vol.13, nº 4 (automne 2013), p. 27. http://www.journal.forces.gc.ca/vol13/no4/PDF/CMJ134Fp25.pdf. Consulté le 14 mars 2014.
5. Helena Carreiras. *Gender and the Military: Women in the Armed Forces of Western Democracies,* New York, Routledge, 2006, p. 99.
6. *Ibid.*
7. *Ibid.*
8. *Ibid.*
9. *Ibid.*
10. *Ibid*.
11. Anita Schjølset, « *NATO and the Women: Exploring the Gender Gap in the Armed Forces* » (article rédigé par le Peace Research Institute Oslo pour le ministère norvégien de la défense), 2010, p. 28. http://file.prio.no/Publication_files/Prio/Schjolset%20(2010)%20NATO%20and%20the%20Women%20(PRIO%20Paper).pdf. Consulté le 14 mars 2014.
12. *Ibid.*
13. *Ibid*.
14. *Ibid*.
15. *Ibid*.
16. *Ibid.*
17. *Ibid.*
18. Fraser, p. 27.
19. Schjølset, p. 35.
20. Hans Jung, « Les Forces canadiennes peuvent-elles être le reflet de la société canadienne? », *Revue militaire canadienne*, vol. 8, nº 3, (automne 2007), p. 28. http://www.journal.forces.gc.ca/vo8/no3/doc/jung-fra.pdf. Consulté le 14 mars 2014.
21. Carreiras, p. 33.
22. *Ibid.,* p. 109.
23. *Ibid.*
24. Jack Granatstein, *Who Killed the Canadian Military?,* Toronto, Harper Collins, 2004, p.137-163.
25. *Ibid.,* p. 141.
26. *Ibid.*
27. Joshua S. Goldstein, *War and Gender:-how gender shapes the war system and vice versa*, Cambridge, NY, Cambridge University Press, 2001, p. 85.
28. Carreiras, p. 128.
29. Goldstein, p. 406.
30. *Ibid.,* p. 182.
31. *Ibid.,* p. 143.
32. *Ibid.,* p. 139-145
33. *Ibid.,* p. 167.
34. *Ibid.,* p. 265.
35. *Ibid.,* p. 266.
36. Alena Mondelli. « Chapitre 14 – L'évolution de mon role de leader et de femme : une histoire personnelle », paru dans *Façonner les traditions : les femmes, le leadership et la Marine canadienne de 1942 à 2010*, sous la direction de Stéphanie A.H. Bélanger et Karen D. Davis, Kingston, Ontario, Presses de l'Académie de la défense, 2010, p. 119-127.
37. Goldstein, p. 264.
38. Film *G.I. Jane*, http://www.imdb.com/title/tt0119173/
39. Barbie Collector, http://www.barbiecollector.com/shop/doll/marine-corps-barbie-doll-07549
40. Karol Wenek, directeur général – Personnel militaire, Comité permanent de la condition féminine, Parlement du Canada, FEWO-50 (2012). http://www.parl.gc.ca/HousePublications/Publication.aspx?Mode=1&DocId=5854659&Language=F. Consulté le 14 mars 2014.
41. *Ibid.*
42. Alison Auld, « Survey Suggests Minorities, Women and Natives in Military Suffer More Harassment », paru dans *The Canadian Press*, 3 novembre 2013. Consulté le 7 mars 2014 http://www.ctvnews.ca/canada/minorities-women-and-natives-in-military-suffer-more-harassment-survey-1.1526040.
43. *Ibid.*
44. Wenek.
45. MDN, « Fiche technique – Le processus d'enquête de la Police militaire des Forces canadiennes sur les allégations d'infraction sexuelle », Défense nationale, FS CFPM 13.001, 2014, http://www.forces.gc.ca/fr/nouvelles/article.page?doc=le-processus-d-enquete-de-la-police-militaire-des-forces-canadiennes-sur-les-allegations-d-infraction-sexuelle/hrbto8jk
46. *Ibid*.
47. MDN, « Le Cabinet du juge militaire en chef », Défense nationale, 2014, http://www.jmc-cmj.forces.gc.ca/fr/index.page
48. Wenek.
49. Krista Brodie, « Gender in Defence and Security Leadership: The Canadian Experience ». Conférence à Canberra, en Australie, le 12 mars 2013. Organisée par le ministère de la Défense et le Royal United Services Institute de l'Australie. http://www.rusi.org.au/documents/preview/1367305365_14-Brodie.pdf
50. Carreiras, p. 106.
51. *Ibid.,* p. 101.
52. Maud Eduards, « What Does a Bath Towel Have to do With Security Policy? Gender trouble in the Swedish Armed Forces », paru dans *Making Gender, Making War: Violence, Military and Peacekeeping Practices*, sous la direction d'Annica Kronsell et d'Erika Svedberg, New York, Routledge, 2012, p. 62.
53. Torunn L. Tryggestad, « Trick or Treat? The UN and Implementation of Security Council Resolution 1325 on Women, Peace, and Security », paru dans *Global Governance* vol. 15, no 4 (oct.-déc. 2009), p. 539-541, http://heinonline.org.ezproxy.library.uvic.ca/HOL/Page?handle=hein.journals/glogo15&collection=journals&page=539#547.
54. Eduards, p. 58.
55. Johanna Valenius, « A Few Kind Women: Gender Essentialism and Nordic Peacekeeping Operations » paru dans *International Peacekeeping*, vol. 14, no 4,2007, p. 513, doi : 10.1080/13533310701427785.
56. Résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies, « Les femmes, la paix et la sécurité » (2000), p. 2. http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N00/720/19/PDF/N0072019.pdf?OpenElement.
57. Wenek.
58. Holly Yeager, « Women in the Military 'We are in the Fight,' » paru dans *Proceedings Magazine* (US Naval Institute*)*, vol. 133, no 12, déc. 2007. < http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.library.uvic.ca/ehost/detail?sid=9212e4bd-bc49-4ffd-bb4f-1b9506915c9c%40sessionmgr4004&vid=2&hid=4106&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#db=mth&AN=27820561 >.
59. Nyameka Mankayi, « Male Constructions and Resistance to Women in the Military », paru dans *Scientia Militaria: South African Journal of Military Studies*, vol. 34, no 2, 2006, p. 47, doi : 10.5787/34-2-23.
60. Nancy Taber, « The Profession of Arms: Ideological Codes and Dominant Narratives of Gender in the Canadian Military », paru dans *Atlantis*, vol. 34, no 1, 2009, p. 33. http://journals.msvu.ca/index.php/atlantis/article/download/216/206.
61. *Ibid*., p. 33-34.
62. Yeager.
63. *Ibid.*
64. *Ibid.*
65. Wenek.
66. Brodie, p. 5.
67. Beth Freeman, documentaire : *Soeurs d'armes*, SIA Productions, 2010.

Photo 100217-A-6225G-232 du United States Department of Defense prise par le sergent Russell Gilchrest

Pensée linéaire et non linéaire : au-delà de la rétro-ingénierie

par Ben Zweibelson

– Ça se passe à quel moment dans le film?

– Maintenant. Ce que vous voyez c'est maintenant. Tout ce qui se passe maintenant est en train de se passer maintenant.

– Et ce qui s'est passé avant?

– On l'a passé.

– Quand?

– Juste maintenant. À l'instant. C'est pourquoi maintenant, c'est maintenant[1].

~ La folle histoire de l'espace, 1987

Ben Zweibelson *est le directeur du cours sur la conception de programmes à la Joint Special Operations University (JSOU), US Special Operations Command (USSOCOM), à Tampa, en Floride. Officier d'infanterie à la retraite de l'US Army, M. Zweibelson fait des études doctorales en philosophie à l'Université nationale australienne. Ses articles les plus récents sur la conception militaire ont été publiés dans les numéros de décembre du* Defense Studies Journal *(Taylor et Francis) et du* Royal Netherlands Atlantisch Perspectief Journal*, numéro 15(4). D'autres articles sur la conception seront publiés par le Directorate of Future Land Warfare Centre de l'armée australienne et dans un numéro du* Journal de l'Armée du Canada*, en 2016.*

Introduction

Commencer cet article par une citation tirée d'un film de Mel Brooks peut être risqué pour un sujet lié à la stratégie militaire. Dans sa comédie de science-fiction, « La folle histoire de l'espace », Mel Brooks, par moments, tourne en dérision les complexes militaro-industriels modernes en raison de leur engouement pour la technologie et le contrôle absolu de conditions chaotiques et complexes. À de nombreux égards, Brooks se montre perspicace (sur un ton provocateur) sur la façon dont nos institutions militaires modernes réfléchissent à la complexité et au temps, et sur la façon dont nous *réfléchissons à la façon de réfléchir* à la complexité et au temps. Le présent article ne vise pas à tourner en dérision les forces armées à la façon de « La folle histoire de l'espace », mais vise à favoriser un discours sérieux sur la façon dont nous réfléchissons aux opérations militaires organisées dans le temps et l'espace. Les folies de l'organisation militaire de « La folle histoire de l'espace » se déroulent entièrement dans un décor de science-fiction, mais il se peut que certaines métaphores offrent des points de vue peu

orthodoxes qui font prendre conscience de la folle audace bien réelle liée à la planification et au contrôle militaires modernes. Il se peut que les engagements récents avec les Talibans, al-Qaïda et al-Shabaab, la reprise des guerres par procuration de la Russie et la montée en puissance soudaine de l'EIIL montrent que nos stratégies institutionnalisées de « construction de sens » sont beaucoup moins prévisibles que ce à quoi on s'attend d'elles[2].

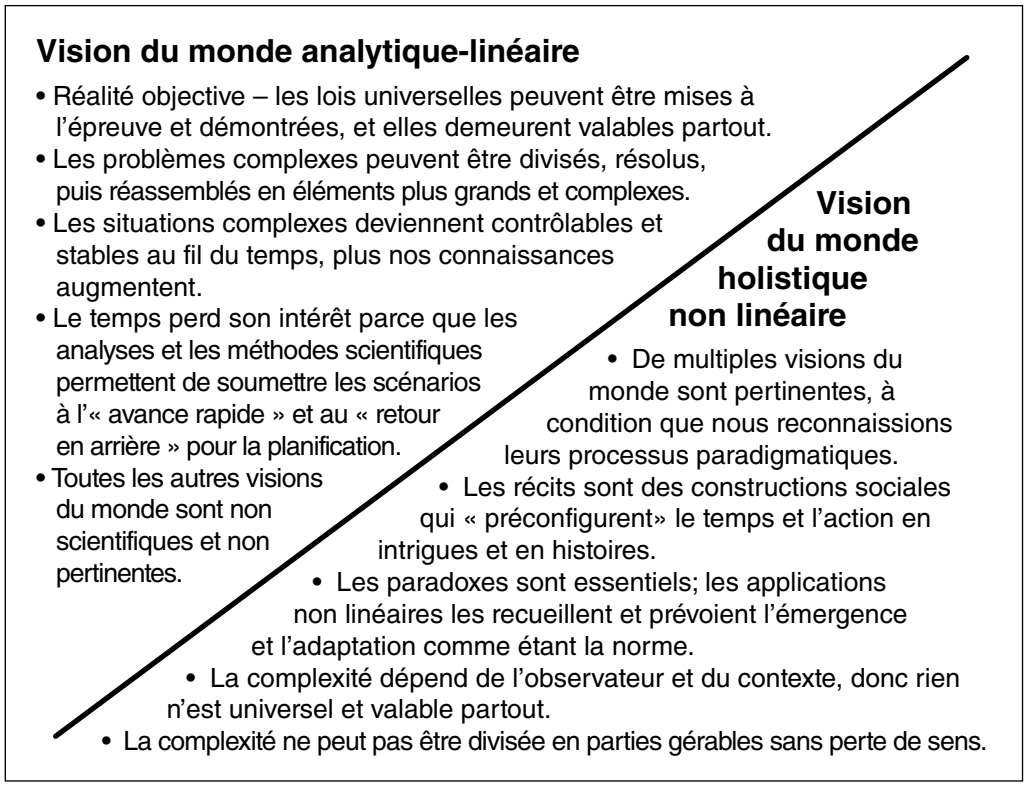
Les échéanciers sont un aspect que nous tenons souvent pour acquis lorsque nous considérons la façon de donner un sens aux problèmes militaires et d'élaborer des plans d'action. Percevoir l'évolution du monde comme une *séquence* d'événements isolables rend notre mode de pensée habituel linéaire (rétrospectif). Ce mode de pensée révèle des liens de causalité réductibles (analysables), mais il simplifie la réalité et tend à effacer la complexité des interactions dans les environnements chaotiques et dynamiques où se déroulent les conflits[3]. La doctrine de la planification militaire tend à présumer que nous pouvons à la fois réduire les problèmes à des liens de causalité isolables (que nous appelons lignes d'effort) et mettre en séquence ces liens comme s'il s'agissait d'événements planifiés dans le temps linéaire (d'un point de départ à un point d'arrivée)[4]. Dans cet article, j'utilise, dans ce cas, l'expression *vision du monde analytique-linéaire*.

Les artéfacts institutionnels de ce système de croyances sont innombrables; on les voit dans notre façon d'analyser les missions, d'élaborer des plans de campagne, de déterminer les points décisifs, d'établir les cycles de ciblage, et ainsi de suite. À un niveau plus profond, ce processus de raisonnement analytique et linéaire domine les stratégies et les décisions nationales fondamentales liées à la guerre, telles qu'elles sont enseignées dans nos collèges militaires. Je soutiens que notre approche *analytique* exclusive et notre prise de décision de *style linéaire* ouvrent la porte aux vulnérabilités et créent des obstacles à une pratique réflexive plus critique[5]. Notre mode de pensée établi met l'accent uniquement sur les modèles analytiques et linéaires, et ne cherche pas à savoir *pourquoi* nous pensons de cette façon et à explorer les autres façons de penser qui s'offrent à nous[6]. Je propose ici une approche non linéaire de la « construction de sens », appelée *vision du monde holistique non linéaire,* comme paradigme de remplacement à la *vision du monde analytique-linéaire*.

Planification linéaire égale causalité linéaire

La pensée linéaire en soi est une métaphore selon laquelle un enchaînement d'idées se produit sur une ligne que nous pouvons considérer en ordre séquentiel. Le raisonnement analytique fonctionne lorsque la logique « si A plus B, alors C » s'applique et que les lois ou les principes universels fonctionnent de manière prévisible. Dans les sciences physiques, les domaines des mathématiques, de la physique et de l'ingénierie, comme d'autres domaines des sciences exactes, se fondent principalement sur le raisonnement analytique. Les lois du mouvement des corps de Newton semblent fonctionner parce qu'elles apparaissent comme systématiquement fiables, mesurables et universelles pour les choses matérielles[7]. Pourtant, les institutions militaires cherchent des applications analytiques à l'art et à la science de la guerre au-delà de l'utilité de cette organisation logique dans la guerre complexe. En dehors des laboratoires stériles et des exercices théoriques, l'approche « si A, alors B » est dépassée par le désordre naturel de la complexité humaine et de la guerre[8]. Contrairement aux sujets des sciences exactes, la nature dynamique et complexe des sociétés humaines (y compris la guerre) nous empêche de nous en remettre exclusivement au raisonnement analytique pour comprendre la réalité[9].

Il est raisonnable d'adopter le raisonnement linéaire pour l'action militaire *tactique* étant donné la façon dont nous subissons physiquement le temps et l'espace. Biologiquement, nous vivons selon un rythme mesurable, constant et linéaire. Par conséquent, la synchronisation des montres pour les opérations tactiques nous semble logique, comme les stratégies linéaires qui commencent par une invasion et prédisent une capitulation totale après une série de campagnes et d'objectifs[10]. À la lecture de chaque mot de cette phrase, le temps s'écoule à un rythme constant, votre cœur continue de battre dans votre poitrine et vos yeux clignotent. La vie semble se dérouler selon un temps linéaire, dans lequel les humains appréhendent le monde comme des « êtres temporels », pour reprendre l'expression de saint Augustin et d'autres philosophes[11]. Nous « avançons d'un pas traînant dans cette enveloppe charnelle », comme l'écrivait



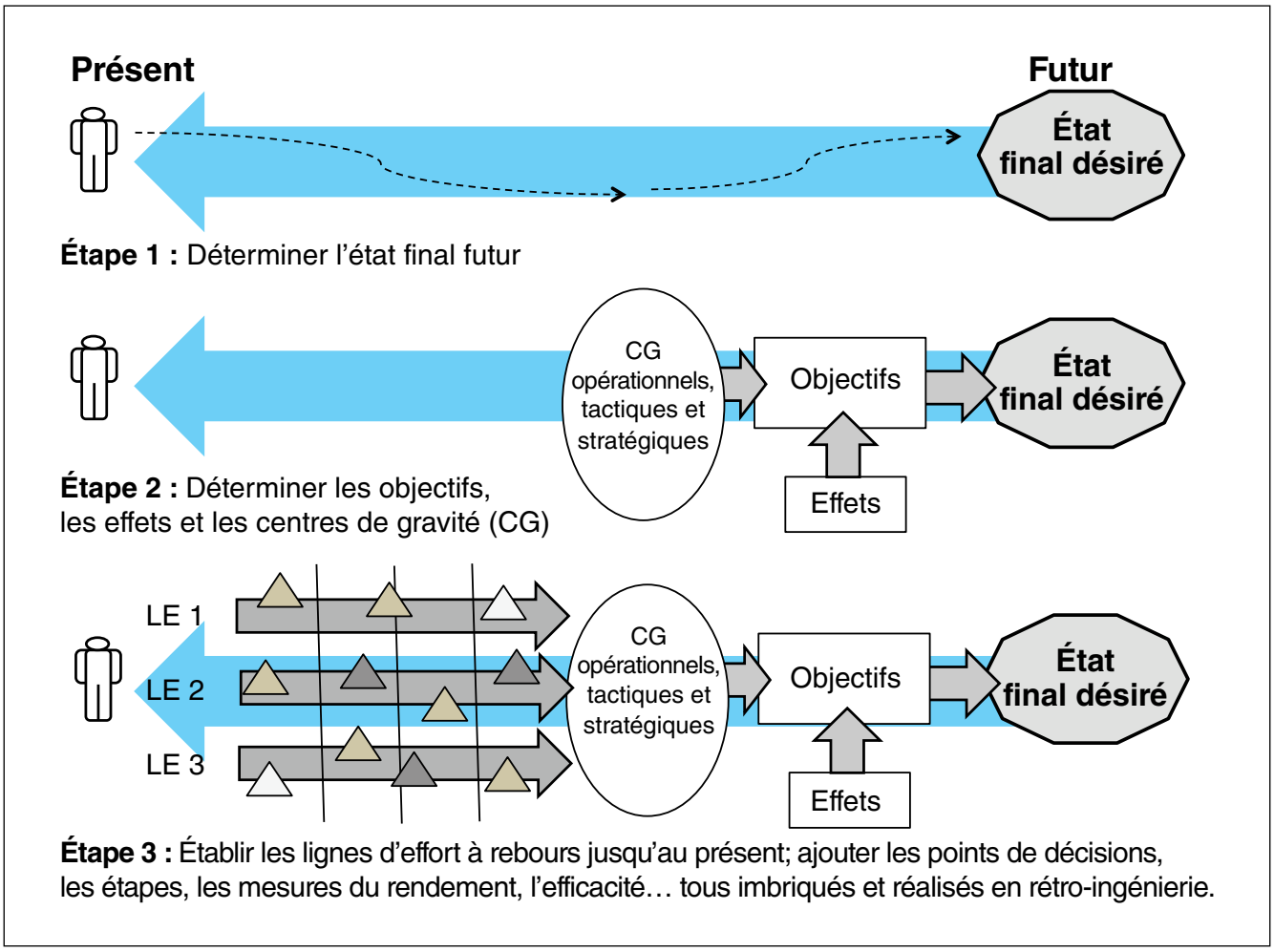
Auteur

Figure 1 : Caractéristiques des visions du monde linéaire et non linéaire

Shakespeare, puisque nous expérimentons certaines limites manifestes, car le temps avance à mesure que notre biologie interprète la réalité. Tenter de prédire l'avenir devient aussi problématique que de comprendre réellement le passé[12]. Nous imaginons souvent le passé et nous nous souvenons de l'avenir sans nous en rendre compte[13]. En d'autres termes, nos forces armées tentent de prédire les événements en se fondant sur un raisonnement boiteux découlant d'une mauvaise interprétation des événements passés. Notre quête de certitudes et notre préférence pour l'approche analytique de construction de sens façonnent entièrement nos méthodes de planification, notre doctrine et nos pratiques en une production linéaire plutôt limitée[14]. Notre incapacité à trouver des moyens différents d'élaborer des stratégies est attribuable à la nature séduisante des constructions analytiques et linéaires pour les organisations militaires.

La figure 2 montre le processus séquentiel dans lequel les planificateurs militaires reçoivent des directives des autorités supérieures et conçoivent un « état final désiré » dans l'avenir nébuleux[15]. En utilisant la *rétro-ingénierie*, nous construisons ultérieurement le plan de campagne à rebours de cet état final futur, en concevant des objectifs, des effets et des centres de gravité, et en élaborant des lignes d'effort en remontant jusqu'à aujourd'hui[16]. À chaque ligne d'effort est associée une myriade de mesures (de rendement et d'efficacité), ainsi que des points de décision distribués dans le temps et l'espace projetés. Une fois le plan établi, nous nous attendons implicitement à ce que l'environnement du conflit, complexe et dynamique, respecte ce plan (de même que les plans secondaires acceptés pour les principaux développements prévus). Nous nous attendons au fil du temps à recueillir plus de renseignements et à devenir plus précis, avec moins d'effets de surprise et un contrôle et une stabilité accrus. La progression par l'intermédiaire de la planification analytique nous promet une plus grande certitude et moins d'imprévisibilité due au chaos et à la complexité[17]. Les choses sont censées s'améliorer avec le temps, pour autant que le flot de données continue d'alimenter la vision du monde analytique-linéaire.

Ces approches linéaires et de rétro-ingénierie fonctionnent du plus haut niveau stratégique au niveau tactique immédiat, selon ce que les planificateurs qualifient d'approche « imbriquée ». Même le concept de « niveaux de guerre » est une abstraction dans cette vision particulière du monde, comme le sont les « centres de gravité » et les « lignes d'effort ». Cependant, comme nous l'avons vu à de nombreuses reprises dans des conflits militaires, il arrive souvent que cette approche purement analytique et linéaire ne permette pas d'établir un sens de la réalité utile. La plupart du temps, nous sommes surpris que les choses surviennent de manières inattendues, qu'il s'agisse de l'évolution de la situation politique, d'un coup d'État militaire, de l'assassinat d'un ambassadeur ou de la montée soudaine d'une nouvelle force ennemie. Alors que nos analystes justifient rapidement que nous continuons à utiliser les mêmes concepts en énonçant de nouvelles justifications a posteriori, il semble que nous ayons tendance à être invariablement surpris que des stratégies linéaires « dérapent » plutôt rapidement[18].



Auteur

Figure 2 : Visions du monde analytiques-linéaires et « rétro-ingénierie » des plans

Musée cantonal des Beaux-Arts de Lausanne. Don de Charles Knébel, 1955. En prêt à long terme au Musée de l'Abbatiale de Payerne.

Portrait d'Antoine-Henri Jomini.

Face à l'échec de la planification, la première réaction est de reconfigurer la méthode ou de modifier les outils usuels (lignes d'effort, centres de gravité, états finaux) dans les limites de l'approche analytique[19]. Je surnomme cette réaction l'« effet rétrospectif jominien », d'après les principes de la guerre fortement influents rédigés par le théoricien militaire Antoine-Henri Jomini au XVIII[e] siècle, bien que Jerome Bruner (psychologue) utilise l'expression « processus d'inférence » de manière semblable[20]. Selon Jomini, un chef militaire gagnerait n'importe quel conflit par la combinaison appropriée de ces principes, qu'il s'agisse de la masse, de l'effet de surprise et de la vitesse, ou peut-être de x, y ou z[21]. Si un commandant les appliquait et échouait, l'« effet rétrospectif jominien » aboutirait au raisonnement que les principes de Jomini n'ont pas été appliqués correctement. Ces cycles sans fin de bricolage méthodologique demeurent superficiels, car ils ne tiennent pas compte des problèmes plus profonds qui nuisent à la construction de sens exacte et à l'anticipation de scénarios militaires complexes[22]. Nous sommes plus enclins à critiquer (ou à congédier) le chef militaire, à bricoler la méthode et à redémarrer avec les mêmes processus légèrement maquillés. Ainsi, nous sommes captifs d'une vision du monde qui nous amène à débattre de la façon dont les problèmes à venir doivent correspondre aux outils à notre disposition, et nous refusons de lâcher prise[23]. Nous voulons que la Russie se comporte comme l'Union des républiques socialistes soviétiques et nous nous attendons à ce que l'EIIL agisse comme al-Qaïda ou même le Hamas. Pour le stratège analytique-linéaire, les outils peuvent résoudre tous les problèmes, à condition que nous fassions correspondre le bon problème au bon outil. Il existe des solutions de rechange à cette approche, si nous sommes disposés à rompre avec notre institutionnalisme tout puissant.

Comment la non-linéarité fonctionne-t-elle dans le moment présent?

Bien que cette position soulève la controverse, je considère la non-linéarité comme un concept qui peut fonctionner *dans* la vision du monde analytique, mais également *au-delà* de cette vision du monde[24]. La non-linéarité ne doit pas être nécessairement conforme à de simples processus analytiques; elle peut exprimer des visions du monde existentielles, postmodernistes et constructivistes qui sont toutes en contradiction (et incompatibles) avec la perspective analytique. Cependant, les approches non linéaires ne peuvent pas être « divisées en parties gérables », puis rassemblées en une séquence linéaire pour conserver l'essence même de la non-linéarité. Autrement dit, nous ne pouvons pas établir une compréhension non linéaire de l'EIIL ou de la Russie, puis la décomposer en quelque chose de linéaire sans perte importante (malgré nos désirs institutionnels de le faire). La non-linéarité résiste aux approches analytiques et, ultérieurement, elle doit être appréciée en dehors de toute vision du monde qui exige une visualisation linéaire de la stratégie. À cette fin, il faut faire preuve de patience et de réflexivité, et avoir la volonté de laisser tomber les modèles de construction de sens que nous chérissons tant. Nous remettons en question *notre façon* et *nos raisons* d'employer les états finaux, les lignes d'efforts et les autres constructions linéaires, et nous les modifions fréquemment.

Revenons à la citation tirée du film de Mel Brooks présentée en introduction, car elle fournit une aide métaphorique utile pour expliquer la non-linéarité. Dans une scène du film (pour ceux qui ne le connaissent pas bien), les méchants sont à la recherche des héros et recourent à une technologie incroyable, hilarante et paradoxale. Dans le film, ils obtiennent la cassette préliminaire du film, avant que sa réalisation ne soit terminée. La visionnant d'une façon linéaire à l'aide d'un magnétoscope, ils effectuent simplement une avance rapide jusqu'au point dans l'avenir où ils obtiendront des renseignements sur les héros, puis ils continuent leur poursuite de façon beaucoup plus précise. Essentiellement, il n'y a pas de différence entre le film sur la cassette et leur réalité propre dans le film. La cassette vidéo n'est pas une « boule de cristal » ni un « miroir magique », mais un outil mesurable et prédictif qui élimine l'incertitude concernant l'avenir pour ces personnages qui reconnaissent également qu'ils sont dans ce film[25].

De manière métaphorique, cet exemple illustre notre tendance à établir des stratégies linéaires élaborées et à espérer qu'un environnement complexe corresponde au plan au fur et à mesure que les choses évoluent. Les situations complexes déjouent de manière systématique la pensée linéaire, mais nous continuons contre vents et marées d'employer notre méthode de planification linéaire traditionnelle[26]. Nous publions nos plans de campagnes exhaustifs et nos ordres d'opérations, et nous gérons par la suite leur entretien et leur pertinence au moyen d'un volume de données et de mesures considérables qui, d'une manière ou d'une autre, renforce les concepts de départ[27]. Si nous pouvons affirmer que « A conduit à B, qui forme C », c'est parce que nous forçons les observations et les événements à continuer de soutenir l'intention et les objectifs initiaux du plan de campagne. Le sociologue Karl Weick explique ainsi ce phénomène : « les bureaucraties voient ce qu'elles ont vu avant et relient ces souvenirs dans une suite d'associations séquentielles. … [Elles] tendent à imaginer le passé et à se rappeler le futur[28]. »

Photo 100410-A-0846W-686 du United States Department of Defense prise par le Staff Sergeant Gary A. Witte

Ces explications font ressortir un résultat dangereux de la causalité linéaire : nos militaires ont tendance à prédire les événements à venir en se fondant sur un raisonnement erroné découlant d'une mauvaise compréhension des événements passés.

Même le terme « plan d'action » sous-entend *une orientation à donner à notre action* et donne un cadre conceptuel *à* la visualisation linéaire. Comme institution militaire, nous cherchons l'infaillibilité d'une copie du film dans lequel nous jouons, pour nous aider à prédire la solution aux problèmes que nous rencontrons. Plutôt que de chercher à construire des stratégies linéaires où les forces armées relient simplement les points et réalisent des états finaux prévus, nous devons nous intéresser aux applications non linéaires et à la façon dont elles diffèrent radicalement de notre approche habituelle.

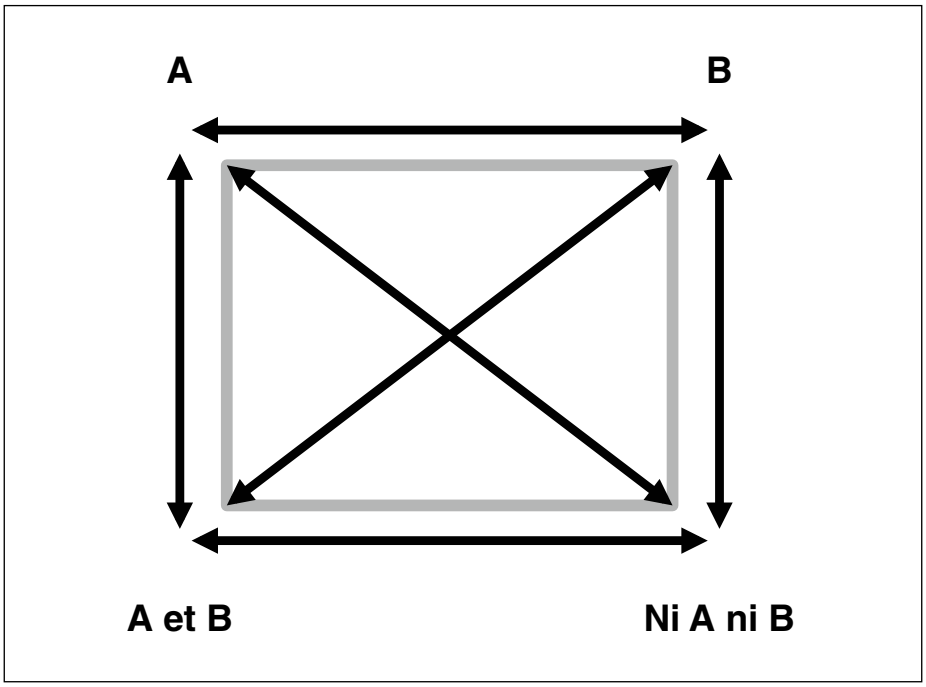
Applications non linéaires : transformer des carrés en lignes

En ce qui concerne les applications non linéaires stratégiques, nous devons être conscients du fait que toute critique de la vision linéaire traditionnelle du monde crée un désir implicite et puissant de combler le vide par quelque chose de similaire. Henry Ford disait « vous pouvez avoir le modèle T dans n'importe quelle couleur, pourvu que ce soit le noir ». Sa maxime s'applique bien à cette situation : nous ne renonçons pas à la construction linéaire si la stratégie de remplacement potentielle doit être préconfigurée et contrainte d'adapter des processus linéaires (comme la voiture qui doit être noire). Cela entraîne également un fort préjugé institutionnel défavorable envers les visions du monde et les approches qui établissent des stratégies entièrement nouvelles et différentes; menacer la doctrine établie et les traditions institutionnelles est très dangereux[29].

Le « carré sémiotique » offre une construction non linéaire utile pour établir des stratégies et explorer l'interaction entre les différentes visions du monde contradictoires[30]. En embrassant les paradoxes, les conflits et les similitudes, le stratège doit continuer à faire preuve d'introspection pour reconnaître les réflexes institutionnels et le langage des différentes visions du monde. Il existe de nombreuses autres approches de la non-linéarité appliquées à la stratégie; cependant, par souci de brièveté, le carré sémiotique suffira pour le présent article[31]. Toute approche non linéaire, y compris le carré sémiotique, produit des résultats qui ne présentent pas le contenu et la forme analytiques systématiques « si A, alors B » bien connus dans l'élaboration des stratégies linéaires[32]. La stratégie non linéaire est *émergente,* et non *prescriptive*. Cela facilite la critique de nombreux concepts de planification linéaire.

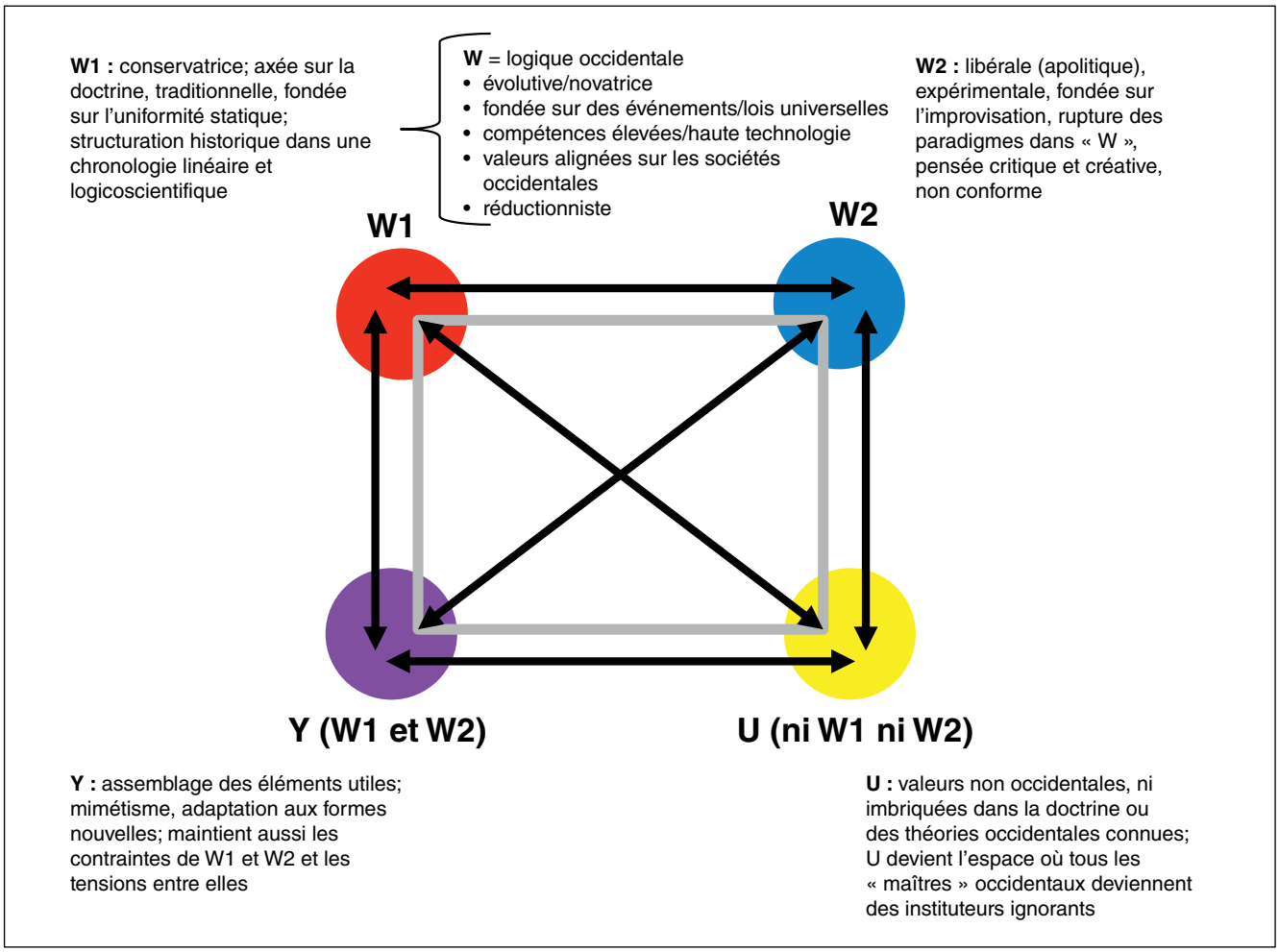
La figure 3 illustre le fonctionnement d'un carré sémiotique. Il existe plusieurs méthodes pour utiliser les carrés sémiotiques, mais toutes comportent l'élément critique du paradoxe. La figure 3 sert à décrire une notion « A » assortie d'une notion « B » paradoxale. Pour illustrer ce processus, pensez à une institution courante comme une banque. Votre banque veut des clients qui *déposent* leur argent

dans des comptes d'épargne de sorte qu'elle puisse disposer des capitaux, ce qui peut représenter le « A » de la figure 3. La banque désire également que les clients *dépensent* pour qu'ils souscrivent des prêts afin qu'elle profite des intérêts et des frais de transaction. La dépense constitue l'élément « B » qui s'oppose à la nature économe de l'élément « A ». Le carré sémiotique développe ce paradoxe en proposant les notions « A et B » et « ni A ni B » dans les coins opposés. Le paradoxe repose sur le paradoxe. La plupart des banques ont une combinaison d'objectifs contradictoires, les clients devant épargner, investir, dépenser et ainsi de suite. Les banques constituent un exemple pratique pour présenter le fonctionnement des carrés sémiotiques. Peut-on donner un exemple militaire touchant la stratégie ou la planification?



Auteur

Figure 3 : Carré sémiotique (approches non linéaires appliquées à la planification)



Auteur

Figure 4 : Application du carré sémiotique dans la planification stratégique de la FIAS (2012)

En 2012, en tant que planificateur opérationnel principal pour la mission de formation de l'OTAN en Afghanistan (MFO-A), j'ai employé le carré sémiotique à plusieurs occasions pour des objectifs stratégiques et opérationnels. Dans un cas, nous l'avons appliqué à la phase de conception du processus d'élaboration des projections réduites des forces de sécurité afghanes pour 2017 et au-delà[33]. Dans un autre cas, des carrés sémiotiques ont été appliqués durant la phase initiale de conception et de construction de sens du processus d'élaboration d'un plan global de synchronisation de la MFO-A visant à transférer toutes les bases de formation et toute l'infrastructure aux forces afghanes avant 2014[34]. La figure 4 reproduit le carré sémantique utilisé dans la planification de la transition de la MFO-A. Ici, les couleurs primaires fonctionnent de manière métaphorique par association avec chaque construction paradoxale. Vous remarquerez que le carré respecte la théorie des couleurs en ce qui concerne la combinaison ou l'élimination des couleurs. Nous avons appliqué ces carrés dans le travail stratégique théorique pour la société Boeing (un chapitre coécrit d'un livre sur la pensée émergente) et pour une monographie rédigée en collaboration offrant diverses considérations non linéaires[35]. Opter pour la planification non linéaire (à l'aide des carrés sémiotiques dans ces situations) avant de s'emmêler dans la causalité linéaire traditionnelle offre aux stratèges la capacité de sortir de la mentalité prescriptive et souvent contraignante qui néglige la complexité.

Le carré sémiotique est un exemple d'outil de planification non linéaire. Cependant, comme il ne propose pas le découpage en séquences linéaires auquel nous sommes habitués, il devra surmonter des obstacles majeurs sur le plan conceptuel avant de servir à des applications plus vastes dans le futur. Le carré sémiotique aide à mieux comprendre les nombreuses visions du monde et les tensions entre elles, et il offre un aperçu du fonctionnement d'un environnement complexe. Cependant, comme il est dépourvu des attributs d'une représentation linéaire, utiliser le carré sémiotique revient à suivre des indications sur une carte qui ne nous mènent pas du point A au point B, ce qui se révélera peu commode pour un grand nombre et plutôt répugnant pour certains autres. Les résultats non linéaires génèrent des récits et des images riches, mais ils ne peuvent non plus combler le vide conceptuel là où la planification linéaire fonctionne[36]. Pour amener les organisations à adopter une véritable réflexion critique non linéaire, il faut que celles-ci acceptent de se montrer très critiques à l'égard des outils linéaires qui leur sont chers (du moins en ce qui a trait aux considérations stratégiques). Les plans linéaires ultérieurs, aux niveaux tactique et opérationnel, doivent mettre en évidence ces concepts bien connus, car les applications tactiques exigent habituellement un contenu et une forme linéaires et analytiques.

Applications et intégration non linéaires

Au niveau tactique, les organisations militaires exigent toujours un résultat principalement linéaire et très analytique afin de synchroniser l'action militaire[37]. Ce n'est pas uniquement en raison de notre structure organisationnelle (hiérarchique), mais également de la prédominance malheureuse de la vision du monde analytique à tous les niveaux du perfectionnement professionnel et de l'éducation[38]. Cependant, au niveau stratégique, les avantages qu'offrent les approches non linéaires peuvent dépasser ceux des approches strictement linéaires, particulièrement en ce qui concerne les enjeux permanents et complexes qu'affrontent les sociétés occidentales. Changer les perspectives stratégiques constitue un énorme défi, parce que cela menace une vision tout entière du monde ancrée dans toutes les disciplines de la politique, de l'éducation et de la pratique professionnelle[39]. Malheureusement, l'échec est la meilleure forme d'apprentissage. Les échecs continus sur le plan de la stratégie peuvent ouvrir la porte à l'exploration de concepts de rechange, comme les approches non linéaires. Sans aucun doute, la meilleure option résultera de la réflexion stratégique non linéaire associée à l'interaction entre cette vision du monde et l'approche linéaire traditionnelle pour les applications tactiques. Le présent article ne propose pas une liste de vérification ou un guide sur ce à quoi s'attendre dans un tel scénario, mais il y quelques points de repère dont il faut tenir compte.

Premièrement, l'interaction non linéaire devrait fonctionner principalement au niveau stratégique et se dissiper graduellement au niveau tactique, les approches linéaires et analytiques fonctionnant en miroir. La réflexion critique est essentielle à tous les niveaux de la guerre. Cependant, la réflexion critique non linéaire pourrait fonctionner mieux aux niveaux stratégique et opérationnel, où les concepts transcendent souvent les caractéristiques tangibles et définies de manière explicite.

Deuxièmement, c'est au « niveau opérationnel de la guerre », expression utilisée dans la doctrine militaire moderne, que la transition entre les applications linéaires et non linéaires devrait se produire. Cette dernière exige une très grande « acrobatie intellectuelle » des planificateurs. Par conséquent, ces militaires professionnels doivent être très habiles à aborder d'un œil critique les processus linéaires reconnus et à remettre ceux-ci en question, de même qu'à fournir des concepts non linéaires utiles. Ils doivent également être en mesure de les mettre en interaction, de jongler avec les paradoxes, les conflits et les problèmes de compatibilité, et de livrer les produits pertinents, et ce, dans les deux directions pour les deux publics. Nos modèles de formation professionnelle actuels ont un parti pris plutôt favorable à la vision du monde analytique, et forment des planificateurs qui appliquent exclusivement la pensée linéaire et analytique (quantitative) à tous les niveaux. Lorsque nous lançons le terme « non linéaire », nous le faisons souvent d'une façon confuse et erronée qui pervertit son sens.

Troisièmement, aucune vision du monde ne devrait dominer l'institution ou une organisation qui lui est subordonnée. Une vision du monde unique crée des déséquilibres et rend impossible l'interaction entre deux façons différentes d'interpréter la complexité. Cette simple suggestion bouleversera les choses, car des organisations entières ont établi à l'intérieur de nos organisations militaires des fiefs puissants où la seule vision du monde admise exige l'emploi des processus linéaires et analytiques.

Conclusions

Nous pouvons encourager l'institution à s'éloigner de la pratique consacrée ou exclusive de la pensée linéaire. Cela ouvre la porte à un grand débat et à beaucoup de pensée réflexive, et exige non seulement un profond changement organisationnel pour les forces armées à tous les niveaux, mais également la présence de gardiens sensibles et informés à tous les niveaux qui empêchent les réflexes institutionnels de causer des ravages[40]. Nous devons comprendre comment notre institution militaire est plutôt attirée par les approches analytiques pour résoudre tous les problèmes. La logique linéaire, associée à une mauvaise appréciation de la complexité, donne lieu à des approches de planification axées sur la rétro-ingénierie aux niveaux stratégique, opérationnel et tactique. Elles fonctionnent assez bien pour de nombreux défis courants ou de nature simpliste, mais imposer un cadre cognitif universel pour tous les défis ne prépare pas nos militaires à connaître le succès au XXIe siècle.

RMC

Photo 150703-A-NJ230-871 du United States Department of Defense

NOTES

1. Rick Moranis et George Wyner, *La folle histoire de l'espace,* DVD, réalisation de Mel Brooks, Santa Monica, MGM Home Entertainment, 2005.
2. David Remnick, « Going the Distance: On and Off the Road with Barack Obama », dans *The New Yorker*, 27 janvier 2014. Remnick cite Barack Obama, qui disait en janvier que les groupes islamiques radicaux tels que l'EIIL étaient « comme une équipe universitaire junior qui enfilerait l'uniforme des Lakers », avant l'expansion rapide de l'EIIL et l'effondrement de l'armée iraquienne au printemps 2014. Voir aussi : John Crawley, « U.S. Intelligence under fire over Ukraine », Washington, CNN, 5 mars 2014. Richard Norton-Taylor, « Iraq, Syria, Libya, UK- Intelligence failures all », dans *The Guardian,* 26 août 2014. Damian Paletta et Kristina Peterson, « Obama Says U.S. Intelligence Underestimated Islamic State Threat », dans *The Wall Street Journal*, 28 septembre 2014. Consulté le 29 septembre à l'adresse http://online.wsj.com/articles/obama-says-u-s-intelligence-underestimated-developments-in-syria-1411918072.
3. Jerome Bruner, *Culture et modes de pensée : l'esprit humain dans ses œuvres, Paris, Retz, 2008, p. 120*.
4. Matthew Schmidt, « War as Political Work: Using Social Science for Strategic Success », dans *Military Review*, juillet-août 2014, Fort Leavenworth (Kansas), p. 51. Voir aussi : Christopher Paparone, *The Sociology of Military Science: Prospects for Postinstitutional Military Design*, Continuum, 2012, p. 36.
5. Antoine Bousquet, The Scientific Way of Warfare; Order and Chaos on the Battlefields of Modernity, New York, Columbia University Press, 2009, p.128-129. Voir aussi : Aaron Jackson, *The Roots of Military Doctrine: Change and Continuity in Understanding the Practice of Warfare,* Fort Leavenworth (Kansas), Combat Studies Institute Press, 2013, p. 52-53.
6. Bruner, p. 121-122. Sur la notion de « récursion », Bruner écrit ce qui suit : « Il […] est alors impossible de rendre compte des pensées sur les pensées, des pensées qui se penchent sur la pensée de la pensée, et ce, quel que soit son niveau d'abstraction ».
7. Bousquet, *The Scientific Way of Warfare,* p. 56. « À mesure que le Siècle des lumières et la révolution scientifique prenaient place, la raison et la méthode scientifique allaient servir à l'étude de l'organisation de tous les domaines des phénomènes naturels et des activités humaines, y compris la quête de lois fondamentales régissant la guerre. » [TCO] Voir aussi : Valerie Ahl et T.F.H. Allen, *Hierarchy Theory: A Vision, Vocabulary, and Epistemology*, New York, Columbia University Press, 1996, p. 1.
8. John Holland, « Complex Adaptive Systems », dans *Daedalus*, vol. 121, nº 1, hiver 1992, p. 17. Voir aussi : Antoine Bousquet, « Chaoplexic warfare or the future of military organization », dans *International Affairs,* vol. 84, nº 5, 2008, p. 919-920.
9. Antoine Bousquet et Simon Curtis, « Beyond Models and Metaphors: Complexity Theory, Systems Thinking and International Relations », dans *Cambridge Review of International Affairs*, vol. 24, nº 1, 2011, p. 55. Voir aussi : Bruner, p. 48-53.
10. Aaron Jackson, *The Roots of Military Doctrine: Change and Continuity in Understanding the Practice of Warfare*, Fort Leavenworth (Kansas), Combat Studies Institute Press, 2013, p. 52. Jackson fait le commentaire suivant : « Les idées mécanistes, comme le "champ de bataille linéaire", ont continué à côtoyer d'autres idées (plus nouvelles et, de ce fait, plus marquantes) associées à des régimes scientifiques plus récents, longtemps après que les sciences mécanistes ont cessé de constituer le régime dominant. »
11. Paul Ricoeur, *Temps et récit, Tome III*, Paris, Seuil, 1985, p. 102-135.
12. Hayden White, *The Content of the Form: Narrative Discourse and Historical Representation*, Baltimore, John Hopkins University Press, 1990, p. 40-43. White explique la façon dont nous construisons socialement les récits pour trouver un sens au passé, au présent et au futur. Voir aussi : Michel Foucault, *The Order of Things*, New York, Vintage Books, 1994, p. 46-50.
13. Karl Weick, « The role of imagination in the organizing of knowledge », dans *European Journal of Information Systems*, vol. 15, 2006, p. 448. Voir aussi : Haridimos Tsoukas et Efi Vladimirou, « What is Organizational Knowledge », dans *Journal of Management Studies*, vol. 38, nº 7, novembre 2001, p. 975.
14. Bruner, p. 118. Alors que Bruner utilise les domaines de la philosophie et de la psychologie, j'ajoute ici la discipline militaire comme autre institution également centrée sur le positivisme. La psychologie a quitté le positivisme dans les années 1950 (Bruner décrit la « révolution cognitive » au chapitre 7), mais ce n'est pas le cas du domaine militaire.
15. Antoine Bousquet, « Chaoplexic Warfare or the Future of Military Organization », dans *International Affairs,* vol. 84, nº 5, 2008, p. 920-922. Bousquet est d'avis que la « guerre mécaniste » du passé, la guerre thermodynamique et la guerre cybernétique moderne promettent toutes de contrôler la guerre par une plus grande précision, en faisant appel à la science, à des plans méticuleux et à la technologie.
16. Jack Kem, *Campaign Planning: Tools of the Trade*, Fort Leavenworth (Kansas), Department of Joint, Interagency, and Multinational Operations, mars 2009, p. 15-24. La méthode de Kem appliquée à la conception opérationnelle montre l'aspect « rétro-ingénierie » de la planification militaire. Voir aussi : Jeff Conklin, *Wicked Problems and Social Complexity*, CogNexus Institute, 2008, consulté le 20 septembre 2014 à l'adresse http://www.cognexus.org), p. 4-5; Jeffrey Reilly, Operational Design: *Shaping Decision Analysis through Cognitive Vision*, Maxwell Air Force Base, Department of Joint Warfare Studies, novembre 2009, p. 14-23. La méthode de la « carte cognitive » de Reilly, similaire à l'approche de Kem, illustre un plan de campagne axé sur la rétro-ingénierie dans lequel on commence par l'état final désiré et les critères de conclusion militaires.
17. Haridmos Tsoukas, *Complex Knowledge: Studies in Organizational Epistemology,* Oxford, Oxford University, 2005, p. 293.

18. Remnick. Voir aussi : Alex Spillius, « George W. Bush says Iraq intelligence failure is his biggest regret », dans *The Telegraph*, 1er décembre 2008. Consulté le 29 septembre 2014 à l'adresse http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/northamerica/usa/3540733/George-W-Bush-says-Iraq-intelligence-failure-is-his-biggest-regret.html. Crawley, Norton-Taylor, Paletta et Peterson : tous ces reporteurs soulignent les nombreux échecs dans le domaine du renseignement et les fausses prédictions des acteurs ennemis en 2013-2014 malgré la technologie de pointe et les vastes ressources des services de renseignement occidentaux.
19. Michael Cohen, James March et Johan Olsen, « A Garbage Can Model of Organizational Choice », dans *Administrative Science Quarterly*, JSTOR, vol. 17, no 1, mars, 1972), p. 2. Les auteurs donnent un aperçu des stimuli de la prise de décision dans les organisations et avancent qu'une organisation est une « collection de solutions qui se cherchent des problèmes ». Ainsi, la façon dont une organisation s'auto-identifie détermine souvent les problèmes qu'elle cherche et la façon dont elle préfère les résoudre. Voir aussi : Werner Stark, *The Sociology of Knowledge*, Londres, Routledge & Kegan Paul, 1968, p. 16.
20. Bruner, p. 113-115. Bruner a observé que les sujets changeaient la définition en présence d'une « mauvaise réponse » durant son expérience sur les façons de deviner de l'information d'après des illustrations d'interactions sociales. En ce qui concerne les activités militaires, nous avons tendance à faire de même avec les principes de la guerre de Jomini, a posteriori. Il y a également les aspects de la « récursion » qui fonctionnent ici, où nous renfermons notre logique sur elle-même pour former le fondement d'autres théories.
21. Antoine Bousquet, « Chaoplexic Warfare or the Future of Military Organization », dans *International Affairs,* vol. 84, no 5, 2008, p. 919.
22. En ce qui concerne les problèmes entre la compréhension méthodologique et la compréhension épistémologique, voir : Catherine Hardy et Denise Tolhurst, « Epistemological Beliefs and Cultural Diversity Matters in Management Education and Learning: A Critical Review and Future Directions », Academy of Management Learning & Education, vol. 13, no 2, 2014, p. 268.
23. Karl Weick, « Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies », dans *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, 1996, p. 307.
24. J'utilise le terme « vision du monde » dans le présent article au lieu du terme « paradigme », qui est plus exact, mais moins connu. Pour obtenir plus de renseignements sur les paradigmes, voir : George Ritzer, *Sociology : A Multiple Paradigm Science*, édition révisée, Boston, Allyn and Bacon, 1980, p. 7. Voir aussi : Thomas Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions*, 3e éd., Chicago, University of Chicago, 1996, p. 5-15. Peter Berger et Thomas Luckmann, *La construction sociale de la réalité,* Paris, Méridiens Klincksieck, 1986, p. 84-85.
25. Dans cette scène réalisée par Mel Brooks, les personnages abattent plusieurs fois le « quatrième mur », comme on l'appelle dans le milieu du théâtre. Cette expression fait référence à une situation dans laquelle les personnages prennent conscience du fait qu'ils sont dans une pièce ou un film, et souvent parlent directement aux spectateurs. Sur le plan philosophique, cette situation évoque la réflexion inter-paradigmatique, malgré qu'il s'agisse d'une comédie de fiction. Les personnages, joués par des acteurs, admettent qu'ils sont « dans le film », tout en tenant compte de la présence des spectateurs qui continuent à visionner le film dont ils font progresser l'action.
26. Ryan, King, Bruscino, Cox, p. 249. Voir aussi : Jeff Conklin, *Wicked Problems and Social Complexity*, CogNexus Institute, 2008, p. 4. Azeem Ibrahim, « Afghanistan's Way forward must include the Taliban », dans *Los Angeles Times Opinion Online,* le 9 décembre 2009, consulté le 9 décembre 2014 à l'adresse http://articles.latimes.com/2009/dec/09/opinion/la-oe-ibrahim9-2009dec09. Ibrahim cite l'opinion du General McChrystal sur la dernière décennie en Afghanistan : « … aborder la guerre en termes simplistes et manichéens – sauver le plus grand nombre de bons possible, tout en descendant le plus de méchants possible – était une erreur. »
27. Antoine Bousquet, *The Scientific Way of Warfare*, p.128-129. Bousquet examine l'évolution des concepts militaires du « commandement » au « commandement et contrôle », qui suggère un processus dans lequel le contrôleur pourrait recueillir toute l'information requise sur l'environnement, la traiter et la retransmettre dans une « boucle de rétroaction » qui promettrait le contrôle total du champ de bataille, prévisible et précis. Pour une discussion au sujet des applications de ce concept à la doctrine militaire, voir : Aaron Jackson, *The Roots of Military Doctrine: Change and Continuity in Understanding the Practice of Warfare*, Fort Leavenworth (Kansas), Combat Studies Institute Press, 2013, p. 52-53.
28. Karl Weick, « The role of imagination in the organizing of knowledge », dans *European Journal of Information Systems,* vol. 15, 2006, p. 448. Voir aussi : Haridimos Tsoukas et Efi Vladimirou, « What is Organizational Knowledge », dans *Journal of Management Studies*, vol. 38, no 7, novembre 2001, p. 975.
29. Shimon Naveh, *Operational Art and the IDF: A Critical Study of a Command Culture*, Center for Strategic & Budgetary Assessment (CSBA), contrat no DASW01-02-D-0014-0084, 30 septembre 2007, p. 3. Naveh décrit comment la conception opérationnelle systémique a été mal reçue par l'institution militaire israélienne, en raison de l'anti-intellectualisme et de processus d'auto-préservation similaires. Voir aussi : John Nagl, *Learning to Eat Soup with a Knife*; *Counterinsurgency Lessons from Malaya and Vietnam*, Chicago, The University of Chicago Press, 2002, p. 9.
30. Majken Schultz et Mary Jo Hatch, « Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies », dans *The Academy of Management Review*, vol. 21, no 2, 1996, p. 536.
31. D'autres incluent la boucle OODA (observation-orientation-décision-action) de John Boyd, le diagramme à quadrants de la planification par scénarios élaboré par la Shell Oil Company dans les années 1970, et les « assemblages » postmodernistes proposés en premier lieu par Gilles Deleuze et Felix Guattari. Voir aussi : Ben Zweibelson, « Breaking Barriers to Deeper Understanding: How Post-Modern Concepts Are "Value-Added" to Military Conceptual Planning Considerations », dans *Small Wars Journal*, 21 septembre 2011, consulté le 26 août 2014 à l'adresse http://smallwarsjournal.com/jrnl/art/breaking-barriers-to-deeper-understanding-how-post-modern-concepts-are-%E2%80%98value-added%E2%80%99-to-mil. Voir aussi : Ben Zweibelson, Grant Martin et Christopher Paparone, « The Times They are a-Changin'…Are We? », dans *Millennial Spring: Designing the Future of Organizations,* Miriam Grace (éd.), George Graen, Information Age Publishing, 2014. Ben Zweibelson, Grant Martin et Christopher Paparone, « Frame Reflection: A Critical Review of U.S. Military Approaches to Complex Situations », dans *OODA Loop*, 12 septembre 2013, p. 23, consulté le 15 novembre 2013 à l'adresse http://www.oodaloop.com/featured/2013/09/12/frame-reflection/#_methods=onPlusOne%2C_ready%2C_close%2C_open%2C_resizeMe%2C_renderstart%2Concircled%2Cdrefresh%2Cerefresh%2Conload&id=I1_1384528283461&parent=http%3A%2F%2Fwww.oodaloop.com&pfname=&rpctoken=51509055.
32. Bousquet, « Chaoplexic Warfare or the Future of Military Organization », p. 924.
33. Ben Zweibelson, « Does Design Help or Hurt Military Planning : How NTM-A Designed a Plausible Afghan Security Force in an Uncertain Future », parties I et II, dans *Small Wars Journal,* juillet 2012.
34. Ben Zweibelson, « Breaking Barriers to Deeper Understanding: How Post-Modern Concepts Are "Value-Added" to Military Conceptual Planning Considerations », dans *Small Wars Journal*, 21 septembre 2011, consulté le 26 août 2014 à l'adresse http://smallwarsjournal.com/jrnl/art/breaking-barriers-to-deeper-understanding-how-post-modern-concepts-are-%E2%80%98value-added%E2%80%99-to-mil.
35. Zweibelson, Martin et Paparone, « The Times are a-Changin. » Voir aussi : Zweibelson, Martin et Paparone, « Frame Reflection ».
36. Bruner, p. 61-62. Voir aussi : Paul Ricoeur, *Temps et récit,* Paris, Seuil, 1985, p. 116-117. Hayden White, *The Content of the Form: Narrative Discourse and Historical Representation,* Baltimore, John Hopkins University Press, 1990, p. 40-43.
37. Je ne pense pas que nous devrions toujours revenir aux résultats linéaires et analytiques, mais j'insiste sur le fait que cela doit se produire dans l'institution militaire actuelle en raison du manque de solutions de rechange. Les forces militaires de demain ne seront peut-être pas aussi fortement attachées au paradigme logico-scientifique et fonctionneront peut-être même sur le plan tactique sans les procédures linéaires actuelles.
38. Karl E. Weick, « *Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis », Organizational Science*, vol. 9, no 5, septembre-octobre 1998, p. 551. Les organisations cèdent à la « tentation chronique de se replier sur des fragments bien répétés pour faire face aux problèmes actuels, même si ces problèmes ne sont pas exactement les mêmes que la dernière fois. » [TCO]
39. Karl Weick, « Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies », dans *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, 1996, p. 307. Weick utilise l'exemple des pompiers qui « laissent tomber leurs outils » comme métaphore de l'adaptation des organisations. Sur l'échec, il écrit ce qui suit : « Laisser échapper ses outils peut signifier avouer l'échec. Garder ses outils revient à reporter cet aveu et à se dire qu'on n'a pas encore abandonné et qu'on est encore en train de gagner. »
40. Horst Rittel, Melvin Webber, « Dilemmas in a General Theory of Planning », dans *Policy Sciences*, vol. 4, 1973, p. 162. Voir aussi : Karl Weick, « Rethinking Organizational Design », dans *Managing as Designing,* Richard Boland Jr (éd.), Fred Collopy, Californie, Stanford Business Books, 2004, p. 42.

Photo du MDN (2012) prise par le caporal Robert Bush

Renouveler l'intention du commandant en ouvrant la porte à l'initiative individuelle dans le nouvel espace de bataille

par Ryan Kastrukoff

Le major Ryan Kastrukoff *est pilote. Il détient un baccalauréat en informatique et en physique de l'Université de Toronto et une maîtrise en science aéronautique de l'Embry-Riddle Aeronautical University. Il exerce actuellement les fonctions de pilote instructeur du CT155* Hawk *au sein du 419e Escadron d'entraînement à l'appui tactique de Cold Lake. Il a aussi piloté le CF188* Hornet *au cours d'opérations de déploiement – opération* Athena, *opération* Podium *et opération* Noble Eagle *– et d'un certain nombre d'opérations de protection de la souveraineté.*

Introduction

Il va de soi qu'un commandant militaire ne peut pas toujours tout savoir. Néanmoins, le commandant *peut* et *doit* avoir un objectif qu'il communique à sa force sous la forme de l'intention du commandant. La transmission d'une intention au lieu de missions précises donne aux commandants subalternes et aux soldats la souplesse qu'il faut pour user d'initiative afin de réaliser l'objectif quand les conditions du champ de bataille changent. Les Forces armées canadiennes (FAC) ont enchâssé cette philosophie dans la doctrine militaire canadienne par l'expression « commandement de mission[1] ». Les progrès considérables de la technologie de l'information ont transformé l'espace de bataille et exigent désormais que nous adaptions notre structure organisationnelle pour donner plus de place à l'initiative individuelle et en tirer un meilleur parti, surtout dans l'espace de bataille de l'information. Nous commencerons par présenter trois courtes études de cas qui mettront en lumière l'inefficacité de la structure organisationnelle actuellement employée, à plus forte raison dans l'espace de bataille de l'information. Nous proposerons ensuite une structure organisationnelle renouvelée qui incorpore des caractéristiques de l'externalisation ouverte et des plateformes de travail en ligne collaboratives dans le but d'améliorer l'acquisition, le développement et la mise en œuvre des technologies complexes à évolution rapide qu'emploient les FAC[2].

Le capitaine Sutherland, qui commandait une compagnie d'infanterie au cours de l'opération *Desert Storm,* attribue l'origine du concept d'intention du commandant à la transition entre la *Befehlstaktik* et l'*Auftragstaktik* dans la doctrine allemande au cours de la Première Guerre mondiale[3]. Selon la *Befehlstaktik*, le commandant sélectionnait littéralement le lieu qu'il comptait attaquer; il concentrait ses forces de reconnaissance à cet endroit et les poussait sans ambages jusque-là. Les forces de manœuvre les suivaient[4]. Pour mettre fin à l'« impasse des tranchées », il a

photo : akg-images / Interfoto / AKG1384388

Première Guerre mondiale/Front de l'Ouest ~ L'infanterie allemande en mouvement, accompagnée par deux éclaireurs *Uhlan*, France, août 1914.

fallu opter pour une nouvelle doctrine appelée *Auftragstaktik* qui permettait aux forces de reconnaissance de trouver le meilleur point à attaquer et de se concentrer sur le point faible ainsi repéré[5]. Pour que l'*Auftragstaktik* puisse porter fruit, les troupes de reconnaissance devaient savoir précisément ce que le commandant avait en tête, autrement dit son intention[6]. L'augmentation rapide de la capacité de traitement informatique a donné naissance à un nouvel espace de bataille de l'information qui, même s'il est plus complexe sur le plan technologique que les champs et les crêtes du passé, comporte assez de similitudes avec eux pour être gouverné par les mêmes principes. La proposition qui suivra aurait pour effet de créer des troupes de reconnaissance dans l'espace de bataille de l'information et de transformer l'*Auftragstaktik* en une nouvelle doctrine que l'on pourrait appeler *Mengenquellentaktik* (tactique de l'externalisation ouverte[7]).

Cas nº 1 : La simulation aérospatiale

Le lieutenant-général Blondin, ancien commandant de l'Aviation royale canadienne, avait énoncé ainsi son intention : « améliorer l'entraînement en ayant recours à la simulation et ainsi réaliser des économies opérationnelles[8] ». Dans le contexte d'un cours de guerre électronique tactique, l'auteur du présent article a reçu la directive de réaliser cette intention du commandant. Lorsqu'il a présenté son travail à l'instructeur, on lui a demandé d'essayer d'appliquer les changements qu'il proposait au domaine de la simulation aérospatiale. C'est à ce moment qu'il s'est heurté à un mur : il a constaté qu'il était impossible de faire cheminer des recommandations à haute teneur technique dans la chaîne de commandement. Finalement, par l'intermédiaire de gens qu'il avait rencontrés pendant le cours, il est parvenu à tisser des liens et à constituer un réseau de spécialistes de la modélisation et de la simulation, grâce auquel il est entré en contact avec un major-général faisant partie d'une autre chaîne de commandement. Il a ainsi constaté qu'il n'y avait personne ou presque, entre les grades de capitaine et de major-général, à qui il pouvait s'adresser pour voir à la mise en œuvre des changements proposés. Au terme d'une année et demie de démarches, son réseau informel de spécialistes de la simulation aérospatiale ne comptait toujours pas plus de trois membres, et aucun d'entre eux n'était particulièrement bien placé pour réaliser la plupart des changements qui concrétiseraient l'intention du commandant[9].

L'enjeu dont il est question ici, c'est qu'il n'existe pas de moyen systématique de faire cheminer de l'information à forte teneur technique le long de la chaîne de commandement. Si l'on transpose cette situation de l'espace de bataille de l'information au champ de bataille terrestre, que nous connaissons mieux, cela reviendrait à déployer des troupes de reconnaissance privées de radios et dépourvues de tout moyen de transmettre de l'information aux forces de manœuvre. Résultat : en se fondant sur l'intention du commandant, les troupes de reconnaissance partent à la recherche des points faibles du dispositif de défense de l'adversaire, puis elles assistent en témoin impuissant à une attaque menée par les forces de manœuvre contre les points forts de ce dispositif. Dans le domaine de la simulation aérospatiale, la doctrine dominante est celle de la *Befehlstaktik*, qui est tributaire de directives fort précises du commandement. Cependant, les commandants ont bien des chances de ne pas connaître les subtilités techniques de la conception de logiciels. Ce qui manque, ici, est la capacité de faire monter de l'information le long de la chaîne de commandement pour trouver une solution en vue de réaliser l'intention du commandant.

Cas nº 2 : Les liaisons de données tactiques

L'auteur n'est pas parvenu à déterminer l'intention du commandant pour ce qui a trait à l'établissement et à l'emploi de liaisons de données tactiques. Comme dans le cas de la simulation aérospatiale, on lui a confié la fonction de spécialiste des liaisons de données tactiques alors qu'il travaillait dans son escadron. Au fil des ans, il s'est joint à un réseau d'experts du domaine et, grâce à des rencontres annuelles, à des échanges par courriel et à des sites Web SharePoint, il a été en mesure de contribuer au développement de la capacité des liaisons de données tactiques. La technologie et les processus ont à ce point évolué que les liaisons de données tactiques pourraient devenir un important multiplicateur de force pour les FAC, tant au niveau tactique qu'au niveau opérationnel. L'organisation n'a toutefois pas le mandat de réaliser ce potentiel.

En vérité, la situation est à l'opposé de celle qui a été décrite plus haut à propos de la simulation aérospatiale. Dans ce domaine, l'intention du commandant était connue, mais peu de gens travaillaient à la concrétiser. En ce qui concerne les liaisons de données tactiques, des membres du personnel s'attaquent au problème, mais il n'y a pas d'intention du commandant. En définitive, le résultat est toutefois le même. Les troupes de reconnaissance, dans l'espace de bataille de l'information, parviennent à trouver le point faible de l'adversaire, mais elles n'ont aucun moyen d'empêcher les forces de manœuvre d'attaquer les points forts. Il manque une façon de transmettre de l'information vers le haut de la chaîne de commandement pour que l'intention du commandant puisse être changée.

Cas nº 3 : Les opérations de soutien dans l'Arctique

Dans le domaine du soutien des opérations dans l'Arctique, l'intention du commandant est de « ne pas échouer » et d'appuyer les missions dans le respect du budget accordé. Il s'agit par nécessité de missions réactives assignées à court préavis, sinon sans préavis. Cependant, les compressions budgétaires subies ont rendu le statu quo intenable. À titre de représentant des opérations, l'auteur a été chargé d'assurer la coordination nécessaire au succès des missions. Puisque l'intention du commandant était vague, il jouissait d'une grande marge de manœuvre pour exercer son initiative. Après un examen de l'opération et des dialogues avec des spécialistes du domaine, il est devenu évident que rationaliser les processus serait le seul moyen de prévenir l'échec des missions tout en respectant les contraintes budgétaires. Pour y arriver, l'auteur a constitué un réseau informel de spécialistes au sein de l'escadre aérienne. Les membres de ce réseau, à coup d'échanges de bons procédés, ont cerné et corrigé des éléments inefficaces des processus. L'auteur, en qualité de représentant des opérations, est devenu le catalyseur de ce type d'amélioration en faisant le lien entre les personnes qui avaient des *problèmes* techniques et celles qui possédaient des *solutions* techniques. Au fur et à mesure de ces échanges de services, le réseau a gagné en robustesse et en efficacité[10]. Le changement le plus visible et le plus durable qu'a apporté ce processus a été la création d'un site SharePoint permanent sur lequel toute l'information pertinente était mise à la disposition de l'ensemble du personnel concerné. Ce dépôt central d'information géré par le représentant des opérations a permis, pendant les déploiements rapides de personnel effectués

Photo BN2013-0376-228 du MDN prise par le matelot-chef Steeve Picard

sans préavis, que toutes les personnes concernées aient un accès immédiat à l'information à jour dont elles avaient besoin pour accomplir leurs sous-tâches.

Il importe de souligner que la majorité des tâches accomplies par l'intermédiaire de ces échanges de bons procédés n'étaient pas expressément assignées par le commandant compétent. Il suffisait en fait qu'un membre du réseau signale un problème, accompagné ou non d'une solution, pour qu'un autre membre puisse le régler. Le premier proposait alors la solution mise à l'essai à son commandant afin qu'il y donne son aval, bien que cette étape se soit souvent déroulée une fois que la solution avait été intégrée aux pratiques courantes. Ce réseau d'échange ne cadre pas avec le principe de la chaîne de commandement, selon lequel les tâches et les directives cheminent de haut en bas, plutôt que latéralement aux échelons inférieurs, puis vers le haut. Dans son article sur l'intention du commandant, le capitaine Eric Downes, qui commandait à l'époque la compagnie D du 4th LAI Battalion, USMC, tenait les propos suivants :

Si nous continuons d'enseigner aux marines que la réalisation de la mission est l'objectif primordial du leadership, et que la mission perd sa viabilité dans le chaos du combat, alors seuls les marines assez intelligents pour désobéir aux ordres et assez chanceux pour trouver le moyen de gagner par eux-mêmes connaîtront le succès[11]. [TCO]

Le réseau d'échange de services a connu le succès, en accroissant considérablement l'efficacité du soutien des opérations dans l'Arctique tout en réduisant son coût. Ce modèle s'appliquerait bien à d'autres problèmes. Ici, l'intégration de la technologie (en l'occurrence de SharePoint) et la présence d'un facilitateur compétent ayant accès aux commandants concernés se sont combinées pour mettre en liaison des militaires ayant des problèmes et d'autres ayant des solutions, en tirant parti de l'initiative individuelle dans le nouvel espace de bataille de l'information. Les gains réalisés dans cet espace de bataille se sont traduits par des gains directs pour le soutien des opérations aériennes dans l'Arctique, sans nuire au respect des normes et en réduisant les coûts.

Contexte

La chaîne de commandement

La doctrine interarmées des FAC énonce ce qui suit :

La capacité des commandants de transmettre rapidement à leurs commandants subordonnés leur énoncé d'intention est à la base même de ce principe. […] Ce principe oblige à baliser clairement les fonctions hiérarchiques et consultatives, et à mettre en place une chaîne de commandement distincte et non équivoque qui intègre de façon cohérente les éléments et les états-majors stratégiques, opérationnels et tactiques[12].

De nos jours, cependant, le processus administratif est trop lent et trop lourd pour suivre le rythme rapide des transformations qui touchent l'espace de bataille de l'information. Chaque espace de bataille possède son « horloge interne » qui tourne à sa propre vitesse et qui exige des intrants des commandants à un rythme qui lui est propre. Naturellement, les aéronefs en vol couvrent plus de terrain que les soldats à pied, tout comme les satellites en orbite vont plus vite que les aéronefs. L'espace de bataille de l'information est le plus rapide de tous. Plus le tempo est rapide, moins il doit y avoir de maillons dans la chaîne qui unit le commandant et l'utilisateur final. L'efficacité et la réactivité en dépendent. Puisque l'espace de bataille de l'information a le tempo le plus élevé, c'est dans celui-là que le commandant et les utilisateurs finaux devraient être les plus rapprochés. Heureusement, le courriel, le Web et d'autres technologies de l'information permettent au commandant de s'adresser directement à tous les utilisateurs finaux, ce qui réduit la chaîne de commandement à un seul maillon.

Le fait qu'ils puissent attribuer une tâche à tous les utilisateurs finaux simultanément accroît considérablement l'importance que les commandants doivent accorder à la communication efficace de leur intention. Bien entendu, les commandants ne confient pas d'un coup une mission particulière à chacun de leurs subalternes. Ils informent plutôt chaque militaire de l'*orientation voulue* des FAC. L'intention communiquée doit être claire et comprendre le moins possible de contraintes. Comme le propose Downes, cette intention doit aussi remplacer la mission comme objectif central dans l'espace de bataille[13]. Cela ne signifie pas que tous les membres des FAC doivent absolument connaître l'intention du chef d'état-major de la défense dans tous les domaines. Le présent article est centré sur l'espace de bataille de l'information. La transmission d'informations vers le haut de la chaîne de commandement ne sera malheureusement pas aussi simple que de renvoyer directement un courriel au chef d'état-major de la défense; nous allons en parler à présent.

L'initiative

Les FAC tiennent à encourager l'initiative individuelle. Leur doctrine interarmées indique d'ailleurs que la philosophie de leadership privilégiée « … suppose de faire usage d'un sens aigu de l'initiative à chaque niveau, d'être à l'aise malgré l'ambiguïté et de faire preuve de tolérance face à l'échec subi de bonne foi[14]. » En outre, elle précise que « [l]es commandants se doivent de toujours exprimer clairement leurs intentions aux commandants subordonnés qui, pour leur part, doivent prendre leurs propres décisions en fonction des intentions du commandant supérieur[15]. » Sans la capacité de profiter de l'initiative des commandants subalternes et des soldats, les forces armées mettent plus de temps à prendre des décisions. À ce sujet, le Lieutenant Colonel Jeffrey Leser, de l'US Army, alors membre du groupe de planification du commandant du Combined Arms Center, à Fort Leavenworth, est d'avis que sans la capacité de prendre rapidement des décisions, la guerre a tendance à devenir indécise. Pour lui, c'est la prise de décision rapide qui transforme une défaite en débâcle ou une attaque en poursuite[16]. Tout compte fait, le problème est le manque de temps et la solution est l'initiative individuelle[17].

Les technologies de communication modernes accélèrent la circulation de l'information vers le haut comme vers le bas de la chaîne de commandement. Néanmoins, dans les périodes où la transmission rapide de l'information est particulièrement importante, beaucoup de maillons de la chaîne sont souvent escamotés. Au cours des opérations de combat en Afghanistan, le commandant du groupement tactique communiquait avec toutes les unités par le réseau radio quand le temps pressait, en sautant tous les maillons qui le séparaient des troupes en patrouille. Pendant les opérations aériennes en Libye, le commandant de la force pouvait se servir du réseau radio pour réaffecter certains aéronefs à une mission urgente, contournant ainsi toute la chaîne de commandement séparant le général des pilotes. À l'opposé, les phases de recherche, de développement et d'acquisition font intervenir une chaîne de commandement encore plus longue, à laquelle s'ajoutent des maillons comme Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), le Conseil du Trésor et certains processus politiques globaux. Bien que tous évoluent dans l'espace de bataille de l'information, dont le tempo est soi-disant *le plus élevé*, la lenteur du processus décisionnel en matière de recher-

photo : akg-images / Imagno / AKG1052483

Le général allemand Hans von Seeckt, un des grands architectes de la stratégie allemande et un adepte de la doctrine *Auftragstaktik*.

photo : akg-images / ullstein bild / AKG1139887

Des éclaireurs Uhlan passent dans un village enneigé du front de l'Est – 1914 1915.

che, de développement et d'acquisition, plus particulièrement dans les domaines technologiques complexes qui évoluent rapidement, contraint les commandants à prendre des décisions si tard que les changements survenus dans l'intervalle sur le champ de bataille rendent ces décisions stériles, dans le meilleur des cas, et parfois franchement dangereuses pour leurs forces[18].

Le capitaine Downes affirme que certains commandants ont tendance à accepter une mission et à ne jamais élargir leur perspective à partir de là. Pour eux, le reste du processus de rédaction des ordres est une série d'étapes réductrices qui aboutit à l'attribution de tâches et à la diffusion d'instructions de coordination[19]. Le passage de la *Befehlstaktik* à l'*Auftragstaktik* avait pour objet de tirer parti de la connaissance des lieux qu'ont les troupes en campagne. Si les commandants subalternes et les troupes acceptent leur mission sans jamais voir plus loin, alors la connaissance des lieux ne sert à absolument rien. Il appartient donc aux commandants subalternes et aux soldats en campagne d'élargir leur perspective et de redéfinir leur mission en tenant compte de l'intention énoncée par le commandant. Dans l'espace de bataille de l'information, cela signifie que tout le personnel doit puiser dans ses compétences particulières et ses intérêts pour contribuer à *définir* et à *perfectionner* la façon dont les FAC évoluent avec l'aide de la technologie. L'expérience personnelle de tous les membres des FAC nous offre une myriade de points de vue et de compétences qui pourraient aboutir à des solutions plus rapides, plus judicieuses et plus abordables aux problèmes connus, *si seulement* nous savions en tirer parti comme il se doit. Il importe cependant de rappeler que toutes les décisions découlant de l'initiative individuelle ne sont pas forcément justes. Les commandants de tous les niveaux doivent toujours contrôler le bien-fondé des idées qui leur parviennent et, en fin de compte, voir à ce que les initiatives amorcées sur le terrain soient adaptées tant à l'intention du commandant qu'aux besoins des unités concernées.

L'initiative unificatrice

Il est difficile de préserver l'intégrité du message qu'est l'intention du commandant. Alors qu'il occupait d'autres postes par le passé, l'auteur a pu plus d'une fois prendre connaissance de la directive initiale du commandant de la force, puis du message qui a ensuite été transmis aux échelons inférieurs. Souvent, les deux messages ne concordaient pas. Il arrive en effet qu'un message soit légèrement déformé, le plus fréquemment par accident, lorsqu'il est retransmis. Le jeu du téléphone arabe, auquel jouent les écoliers, est amusant parce qu'il met en évidence ce processus. Toutefois, les petits changements que subit le message finissent par s'accumuler et créent des différences considérables entre les ordres diffusés au début et à la fin de la chaîne commandement. La façon la plus simple de régler ce problème consiste à consigner l'intention du commandant par écrit et à voir à ce que le message soit communiqué dans sa forme d'origine.

Toutes les directives établies avant l'exécution de la mission sont fondées sur *l'idée que l'on se fait* de l'éventuel champ de bataille. Quand la réalité ne cadre pas avec les prévisions, ces directives sont pour l'essentiel erronées. La moindre mention de mesures de contrôle, la moindre orientation ou instruction précise n'a pour effet que de limiter la capacité des subalternes à envisager de nouvelles solutions adaptées au contexte réel du champ de bataille. L'intention du commandant devrait donc être générale et comporter le moins possible de contraintes et de pistes de solution.

Pour être couronné de succès, l'exercice de l'initiative exige la communication avec les pairs, c'est-à-dire avec des personnes, des unités et des commandants supérieurs. Un subalterne qui prend l'initiative de faire quelque chose doit coordonner les actions de son organisation afin d'établir une nouvelle vision et de dresser un nouveau plan. En effet, un soldat qui fait de la reconnaissance en campagne et qui réoriente une attaque en cours risque de semer le chaos si les autres groupes en

présence ne savent pas ce qui se produit. Seul le commandant compétent doit établir la vision des FAC, mais les spécialistes doivent être en mesure de faire cheminer rapidement vers le haut les demandes de changement jusqu'au commandant concerné afin qu'il les approuve et ordonne leur exécution, comme le feraient des troupes de reconnaissance en campagne.

Leser précise que l'on ne cherche pas l'initiative sans cadre ni balise, car elle risquerait de provoquer le désordre :

Quand un commandant ne croit pas que son plan est en train d'échouer, ou un subalterne présente une évaluation inexacte de la situation, et quand les points de vue de ces deux personnes ne sont pas confrontés, nous voyons surgir une troisième vision de la bataille qui entraîne le chaos. La marge de manœuvre est mince, et l'expérience et l'expérimentation sont les seules clés[20].

Il est essentiel que la « fée des bonnes idées » ne remplace pas l'intention du commandant. La doctrine interarmées des FAC traite ainsi de cette idée :

Les structures de commandement doivent, dans tous les cas, tenir compte du fragile équilibre qui existe entre déléguer et diriger. Même si l'action et les initiatives sont recommandées, elles doivent être pondérées par un niveau de responsabilisation approprié... La meilleure solution à ce dilemme consiste à encourager les initiatives aux niveaux inférieurs du commandement tout en transmettant aux commandants, de façon claire et précise, les directives qui s'imposent, de telle sorte que les intentions du commandant seront bien comprises et non sujettes à interprétation[21].

Une évolution nécessaire

Les processus liés à la recherche, au développement, à l'acquisition et à la technologie sont fondamentalement différents de ceux qui interviennent dans l'emploi stratégique, opérationnel et tactique des ressources militaires. Par conséquent, il n'est pas étonnant que la structure de commandement et de contrôle conçue spécialement pour les uns n'ait pas une efficacité idéale pour les autres. En outre, le *rythme du changement technologique* et son incidence sur la recherche, le développement et l'acquisition dans l'espace de bataille de l'information, où le tempo est élevé, appellent la structure de commandement et de contrôle la plus souple qui soit.

La doctrine interarmées des FAC exige que des ressources suffisantes soient mises à la disposition des subalternes[22]. Souvent, les ressources disponibles sont limitées et insuffisantes au maintien du statu quo. Faute de surcroît de financement, un gain d'efficacité convient, et les subalternes sont souvent les mieux placés pour trouver des solutions apportant des gains d'efficacité.

Downes est d'avis que le contrôle est crucial ici. « [C]e que l'on commande, on souhaite le contrôler aussi; à l'inverse, on préfère ne pas être chargé de commander ce que l'on ne peut pas contrôler[23]. » [TCO] Il ajoute à cela que « … le chaos et la perte de contrôle sont la règle, pas l'exception. À vrai dire, nous [les marines] remportons plus souvent la victoire grâce aux préparatifs d'avant la bataille que grâce aux tentatives de contrôle effectuées après le début des combats[24]. » [TCO] En transformant la structure de commandement et de contrôle dans l'espace de bataille de l'information, nous pourrons mieux préparer les FAC à s'adapter rapidement aux changements technologiques. Quand les processus de recherche, de développement et d'acquisition aboutiront

Photo ET2015-5076-003 du MDN prise par le caporal Stuart MacNeil

à la mise en service d'équipement prêt au combat, nos capacités de combat en seront améliorées.

Proposition

Des analystes ayant accès au commandant compétent sont déjà affectés à des projets de recherche, de développement et d'acquisition, et des spécialistes *appartenant* aux FAC ou *gravitant autour d'elles* peuvent fournir de l'information pertinente à ces analystes. Tout ce qu'il manque, c'est un moyen de mettre les uns en relation avec les autres. Un espace de travail collaboratif en ligne et un site central contenant des liens faciles à suivre pourraient relier les FAC dans leur ensemble aux groupes de projet spécialisés. L'espace de travail collaboratif en ligne permet d'établir facilement une communauté d'intérêts autour d'un projet donné. Il doit renfermer à tout le moins de l'information diffusée par l'analyste, dont fait partie l'intention du commandant, et être un forum de discussion ouverte. Selon ce modèle, l'analyste devient l'animateur de la communauté virtuelle et peut décider quelles idées de cette dernière doivent être communiquées au commandant. De cette façon, il n'incombe plus au seul analyste de trouver la solution technique. Il devient plutôt un facilitateur, un intermédiaire entre les *problèmes techniques* et les détenteurs de *solutions techniques*[25]. Il s'agit là d'une forme d'externalisation ouverte, qui permet aux analystes surtout situés dans la région de la capitale nationale d'établir des contacts et de discuter de solutions avec des personnes de cette région et de toutes les autres.

Animer la communauté n'est pas la tâche principale de l'analyste, et c'est à lui de décider avec son commandant du temps qu'il devrait consacrer à la modération des forums et à la diffusion d'information à son groupe. Même sans analyste, les communautés peuvent prospérer comme le font de nombreuses communautés en ligne axées sur des objectifs particuliers. Dans le domaine technologique, le développement du système d'exploitation *Linux* est un modèle exemplaire qui prouve qu'un groupe de personnes sans lien géographique peut devenir une communauté virtuelle et élaborer des solutions techniques efficaces.

À l'heure actuelle, bon nombre d'unités et de sections ont déjà commencé à verser leurs archives dans des espaces de travail collaboratifs en ligne. Il en va de même de certains projets de recherche, de développement et d'acquisition. Dans le cas des projets qui disposent déjà d'une communauté en ligne, il s'agit simplement de faire connaître cette dernière à l'ensemble des FAC, de sorte qu'il puisse profiter des compétences de tous les militaires intéressés.

D'aucuns prétendront que le temps que l'analyste ou le modérateur consacre à surveiller la communauté en ligne est en fait du temps perdu. À cela, nous pouvons heureusement répondre que les FAC ne sont pas le grand public et que la teneur fortement technique des projets devrait suffire à détourner de ces derniers toute personne qui ne souhaite pas les faire avancer. En fin de compte, il s'agit d'une question de confiance, comme l'explique J.L. Silva, historien au Baltic Defence College :

L'officier supérieur compte sur le fait que son subalterne exercera son jugement et sa créativité afin d'agir comme le dicte la situation dans le but de réaliser le mieux possible l'objectif de sa mission; le subalterne, en échange, s'attend à ce que son supérieur appuie toute action qu'il entreprendra de bonne foi pour contribuer au bien collectif[26]. [TCO]

Les seules personnes à pouvoir accéder aux communautés en ligne seront les membres des FAC et les fonctionnaires concernés.

Photo TN2015-0009-C0426 du MDN

Conclusion

Citons en terminant les propos des politologues Alberts et Hayes :

Les missions d'aujourd'hui diffèrent sensiblement des missions militaires traditionnelles, notamment sur le plan qualitatif. De nos jours, les missions sont à la fois plus complexes et plus dynamiques du fait que, pour réussir, elles requièrent les capacités et la participation collectives de nombreuses organisations. Cette nécessité de réunir un ensemble de capacités et d'organisations variées en une coalition efficace est assortie de délais d'intervention qui s'amenuisent. Les conceptions traditionnelles du commandement et du contrôle ne répondent plus aux besoins. Bref, il leur manque le facteur d'agilité qu'exige le XXIe siècle. Heureusement, les progrès réalisés dans les technologies de l'information ont créé un nouvel espace dans lequel les personnes et les organisations peuvent travailler. Les personnes et les organisations qui ont appris à tirer profit des occasions qui leur sont offertes dans ce nouvel espace se sont donné un avantage concurrentiel important sur celles qui ont choisi de s'en priver[27].

Nos espaces de travail collaboratifs en ligne ont doté les FAC du potentiel requis pour mieux tirer parti des capacités collectives et des travaux des FAC et des fonctionnaires dans les domaines qui les intéressent. Le moment est venu pour les FAC de profiter de ce nouvel espace de bataille et de mettre leur personnel au défi de produire des solutions meilleures, plus rapides et plus abordables afin de réaliser l'intention énoncée par le commandant.

RMC

NOTES

1. PIFC 01, *Doctrine militaire canadienne*, para 0408.
2. L'article portera surtout sur l'acquisition et l'emploi de technologies complexes à évolution rapide, mais l'auteur compte se pencher davantage, à l'avenir, sur l'emploi opérationnel et tactique plus général de ces concepts. La troisième étude de cas suggère déjà l'intérêt plus général de la *Mengenquellentaktik*.
3. John R. Sutherland III, « The Intent of Intent », dans *Infantry*, vol. 87, nº 2, 1997, p. 9-12, sur Internet : http://search.proquest.com/docview/219712008?accountid=10524.
4. *Ibid.*
5. *Ibid.*
6. *Ibid.*
7. Marc Skolik, discussion avec l'auteur, décembre 2014.
8. Dave Wheeler, « Le futur chasseur du Canada : un concept d'opérations pour l'instruction », dans *Revue militaire canadienne*, vol. 13, nº 2 (2013), p. 68, sur Internet : http://www.journal.forces.gc.ca/vol13/no2/page68-fra.asp.
9. Depuis ce temps, l'auteur a reçu une promotion et a été affecté à un escadron d'entraînement au pilotage. Le personnel de l'Armée responsable de la simulation à Kingston et un chercheur de RDDC sont jusqu'ici les seuls autres membres du personnel à manifester un intérêt soutenu pour ce projet. Un article visant à élargir le réseau des parties intéressées a récemment été accepté en vue de la publication dans La Revue de l'Aviation royale canadienne.
10. Au départ, l'auteur souhaitait dans cet article se pencher sur ce réseau d'échange et les liens qu'il a eus et qu'il devrait avoir avec la chaîne de commandement militaire officielle.
11. Eric S. Downes, « The Decline of the Mission/The Rise of Intent », dans *Marine Corps Gazette* (avant 1994), vol. 77, nº 4, 1993, p. 52.
12. PIFC 01, Doctrine militaire canadienne, para 0408.
13. Downes, p. 52.
14. PIFC 01, Doctrine militaire canadienne, para 0408.
15. *Ibid.*, para 502.
16. Jeffrey W. S. Leser, « Initiative: The Power Behind Intent », dans *Military Review*, vol. 77, nº 5, 1997, p. 59, sur Internet : http://search.proquest.com/docview/225325654?accountid=10524.
17. *Ibid.*
18. *Ibid.*
19. Downes, p. 50.
20. Leser, p. 62.
21. PIFC 01, *Doctrine militaire canadienne*, para 0503.
22. *Ibid.*, para 0504.
23. Downes, p. 50.
24. *Ibid.*
25. Dans une discussion avec l'auteur en décembre 2014, A. Daniel Skepple Jr. a raconté qu'à titre de consultant, il possédait suffisamment d'expertise technique pour mettre en contact des personnes ayant des problèmes techniques et des personnes possédant des solutions techniques.
26. J.L. Silva, « Auftragstaktik », dans *Infantry*, septembre-octobre 1989, p. 6-9.
27. Cité dans la PIFC 01, *Doctrine militaire canadienne*, p. 5-2.

Photo FA2013-5100-02 du MDN prise par le caporal Vicky Lefrançois

photo : akg-images / AKG371952

La Révolution russe d'octobre 1917 (*Die Eroberung des Kreml* par von Konstantin Maximow, 1937)

L'évolution des organisations révolutionnaires transnationales à l'ère islamiste

par Jason Cooley

Jason Cooley, *qui est titulaire d'une maîtrise en sciences politiques de l'Université du Connecticut, enseigne la politique américaine à l'Université de Hartford et au Tunxis Community College de Farmington, tous deux au Connecticut. Dans le cadre de ses recherches, il s'intéresse aux organisations révolutionnaires transnationales, à la politique étrangère américaine et aux activités secrètes.*

Introduction

Au XVI[e] siècle, plusieurs pays occidentaux ont pris le contrôle de territoires dans diverses régions du monde. Une fois ces zones saisies, les populations indigènes ont dû affronter des problèmes allant de l'injustice économique à la propagation de la culture occidentale[1]. Par la suite, différents courants politiques dominés par des figures désireuses de corriger la situation ont vu le jour. Au début du XX[e] siècle, les adeptes du mouvement communiste international se sont rendus maîtres de la Russie. À la suite de ce bouleversement, les dirigeants du nouveau régime ont travaillé à porter au pouvoir, dans d'autres pays, des gens qui avaient également pour vœu d'éliminer l'injustice économique[2]. Ils en sont venus à tenter d'atteindre cet objectif par l'établissement de l'Internationale communiste (Komintern), une organisation révolutionnaire transnationale qui réunissait les partis communistes de nombreux pays. Les membres de ces partis ont travaillé sans relâche à instaurer le changement politique dans leurs États respectifs, mais ces efforts n'ont pas abouti à la multiplication des régimes communistes pendant l'existence du Komintern, de 1919 à 1943. Quatre ans après la dissolution du Komintern, Moscou a mis sur pied une autre organisation, le Bureau d'information des partis communistes ouvriers (Kominform). Entre 1947 et 1956, les groupes membres de cette nouvelle organisation révolutionnaire transnationale ont souvent essayé de fomenter des insurrections. Aucun des groupes affiliés au Kominform, cependant, n'a réussi à renverser le chef qu'il détestait.

Quand le mouvement communiste international a commencé à s'essouffler, un autre courant a acquis une influence considérable sur la scène mondiale. Les partisans du mouvement islamiste éprouvaient pour l'Occident la même antipathie que les communistes, mais ils n'étaient pas déterminés à éliminer l'injustice économique. Ils cherchaient plutôt à enrayer la propagation de la culture occidentale dans les pays musulmans. Cette différence n'est pas la seule que

Reuters / Photographe Reuters / MA/CRB / RTRIO7M

Deux membres du groupe Hezbollah restent sur leur position à la frontière libanaise avec Israël, le 22 mai 2001.

l'on constate entre ces mouvements anti-occidentaux. Pendant que le mouvement islamiste s'exprimait, de nombreuses organisations révolutionnaires transnationales naissaient. Au départ, ces entités étaient contrôlées par un État révolutionnaire semblable aux plus formidables réseaux de l'ère communiste. Par contre, au fil du temps, elles se sont mises à fonctionner indépendamment les unes des autres. Dans les pages qui suivent, le lecteur pourra suivre le fil de cette évolution en observant le Hezbollah, al-Qaïda et l'État islamique en Iraq et en Syrie (EIIS).

Le Hezbollah

Au début de 2015, des extrémistes islamiques ont commis des attentats terroristes à Paris, en France. Dans la foulée de ces violences, nombre d'agences de presse ont invité des analystes à s'exprimer sur les ondes pour les mettre en perspective. Lors de certaines émissions, des commentateurs ont mentionné que des radicaux comme les responsables des événements de Paris ont pour but d'établir des théocraties islamiques dans le monde entier. On ne saurait nier que ces extrémistes aimeraient voir plus de théocraties s'implanter, mais les analystes ont omis de souligner l'existence d'un désaccord profond au sein du mouvement islamiste quant aux groupes qui devraient diriger ces régimes. Certaines personnes ont la conviction que les théocraties islamiques doivent être dirigées par des musulmans chiites, tandis que d'autres sont d'avis que cette gouverne revient aux musulmans sunnites.

De nombreux extrémistes, décidés à porter les chiites au pouvoir, sont affiliés au groupe Hezbollah. Une entité subversive telle que le Hezbollah peut être organisée de bien des manières. Il est possible, par exemple, de la faire fonctionner de façon centralisée. Quand le pouvoir est centralisé, un État révolutionnaire ou un groupe d'élite ouvert à l'idée de servir au sein d'un gouvernement dans l'avenir prend toutes les grandes décisions. Il n'y a pas lieu de présenter un exemple d'entité dominée par des membres d'un État révolutionnaire, car deux illustrations de ce modèle ont déjà été fournies au lecteur un peu plus haut, dans la section sur le Komintern et le Kominform. Il est utile, cependant, de donner un exemple de réseau contrôlé par un contingent actif à l'extérieur du gouvernement. À l'époque du mouvement des droits civiques aux États-Unis, plusieurs groupes essayaient d'améliorer le niveau de vie des Noirs dans le Sud. La Southern Christian Leadership Conference compte parmi les organisations qui ont attiré un nombre considérable de militants dans cette région des États-Unis. Tout au long des années 1950 et 1960, les décisions importantes de ce groupe ont systématiquement été prises par une hiérarchie formée de figures de premier plan comme Martin Luther King fils. Quand un réseau est dépourvu,

aux échelons supérieurs, d'un groupe qui transmet des instructions, on peut dire qu'il est décentralisé. La plupart du temps, les organisations décentralisées regroupent plusieurs cellules qui n'interagissent guère entre elles. Un certain nombre de groupes extrémistes de droite, aux États-Unis, ont fonctionné de cette manière, comme le Phineas Priesthood[3].

Le Hezbollah n'est structuré à l'image ni du Phineas Priesthood, ni de la Southern Christian Leadership Conference. Il rappelle plutôt le Komintern et le Kominform. Quiconque veut savoir comment cette organisation révolutionnaire transnationale en est venue à être contrôlée par un État révolutionnaire doit prendre en considération un événement clé survenu au cours des années 1970. Pendant la dernière année de cette décennie, un groupe de chiites radicaux s'est saisi de l'Iran. Peu après avoir accédé au pouvoir dans ce pays du Moyen-Orient, ces extrémistes se sont intéressés à l'organisation de révolutions dans d'autres pays. Au début des années 1980, les membres du régime iranien ont pris des mesures conçues pour créer d'autres régimes islamistes. En 1982, ils ont envoyé des troupes nombreuses en Iraq, un État sous la coupe du dictateur sunnite Saddam Hussein. Ils espéraient que cette invasion incite la population chiite à se révolter et à fonder une république islamique en Iraq[4]. Alors que l'opération militaire se poursuivait en Irak, les dirigeants à Téhéran ont pris une autre décision cruciale, soit celle de fonder le Hezbollah.

Pour une aile d'une organisation révolutionnaire transnationale, il est normalement préférable de se consacrer entièrement au renversement d'un régime peu attrayant. Nombreuses sont celles, toutefois, qui n'ont pas cette latitude, car d'autres problèmes se posent dans leurs pays respectifs, dont l'occupation militaire. Quand la première aile du Hezbollah a vu le jour au Liban, des soldats israéliens contrôlaient le secteur sud de ce pays[5]. Tel-Aviv croyait sa campagne militaire justifiée, car des militants palestiniens se servaient du territoire libanais pour préparer des actes de violence politique, mais de nombreux acteurs internationaux de premier plan estimaient que l'approche de Tel-Aviv était illégitime. Les Nations Unies comptaient parmi les critiques les plus véhéments de l'occupation israélienne. Pendant une de leurs séances, les membres du Conseil de sécurité ont même adopté une résolution exigeant le retrait inconditionnel des forces israéliennes[6].

Les Nations Unies n'ont jamais fait de grands efforts pour chasser les forces israéliennes du Liban, mais d'autres acteurs extérieurs étaient disposés à se lancer dans des activités susceptibles d'amener ce changement. Le pays le plus important, à cet égard, est l'Iran. Vers la fin de 1982, des membres du Corps des Gardiens de la révolution iranienne ont construit une base à Baalbek, une ville située juste à l'est du fleuve Litani. De nombreux membres du Hezbollah s'y sont rendus, au fil du temps, pour apprendre à poser des explosifs, à utiliser des armes de pointe, et ainsi de suite[7]. Après avoir suivi cet entraînement, ils perpétraient des actes de violence contre le personnel israélien dans le sud du Liban. La première attaque du Hezbollah contre les Israéliens s'est déroulée en novembre 1982. Au milieu du mois, des camions piégés ont sauté à Tyr, où était installé le gouverneur militaire israélien. Cent trois Israéliens ont trouvé la mort à cette occasion.

Tandis que certains membres de l'aile libanaise du Hezbollah s'efforçaient de mettre fin à l'occupation israélienne, d'autres essayaient d'établir un nouveau gouvernement. Beaucoup au Liban n'ont pas compris avant 1985 que cette entité était résolue à créer un nouveau régime. Au début de cette année-là, des dirigeants du Hezbollah ont adressé une « lettre ouverte » à la population, dans laquelle ils réclamaient la fondation d'un régime islamique chez eux[8]. En 1986, un contingent s'est rendu en Iran pour y discuter de l'avenir du Liban avec des dignitaires politiques. Au cours de cette rencontre, il a convenu que le nouveau régime devait être structuré exactement comme celui de Téhéran[9].

Dans leur ouvrage intitulé *Le Hezbollah – De la doctrine à l'action : une histoire du « parti de Dieu »*, Dominique Avon et Anaïs-Trissa Khatchadourian consacrent un certain nombre de pages à une grande campagne qui devait jeter les bases d'un soulèvement en sol libanais. Une fois les forces israéliennes arrivées, les citoyens libanais ont dû composer avec des problèmes tels que le manque d'eau courante et l'insuffisance des soins médicaux. Beaucoup ont supposé que le gouvernement adopterait des mesures pour éliminer ces problèmes, mais celui-ci n'a jamais déployé d'efforts considérables pour améliorer le niveau de vie. La situation s'est finalement améliorée dans une certaine mesure quand le Hezbollah a décidé de lancer un programme de services sociaux dans tout le Liban. Les agriculteurs du pays ont compté parmi les principaux bénéficiaires du programme, car, pendant longtemps, ils avaient du mal à faire pousser leurs cultures, mais après avoir reçu des tracteurs et des engrais chimiques de la part du Hezbollah, ils ont vu leur production croître considérablement[10].

Les membres du Hezbollah étaient ravis d'alléger les souffrances de leurs compatriotes, mais le programme de services sociaux ne leur a pas permis de recruter assez de partisans pour établir un gouvernement islamiste. Ils ont plutôt dû se contenter d'une présence au parlement libanais. Les choses ayant ainsi tourné au début des années 1990, on s'est demandé si le Hezbollah continuerait à travailler avec ardeur à la création d'une république islamique, mais le groupe n'a plus manifesté la même détermination à provoquer une révolte. Afin de comprendre cette évolution, il est primordial de prendre en considération un événement important survenu en Iran. Après la révolution de 1979, l'ayatollah Khomeini est devenu guide suprême d'Iran. Vers la fin des années 1980, cet ardent promoteur de l'instauration du changement politique dans d'autres pays a été remplacé par un personnage plus modéré. Comme ce dernier n'était pas si déterminé à former d'autres républiques islamiques, les membres de l'aile libanaise du Hezbollah ont été priés de renoncer à leur campagne d'orchestration d'un bouleversement sur leur territoire[11].

Le Hezbollah, s'il avait perdu son intérêt pour la mise sur pied d'un gouvernement islamiste, restait déterminé à mettre fin à l'occupation du Liban par Israël. Dans les années 1990, il a essuyé plusieurs revers à cet égard. Le 3 juin 1994, 30 militants ont été tués quand des avions israéliens ont bombardé un camp d'entraînement du Hezbollah dans le sud du Liban. Des militaires israéliens sur le terrain ont également réussi à tuer des membres de ce réseau. Cinq ans après les frappes aériennes, des agents du renseignement israélien ont fait exploser des bombes aux abords de Saïda, la troisième ville en importance du Liban. On a appris, à la suite de cette attaque, qu'Ali Hassan Deeb, un dirigeant influent du Hezbollah, avait été tué[12].

Reuters / Ali Hashisho / RTX1EDCY

Un membre du groupe Hezbollah réagit alors qu'il observe à l'écran le discours télévisé du leader d'Hezbollah Sayyed Hassan Nasrallah dans le cadre des célébrations de la Journée de résistance et de libération à Nabatiyeh, au Liban, le 24 mai 2015.

Le Hezbollah a perdu plusieurs membres pendant les années 1990, mais il a tout de même pu assister au retrait des soldats israéliens au début du nouveau millénaire. À la fin des années 1990, Benyamin Netanyahou, qui était en faveur de l'occupation du Liban, était premier ministre d'Israël. Une victoire électorale remportée en 1999 a permis à Ehud Barak, un critique de l'occupation, de remplacer Netanyahou à la tête du pays. Le 24 mai 2000, Barak a annoncé qu'Israël retirerait toutes ses forces du Liban. Après le retrait, les Nations Unies et d'autres acteurs clés sur la scène internationale ont dit espérer que le Hezbollah éviterait de participer à des conflits dans l'avenir. Il n'en fut rien. En effet, le Hezbollah s'est mêlé à de multiples conflits au cours des premières années du XXIe siècle. En 2006, une guerre a éclaté entre le Hezbollah et Israël lorsque deux soldats israéliens ont été capturés lors d'un raid transfrontalier exécuté par des membres du Hezbollah. Sept ans plus tard, des agents du Hezbollah se sont rendus en Syrie pour aider Bachar el-Assad, un partisan de longue date du Hezbollah et d'autres groupes chiites, à mater une insurrection.

Nous avons surtout parlé jusqu'ici de l'aile libanaise du Hezbollah. Le lecteur peut sans doute en déduire que c'est à ce groupe que le régime iranien a accordé le plus d'attention. Ce favoritisme ne devrait pas étonner, car certains des États révolutionnaires qui ont précédé l'Iran avaient aussi leurs préférés. Dans l'introduction du présent article, nous avons indiqué comment l'Union soviétique avait essayé de fomenter des bouleversements communistes en formant le Komintern et le Kominform. Pendant l'existence du Komintern, les représentants soviétiques ont passé le plus clair de leur temps à aider les dirigeants du Parti communiste allemand. Par conséquent, les dirigeants d'autres groupes affiliés au Komintern n'ont reçu aucune attention pendant 24 ans.

Les membres du gouvernement iranien ont négligé de nombreux affiliés du Hezbollah, dont un qui se trouvait en Arabie saoudite. À plus d'une occasion, les chiites de ce pays se sont livrés à des activités destinées à renverser la monarchie dominée par des musulmans sunnites. Cependant, ils passaient la majeure partie de leur temps à perpétrer des actes de violence contre les soldats d'un autre pays. Au début des années 1990, les membres de la famille royale ont permis aux troupes américaines d'utiliser le territoire saoudien pour préparer une guerre contre l'Iraq. Une fois ce conflit terminé, des soldats américains sont demeurés en Arabie saoudite pour surveiller de près la conduite des forces militaires iraquiennes[13]. Les dirigeants des forces américaines en sont venus à s'inquiéter sérieusement pour la sécurité de leurs soldats. Ils ont donc décidé d'améliorer leur dispositif de sécurité autour des installations où logeaient les militaires. Ces améliorations, malheureusement, n'ont pas empêché des membres de l'aile saoudienne du Hezbollah de tuer des militaires américains. Beaucoup vivaient dans le complexe résidentiel des tours de Khobar, dans la partie est du pays. Au milieu des années 1990, Terry Schwalier, un général américain en poste en Arabie saoudite, a ordonné l'exécution de patrouilles supplémentaires aux alentours de

Reuters / Greg Bos / RTXGON4

Les enquêteurs américains et saoudiens sont à la recherche d'indices à l'extérieur de l'immeuble d'habitation détruit par une bombe dans le complexe d'habitation des tours Khobar, à Dhahran, en Arabie Saoudite, le 25 juin 1996.

ce complexe[14]. Il a également donné l'instruction aux responsables d'ériger davantage de barricades autour des lieux[15]. Malgré ces modifications, des militants entraînés par l'Iran ont réussi à tuer 19 Américains dans les tours de Khobar le 25 juin 1996.

Al-Qaïda

Comme nous l'avons précisé dans la section précédente, il est assez clair que l'Iran a souvent donné des instructions à des membres des différentes ailes du Hezbollah. En revanche, les groupes affiliés et les cellules de l'organisation al-Qaïda n'ont pas reçu d'ordres de dirigeants d'un État révolutionnaire. Leurs ordres venaient plutôt d'extrémistes sunnites ayant pris part à l'effort de guerre en Afghanistan contre les forces soviétiques, pendant les années 1980. De multiples facteurs ont incité Moscou à ordonner le retrait de ce pays d'Asie centrale en 1988, notamment la perte de nombreux hélicoptères soviétiques abattus par des radicaux sunnites et d'autres participants de la campagne de résistance. Ayant joué un rôle crucial dans la défaite soviétique, ces extrémistes se sont mis à croire possible l'exécution d'autres missions audacieuses, et notamment le renversement de certains dirigeants du monde musulman qui étaient appuyés par l'Occident.

Oussama ben Laden était l'un de ceux qui croyaient en la possibilité d'évincer du pouvoir les alliés de l'Occident. Alors qu'il combattait en Afghanistan, le fondateur d'al-Qaïda a fait la connaissance d'Ayman al-Zawahiri et d'autres Égyptiens favorables à l'organisation de renversements. Il n'a pas tardé à inviter ces personnes à siéger à un conseil des hautes sphères de son groupe. Au cours de la dernière décennie du XX^{e} siècle, ben Laden et les membres de ce conseil ont ordonné à différents groupes et cellules de perpétrer des attentats terroristes pour amener le changement politique. Certains membres de ces cellules et groupes affiliés ont même quitté leur pays pour suivre des séances d'entraînement en vue de ces attaques. Au départ, ces séances, qui comprenaient aussi des périodes d'endoctrinement religieux, se donnaient au Soudan, car ben Laden y était installé. Après son départ du Soudan en 1996, l'Afghanistan est devenu le principal territoire d'entraînement des agents d'al-Qaïda[16]. L'Afghanistan et le Soudan se sentaient obligés de permettre à al-Qaïda de former ses agents sur leur territoire parce que ben Laden soutenait financièrement la réalisation d'améliorations fort nécessaires dans des domaines vitaux comme les infrastructures[17].

Les Égyptiens dans la hiérarchie d'al-Qaïda, il ne faut pas s'en surprendre, étaient très résolus à renverser le régime qui gouvernait leur propre pays. Une grande opération a eu lieu à l'été 1995; elle avait

photo : akg-images / photos historiques / AKG3802974

Retrait des troupes soviétiques de l'Afghanistan, 1988.

Reuters / Photographe Reuters / Stringer/Fichiers JIR/DL / RTR8T6R

Osama bin Laden lors d'une conférence de presse en Afghanistan, le 26 mai 1998.

pour but de faire tomber le deuxième bénéficiaire de l'aide militaire américaine[18]. Le 26 juin 1995, Hosni Mubarak, chef du régime égyptien, assistait à une conférence de l'Organisation de l'unité africaine (OUA) à Addis-Abeba, en Éthiopie. Son cortège motorisé, qui circulait dans la ville, a été attaqué par des combattants liés à al-Qaïda. Les forces de sécurité éthiopiennes ont abattu cinq de ces attaquants et en ont arrêté trois[19]. Le tour qu'ont pris les événements a constitué pour al-Qaïda un recul net, sans être pour autant son plus cuisant échec, Mubarak s'étant tiré sans une égratignure de cette tentative d'assassinat. Faute d'avoir créé un vide politique en Égypte, les islamistes n'ont pas été en mesure de s'emparer du pouvoir.

Plus tard dans les années 1990, les dirigeants d'al-Qaïda ont décidé d'élargir leur campagne de terrorisme. Pendant bien des années, ils avaient surtout ordonné l'exécution d'attaques contre des dirigeants qui étaient au service de régimes indésirables dans des pays musulmans. Juste avant la fin des années 1990, ils ont décidé qu'il était temps de se mettre à perpétrer des attentats dans les pays occidentaux. Ces attaques, croyaient-ils, inciteraient les dirigeants occidentaux à retirer leur appui aux gouvernements qu'al-Qaïda ne

Reuters / Sara K. Schwittek / RTRPGVY

La deuxième tour du World Trade Center explose après avoir été frappée par un avion détourné à New York, le 11 septembre 2001.

voulait plus voir au pouvoir. D'autres groupes islamistes, à ce moment, avaient déjà usé de cette stratégie. Durant les premiers mois de 1993, un petit contingent d'extrémistes avait attaqué à la bombe le complexe du World Trade Center, à New York. Ramzi Yousef, un personnage important au sein du groupe, espérait que cet attentat influerait sur les décideurs américains. Dans une lettre au *New York Times*, il étalait sa fureur face à l'aide politique, militaire et économique que les régimes laïques du Moyen-Orient recevaient des États-Unis[20]. Washington n'a pas coupé ses liens avec différents chefs laïques après l'attentat contre le World Trade Center. En fait, certains ont même reçu davantage de soutien des États-Unis après cet événement.

Les États-Unis ont été la première cible occidentale d'al-Qaïda. En 1999, des musulmans qui étudiaient à Hambourg, en Allemagne, se sont rendus en Afghanistan pour s'entraîner dans un camp d'al-Qaïda. Alors qu'ils s'y trouvaient, les membres de la hiérarchie d'al-Qaïda les ont informés qu'ils avaient été choisis pour prendre part à une opération consistant à projeter des aéronefs contre des édifices américains emblématiques. Après avoir été chargés de leur mission, les agents ont pris le chemin des États-Unis pour s'inscrire dans diverses écoles de pilotage. Ils y ont été acceptés et y ont acquis les connaissances qui allaient leur permettre de prendre les commandes d'avions de ligne détournés pour les lancer contre le World Trade Center et le Pentagone, dans la matinée du 11 septembre 2001.

En juillet 2005, des individus ont fait sauter des explosifs à bord de rames de métro et d'un autobus à impériale à Londres. Peu après, on a entendu dire que les dirigeants d'al-Qaïda n'étaient liés en rien à ces attentats. En août, par exemple, un article paru dans un journal britannique précisait qu'aucune preuve que ce soit de l'intervention d'un membre haut placé ou d'un cerveau d'al-Qaïda n'avait été trouvée[21]. Diverses parties ont fini par souligner le manque de crédibilité de ces premiers reportages. La contestation peut-être la plus importante a émané du gouvernement britannique. Des enquêtes menées par des organismes comme le comité du renseignement et de la sécurité de la Chambre des communes ont révélé que le réseau al-Qaïda avait en fait joué un certain rôle dans l'opération. Cette conclusion reposait principalement sur du renseignement de sécurité révélant que quelques-uns des poseurs de bombe avaient rencontré des dirigeants d'al-Qaïda au Pakistan avant les attentats. Mohammed Sidique Khan est celui qui a passé le plus de temps dans ce pays, soit plusieurs mois entre novembre 2004 et février 2005[22].

Les attaques de 2001 et de 2005 ont eu des répercussions sur la conduite des représentants des gouvernements américain et britannique, mais ces derniers n'ont pas réagi comme l'avaient espéré les dirigeants d'al-Qaïda. Au lieu de rompre leurs relations avec les dirigeants du Caire, d'Amman et d'autres pays, ils ont choisi de collaborer encore plus étroitement avec ces alliés dans le monde musulman. Un autre problème s'est posé, que ben Laden et ses

Reuters / Darren Whiteside / RTRC14J

Les experts en criminalistique indonésiens traversent une partie du site de l'explosion de Bali, le 13 octobre 2002.

acolytes ont dû régler pendant la première décennie du XXIe siècle. Alors que la première vague d'attentats prenait forme en Occident, des groupes affiliés et des cellules dans les États arabes n'obtenaient toujours aucun résultat valable. Le groupe Jemaah Islamiyah faisait partie des affiliés qui avaient alors de la difficulté à enclencher le changement politique. Ce groupe d'Asie du Sud-Est s'est surtout livré à des violences en Indonésie. Le 12 octobre 2002, il a mené une vaste attaque à Bali, un lieu de villégiature prisé des Occidentaux. Hambali, l'homme chargé d'exécuter la mission, a eu beaucoup d'aide d'un agent nommé Amrozi. En plus d'acheter la fourgonnette où a été placée l'une des bombes, Amrozi a acquis les produits chimiques utilisés pour fabriquer toutes les bombes. Les bombardements n'ont pas fait tomber le gouvernement indonésien, mais ils ont fait 202 morts et 200 blessés[23].

Dans la deuxième décennie du XXIe siècle, des groupes affiliés à al-Qaïda ont continué de perpétrer des attentats terroristes qui n'ont pas donné lieu au changement politique souhaité. Ces attentats, toutefois, n'étaient pas organisés selon le même modèle que la plupart des opérations exécutées au cours des décennies précédentes. Dans les paragraphes ci-dessus, nous avons vu que la plupart des actes de violence commis par al-Qaïda pendant les années 1990 et 2000 avaient été approuvés par les dirigeants de cette organisation révolutionnaire transnationale. Depuis le début de la deuxième décennie du présent siècle, cependant, les membres de la hiérarchie d'al-Qaïda n'ont pas autorisé les attentats qui ont retenu l'attention de tous dans le monde entier. Ce sont plutôt les chefs de groupes affiliés qui ont sanctionné ces opérations. Pour comprendre d'où est venue cette évolution, il faut tenir compte de certains événements survenus en 2011. Au début de mai, ben Laden a été tué par les forces spéciales américaines à Abbottabad, au Pakistan. Six semaines après cet assassinat, al-Qaïda annonçait qu'al-Zawahiri avait été choisi pour succéder à ben Laden[24]. Il ne s'est guère écoulé de temps avant que l'on se rende compte qu'al-Zawahiri n'avait aucune intention de collaborer avec les groupes affiliés comme l'avait fait son prédécesseur. Pendant des années, les affiliés étaient demeurés soumis parce que ben Laden les tranquillisait constamment[25]. Quand al-Zawahiri a pris les rênes d'al-Qaïda, il n'a pas maintenu cette politique d'apaisement de son prédécesseur. Les affiliés, par conséquent, n'ont plus été disposés à suivre les instructions transmises par la voie hiérarchique.

Le déclin de l'influence de la hiérarchie d'al-Qaïda se voit dans les activités qui ont précédé une grande attaque menée en 2013. Avant l'attentat de Londres, en 2005, des agents sont allés au Pakistan cueillir les ordres de hauts dirigeants d'al-Qaïda. Avant l'attentat de 2013, les agents n'ont pas eu de rencontre avec des membres de la hiérarchie. Ils ont plutôt vu des membres influents d'une aile nommée « al-Qaïda dans la péninsule arabique ». Une fois leurs instructions reçues, ils ont tué 56 personnes dans les installations du ministère de la Défense du Yémen, à Sanaa[26].

L'État islamique en Iraq et en Syrie

Vers la fin de la section précédente, nous avons souligné qu'une tension considérable avait surgi entre les affiliés et les grands dirigeants d'al-Qaïda pendant les premières années du XXIe siècle. La plupart des ailes du groupe ont réussi à demeurer membres de ce réseau djihadiste une fois les frictions exprimées, mais l'une d'elles, au Moyen-Orient, n'a pas eu cette chance. Au début de 2003, les États-Unis ont lancé une opération militaire visant à renverser le régime de Saddam Hussein en Iraq. Il n'a guère fallu de temps pour qu'une campagne de résistance débute. Elle avait pour objet de chasser d'Iraq les militaires américains. Après le début de cet effort, des agents d'al-Qaïda se sont activés au sein de ce pays arabe. Ils ont périodiquement fait sauter des explosifs près d'installations qu'utilisaient les troupes américaines et des intervenants locaux qui collaboraient avec eux. Ils ont toutefois attiré beaucoup plus d'attention en posant des gestes de barbarie, comme des décapitations. Les chefs d'al-Qaïda avaient la conviction que cette brutalité leur aliénerait les musulmans iraquiens autant que les croyants d'autres pays. Ils ont donc ordonné à l'aile iraquienne de cesser de se livrer à des attaques sauvages, mais celle-ci n'a pas opté pour la docilité.

Reuters / Hamid Mir/Rédacteur/journal Ausaf pour le Daily Dawn / RTXO4W

Ayman al-Zawahri, principal stratège d'al-Qaeda et commandant en second de bin Laben.

Pendant la deuxième décennie du siècle, les frictions entre la hiérarchie d'al-Qaïda et ce groupe affilié ont augmenté. D'aucuns supposeront naturellement que cette exacerbation n'était attribuable qu'à la poursuite des violences sanglantes, mais un autre facteur y a contribué. Vers la fin de la section sur le Hezbollah, nous avons vu dans cet article qu'un soulèvement s'était amorcé en Syrie dans la deuxième décennie du XXIe siècle. À mesure que croissait cette rébellion, Abou Bakr al-Baghdadi, chef de la filiale iraquienne d'al-Qaïda, a décidé d'établir une entité subversive en Syrie, le Front al-Nosra[27]. Le Front al-Nosra est demeuré pendant un certain temps l'unique aile d'al-Qaïda en Syrie, mais al-Baghdadi et d'autres membres influents de l'aile iraquienne se sont rendus en Syrie pour prendre part à l'insurrection. À un certain moment, au printemps 2013, al-Baghdadi a déclaré que son réseau et le Front al-Nosra allaient former une nouvelle organisation nommée État islamique en Iraq et en Syrie (EIIS). À la suite de cette annonce, les membres de la hiérarchie d'al-Qaïda ont fait savoir à al-Baghdadi

Reuters / site Web de médias sociaux via Reuters TV/ RTR3X9BC

Une image fixe, à partir d'une vidéo, d'un homme présumé être le leader reclus de l'État islamique, Abu Bark al-Baghdadi, lors de ce qui pourrait être sa première apparition publique à Mosul, le 5 juillet 2014.

que cette unification ne devait pas se faire. Pendant huit mois, ce dernier a travaillé sans relâche à convaincre ses supérieurs de s'entendre avec lui sur la fusion. Sa longue campagne d'influence n'a pas amené les dirigeants d'al-Qaïda à changer d'idée. Ceux-ci ont plutôt choisi de couper tous leurs liens avec l'EIIS d'al-Baghdadi[28].

À diverses époques de l'histoire, d'ardents adeptes de la décentralisation du pouvoir ont fait partie de nouvelles organisations révolutionnaires transnationales. Après la dissolution du Komintern, les anciens membres ont débattu des raisons pour lesquelles l'organisation n'était pas parvenue à produire et à diffuser le changement politique. De nombreux partis communistes d'Europe ont soutenu que, dans bien des pays, il n'y avait pas eu de soulèvements de prolétaires parce que l'Union soviétique exerçait trop d'influence au sein du Komintern. Quand le Kominform a été créé, vers la fin des années 1940, ses fondateurs étaient très optimistes, car ils ne s'attendaient pas à ce que l'Union soviétique joue un rôle important dans ses activités. La nouvelle agence devait plutôt être plus inclusive, se trouver à l'extérieur de l'URSS et dégager une aura d'égalité complète des neuf pays participants[29]. Les membres des partis européens n'allaient pas tarder à reconnaître que Moscou avait beaucoup de pouvoir dans ce réseau également.

Après la rupture avec al-Qaïda, il ne restait dans l'EIIS aucun contingent comparable aux partis européens du Kominform. En d'autres mots, nous n'avons pu y trouver aucune faction qui insistait pour dire que ce nouveau réseau devait reposer sur une organisation décentralisée. En l'absence de tout partisan de la décentralisation, al-Baghdadi et d'autres dirigeants de l'organisation ont continué d'exercer un pouvoir considérable. Nous pourrons voir, en tournant notre attention vers une série d'événements survenus vers la fin de 2014, comment l'EIIS est demeuré une entité centralisée. Pendant le mois de septembre, un Français, Hervé Gourdel, a été enlevé en Afrique du Nord par les Soldats du califat en Algérie. Ses amis et sa famille espéraient que ce groupe affilié à l'EIIS le libérerait, mais les agents du groupe ont décidé de le décapiter dans un lieu non identifié. À la suite de cette macabre exécution, des Soldats du califat en Algérie ont révélé avoir assassiné Gourdel au motif qu'al-Baghdadi et d'autres dirigeants de l'EIIS avaient ordonné des attaques contre des citoyens français parce que les forces militaires françaises avaient participé à une campagne de bombardement de bastions de l'EIIS dans le nord de l'Iraq[30].

L'EIIS a fini par accueillir d'autres groupes prêts à obéir aux instructions d'hommes tels qu'al-Baghdadi. De tous ces nouveaux groupes affiliés, le plus visible est Boko Haram, un groupe islamiste installé au Nigéria, en Afrique occidentale. Les membres de Boko Haram ont commencé en 2002 à militer pour l'établissement d'un gouvernement islamique dans leur pays. Au début, ils n'ont essayé d'entraîner le changement politique qu'en faisant sauter des explosifs près de bases militaires et en assassinant des membres du gouvernement. Toutefois, au fil du temps, ils se sont mis à cibler des personnes qui n'étaient même pas liées au gouvernement qu'ils souhaitaient faire tomber. Au printemps de 2014, ils sont allés jusqu'à enlever 276 écolières à Chibok, une ville du nord-est du Nigéria. Peu après cet attentat, Abubakar Shekau, chef de Boko Haram, s'est attiré les foudres du monde entier quand il a annoncé son intention de vendre les écolières sur le marché de l'esclavage.

Reuters / Khalil Ashawi / RTR4GJ39

Des membres du Front Nusra d'al-Qaeda gesticulent alors qu'ils se déplacent en convoi dans les villages de la campagne du sud d'Idlib, en Syrie, le 2 décembre 2014.

Au début de l'année suivante, hors du Nigéria, on ne s'intéressait plus beaucoup au sort de ces jeunes filles. On parlait plutôt de la façon dont l'organisation de Shekau avait accepté de se plier à l'autorité des dirigeants de l'EIIS[31].

D'aucuns ont invoqué la multiplication des groupes affiliés pour soutenir que l'EIIS était en train de devenir une formidable organisation révolutionnaire transnationale. D'autres, cependant, se sont tournés vers une autre preuve pour montrer que ce réseau islamiste gagnait en force. Dans les mois qui ont suivi la rupture avec al-Qaïda, nombre de musulmans de diverses parties du monde ont entrepris de se rendre au Moyen-Orient pour se joindre à l'EIIS. Comme ils étaient innombrables à faire ce voyage, des figures politiques de tout le Moyen-Orient se sont mises à émettre des hypothèses, en public, sur le nombre d'agents que comptait de l'organisation d'al-Baghdadi. Dans une entrevue donnée à un journal britannique en novembre 2014, un membre du contingent kurde qui contrôlait des parties du nord de l'Iraq a laissé entendre que des centaines de milliers de membres de l'EIIS étaient présents en Iraq et en Syrie[32]. Deux mois plus tard, Peter Neumann, un analyste attaché à l'International Center for the Study of Radicalization and Political Violence (ICSR), a présenté une estimation plus juste du nombre d'agents de l'EIIS dans ces deux pays. Dans un article d'abord paru sur le site Web de l'ICSR, il précisait qu'il y avait en fait des milliers de partisans de l'EIIS en territoire iraquien et syrien[33].

Les dirigeants de l'EIIS ont chargé ces agents d'exécuter des opérations ignobles en Iraq et en Syrie. Un très grand nombre de ces opérations se sont déroulées à Mossoul, une ville du nord de l'Iraq. En janvier 2015, l'EIIS a capturé à Mossoul deux hommes qu'il estimait coupables de banditisme. Une fois ces hommes pris, des agents les ont attachés à une croix et exécutés devant une foule de spectateurs. Toujours en janvier 2015, l'EIIS a tué deux autres hommes de Mossoul qu'il soupçonnait de se livrer à des activités homosexuelles. Au lieu de les fusiller en public, comme il l'avait fait pour les présumés bandits, le groupe islamiste les a jetés du toit d'un édifice[34].

Les actes de barbarie commis par les combattants en Iraq et en Syrie et par des groupes affiliés dans d'autres pays devaient coïncider avec divers autres événements. Al-Baghdadi et d'autres hauts dirigeants souhaitaient ardemment la chute de différents gouvernements qui leur déplaisaient. Toutefois, les atrocités n'ont entraîné aucun grand soulèvement, mais l'EIIS est parvenu à s'emparer d'un territoire considérable dans les limites de l'Iraq et de la Syrie. Certains préféreraient sans doute supposer que cette évolution ne doit être attribuée qu'aux horreurs perpétrées dans ces deux pays. Il y a cependant d'autres facteurs qui ont permis à cette organisation révolutionnaire transnationale de prendre le contrôle de ce territoire, et particulièrement des terres d'Iraq. Chacun des pays de la communauté internationale veut conserver une force militaire capable d'empêcher des groupes extérieurs de saisir des territoires qui lui appartiennent. Vers l'époque où l'EIIS se transformait en un formidable réseau, la force militaire iraquienne détenait plusieurs armes puissantes. Cette force ne comptait cependant pas dans ses rangs suffisamment de soldats disposés à participer aux combats contre les hommes de l'EIIS. Quand des membres de l'EIIS s'approchaient de bases militaires et de points de contrôle, la plupart des militaires abandonnaient leur poste sans demander leur reste[35]. Comme il n'y avait plus à ces endroits un nombre suffisant de militaires, les militants n'avaient aucune difficulté à en prendre le contrôle.

La majorité des agents de l'EIIS se sont vu confier des missions violentes. Toutefois, certains ont reçu l'ordre d'accomplir des activités plus pacifiques. Dans la première partie du présent article, nous avons vu que l'aile libanaise du Hezbollah avait instauré de multiples programmes d'amélioration des conditions de vie des opprimés. À plusieurs occasions, des agents de l'EIIS ont lancé des initiatives de même nature dans des régions d'Iraq. À un certain moment, les résidents d'une ville nordique avaient de la difficulté à s'approvisionner en nourriture et en essence. Des membres de l'EIIS ont donc élaboré un plan financier qui a permis à ces gens de se procurer ces produits de première nécessité[36]. Si ce plan n'avait pas été établi, les citadins n'auraient jamais été ouverts à l'idée que l'EIIS contrôle leur ville.

Conclusion

Au début et au milieu du XX^{e} siècle, les partisans du mouvement communiste international étaient fortement résolus à combattre l'influence de l'Occident dans les autres parties du monde. Par contre, vers la fin de ce même siècle, ils ont été moins désireux d'affronter les pays occidentaux comme les États-Unis. Quand l'empressement des communistes a commencé à s'évanouir, les acteurs associés au mouvement islamiste international ont pris le contrôle de la campagne contre l'Occident. On peut affirmer sans craindre de s'égarer que les groupes islamistes qui ont donné le plus de fil à retordre aux États occidentaux étaient des organisations révolutionnaires transnationales, car ils ont mené des opérations causant la mort d'Occidentaux dans des pays musulmans ainsi que dans un certain nombre de villes occidentales.

Ces organisations révolutionnaires transnationales ont toutes réussi à devenir un risque pour la sécurité des pays occidentaux, mais elles se différencient les unes des autres sur divers plans. L'une des plus importantes de ces différences réside dans leur mode de fonctionnement. Dans la deuxième partie du présent article, nous avons analysé le Hezbollah, première organisation révolutionnaire transnationale à émerger pendant l'époque islamiste, et fait ressortir clairement que ce groupe dirigé par des chiites est semblable aux organisations liées au mouvement communiste, car il est contrôlé par les dirigeants d'un État révolutionnaire. Les analyses des troisième et quatrième sections de l'article nous ont aidés à reconnaître qu'al-Qaïda et l'EIIS, des organisations sunnites nées après le Hezbollah, ne sont pas dirigées par des membres d'États révolutionnaires, mais bien par des élites qui n'évoluent pas dans les allées du pouvoir des pays musulmans.

RMC

Reuters / Stringer / RTR3WJ17

Des combattants islamiques prennent part à une parade militaire dans les rues de la province de Raqqa, dans le nord de la Syrie, le 30 juin 2014.

NOTES

1. Hedley Bull, « The Revolt Against the West », dans Hedley Bull et Adam Watson (éd.), *The Expansion of International Society*, Londres, Oxford University Press, 1984, p. 217 à 228.
2. Hans Morgenthau, *In Defense of the National Interest*, New York, Alfred A. Knopf, 1951, p. 69.
3. Oliver Roy, *L'échec de l'islam politique*, Paris, Seuil, 1992, p. 16.
4. Stephen Walt, *Revolution and War*, Ithaca (New York), Cornell University Press, 1996, p. 242.
5. Dominique Avon et Anaïs-Trissa Khatchadourian, *Le Hezbollah – De la doctrine à l'action : une histoire du « parti de Dieu »*, Paris, Seuil, 2010, p. 30 à 33.
6. Organisation des Nations Unies, Conseil de sécurité, Résolution 425, 1978.
7. Avon et Khatchadourian, p. 33 à 35.
8. Hezbollah, « Open Letter », 1985.
9. Avon et Khatchadourian, p. 48.
10. Idem, p. 78.
11. Augustus Norton, *Hezbollah: A Short History*, Princeton (New Jersey), Princeton University Press, 2007, p. 44.
12. « Israel Blamed in Fatal Bomb Attack on a Hezbollah Leader », dans *Los Angeles Times*, 17 août 1994.
13. U.S. House of Representatives, *National Security Report*, 1996, p. 1.
14. Idem, p. 6.
15. Idem.
16. Thomas Kean et Lee Hamilton, *The 9/11 Report*, New York, St. Martin's Press, 2004, p. 171.
17. Jason Burke, *Al-Qaeda : la véritable histoire de l'islam radical*, Paris, La Découverte, 2004, p. 145.
18. United Press International, « U.S. Military Aid to Egypt Under Fire », dans *The Washington Times*, 29 juin 2004.
19. U.S. State Department, *Patterns of Global Terrorism Report*, 1995.
20. Ramzi Yousef, lettre publiée dans le *New York Times*, 1993.
21. Jason Bennetto et Ian Herbert, « London Bombings: The Truth Emerges », dans *The Independent*, 13 août 2005.
22. United Kingdom Intelligence and Security Committee, *Report about the London Bombings*, 2006.
23. BBC News, *Bali Death Toll Set at 202*, 19 février 2003.
24. Declan Walsh, « Ayman alZawahiri: from doctor to Osama bin Laden's successor », dans *The Guardian*, 16 juin 2011.
25. Ahmed Rashid, « Interview with Declan Walsh », 2011.
26. Hakim Almasmari, « Militants Attack Hospital at Yemen's Defense Ministry », CNN, 5 décembre 2013.
27. Liz Sly, « Islamic Law Comes to Rebel-Held Syria », dans *The Washington Post,* 23 juillet 2013.
28. Oliver Holmes, « Al-Qaeda Breaks Link with Syrian Militant Group ISIL », Reuters, 3 février 2014.
29. Adam Ulam, *Titoism and the Cominform*, Cambridge (Massachusetts), Harvard University Press, 1971, p. 48.
30. BBC News, « French Hostage Herve Gourdel Beheaded in Algeria », 24 septembre 2014.
31. Rukmini Callimachi, « Boko Haram Generates Uncertainty With Pledge of Allegiance to Islamic State », dans *The New York Times*, 7 mars 2015.
32. Fuad Hussein, entrevue donnée au périodique *The Independent*, 2014.
33. Peter Neumann, « Foreign Fighter Total in Syria/Iraq Now Exceeds 20,000; Surpasses Afghanistan Conflict in the 1980s », site Web de l'ICSR, 2015.
34. Nick Cumming-Bruce, « ISIS Has Executed Scores in Iraq This Month », dans *The New York Times*, 20 janvier 2015.
35. Leon Panetta, *Worthy Fights*, New York, Penguin Books, 2014, p. 394.
36. Sameer Yacoub et Vivian Salama, « High Prices, Shortages Putting Pressure on IS », dans *Journal Inquirer*, 13 décembre 2014, p. 8.

Photo IS2010-3023-15 du MDN prise par le caporal Shilo Adamson

L'éthique et l'aumônerie des FAC

par Marc Terreau

Un article intitulé « Les aumôniers des Forces armées canadiennes ont-ils un rôle à jouer sur le plan de l'éthique? », paru dans le numéro 1 du volume 16 de la *Revue militaire canadienne*, a soulevé un certain nombre de questions d'ordre éthique.

Au début de l'article, les auteurs déclarent ce qui suit : « *Au cours de l'élaboration du Programme d'éthique de la Défense (PED), en 1994, les responsables ont décidé, pour des raisons qui ne sont toujours pas claires, que les aumôniers militaires ne joueraient pas un rôle actif dans la mise en œuvre du nouveau programme.* » En 1994, j'étais le chef – Service d'examen (CS Ex). Les initiatives en matière d'éthique qui ont abouti à la mise sur pied du Programme de protection des ressources et d'éthique (PPRE) étaient mon fait, à partir de l'année 1990-1991 et bien avant la débâcle en Somalie. C'est après 1995 que le nom du programme a été changé pour devenir « Programme d'éthique de la défense (PED) ». C'est pourquoi les propos négatifs des aumôniers Pichette et Marshall dans l'introduction de leur article m'ont contrarié quelque peu. Le CS Ex n'a jamais eu la mauvaise intention de passer outre à l'aumônerie, comme je l'explique plus bas.

Une lecture rapide du document 7059-29 (CS Ex) intitulé « Plan de mise en œuvre du Programme de protection des ressources et d'éthique (PPRE) », qui est daté du 30 juin 1994 et que le vice-chef d'état-major de la Défense (VCEMD) a signé au nom du chef d'état-major de la Défense (CEMD), aurait permis aux auteurs de rectifier la conclusion incorrecte qu'ils ont tirée. Le document énonce clairement les objectifs du programme : « *Un des principaux objectifs du PPRE consistera à sensibiliser davantage le personnel au fait qu'il lui incombe, comme le pays a le droit de s'y attendre, de ne pas gaspiller les ressources de la Défense, de ne pas en abuser et de ne pas s'en servir pour en tirer des gains personnels.* » Plus loin, on lit ce qui suit : « *L'éthique de la gestion des ressources aide les gestionnaires non seulement à prendre la bonne décision, mais aussi à faire en sorte qu'elle soit perçue comme telle. […] L'éthique de la gestion des ressources est définie comme étant un ensemble de principes devant guider chaque membre de l'équipe de la Défense de manière qu'il ou elle gère les ressources de la Défense ou du Gouvernement d'une façon qui résistera à l'examen minutieux du public.* » [TCO]

Le PPRE, puis le PED, datent d'avant le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique et d'avant les codes semblables que d'autres ministères fédéraux ont conçus en la matière, et ils vont dans le même sens qu'eux. L'aumônerie est au service des membres des Forces armées canadiennes (FAC), ce qui est juste et équitable, mais le PED doit aussi prendre en compte les membres de l'équipe de la Défense qui ne sont pas militaires et, partant, les limites que cela impose sur les résultats escomptés.

Au début, je voulais élaborer un système pour prévenir les violations de l'éthique qui risqueraient de causer des torts à des personnes et à l'organisation. J'estime que l'éthique et l'intégrité ne sont pas

Photo IS2010-3019-10 du MDN prise par le caporal Shilo Adamson

uniquement des thèmes à la mode, comme certains cyniques le diraient. Les humains débattent des comportements vertueux et de la nécessité de faire le bien depuis au moins 2 500 ans. Pourtant, nous continuons à ne pas être à la hauteur de la tâche. Pourquoi en est-il ainsi? Et que pouvons-nous faire pour nous améliorer à cet égard? Ce sont là les questions que je posais alors et que je continue à poser aujourd'hui.

Quand j'envisageais l'éthique comme étant un concept distinct d'un jeu de valeurs fondées sur des principes religieux, je la décrivais comme suit : « L'éthique suppose un processus intellectuel qui peut nous aider à trouver la meilleure façon de vivre en accord avec nos valeurs fondamentales et les valeurs que nous partageons avec notre milieu social et culturel. » [TCO] Aspect primordial, j'ai proposé de poser quatre questions simples en ce qui concerne le processus décisionnel :

Est-ce légal?
Est-ce respectueux de l'éthique?
Est-ce raisonnable?
Est-ce défendable?

Le major Denis Beauchamp (PhD), un de mes collègues qui a pris part à la création de l'initiative sur l'éthique et qui a pris sa retraite en septembre 2013, avait rédigé un article intitulé « Les fondements de l'éthique de la Défense au Canada » (1999). Ce texte figure parmi les ouvrages dont on recommande la lecture, dans le site Web du PED, sous l'onglet « Formation en éthique et outils d'apprentissage/Lectures suggérées/L'éthique au gouvernement » (http://www.forces.gc.ca/fr/formation-ethique/lectures-suggerees.page. En fait, on peut y voir le document de référence par excellence sur l'élaboration du programme.

Ceux et celles d'entre nous qui avaient pris part à la mise sur pied du Programme d'éthique se rappelleront que, d'emblée et assez fréquemment après coup, des aumôniers ont exprimé la conviction qu'il appartenait aux aumôniers de diriger le programme pour les Forces canadiennes (FC) ou d'y jouer un rôle de chef de file (Note de la rédaction : le nom « Forces armées canadiennes » a récemment remplacé le nom « Forces canadiennes ». D'aucuns ont souligné qu'à l'époque, un Ordre d'organisation des Forces canadiennes (OOFC) faisait des aumôniers les conseillers principaux, voire exclusifs, des commandants sur les questions morales et spirituelles touchant les militaires et leur famille. Je précise que l'aumônerie a ajouté l'« éthique » au rôle de ses membres quand le PED a été établi. Les responsables du programme n'ont jamais eu pour but de remplacer les aumôniers dans leur rôle moral et spirituel et ils n'ont jamais cherché à le faire, pas plus qu'ils n'auraient contesté le rôle du juge-avocat général (JAG) en matière juridique. Dès le début, les responsables du PED l'ont perçu comme existant et comme étant justifié uniquement dans le cadre législatif défini par le gouvernement du Canada et ses lois.

L'orientation adoptée consistait à s'éloigner des religions abrahamiques, car au départ, le programme a mis l'accent sur l'éthique de la gestion des ressources dans un cadre législatif et il a porté sur quelque chose de plus particulier que les exigences de la moralité et de la spiritualité fondées sur la religion. Les auteurs de l'article paru dans le numéro 1 du volume 16 sous le titre « Les aumôniers des Forces armées canadiennes ont-ils un rôle à jouer sur le plan de l'éthique? » reconnaissent ce fait. Le PED élaboré par le CS Ex s'intéresse aux conflits d'intérêts, à la prise de décisions administratives respectueuses

de l'éthique, à la sensibilisation à la fraude, et ainsi de suite. Ces questions touchent toute l'équipe de la Défense, peu importe que ses membres aient ou non une affiliation religieuse quelconque.

En général, les programmes d'éthique dans les démocraties libérales ne remontent relativement pas à très loin, soit à 1978, année où a été adoptée aux États-Unis l'*Ethics in Government Act*; puis en 1990, le ministère australien de la Défense a lancé sa campagne d'éthique et de sensibilisation à la fraude. L'éthique est le volet laïc de l'application et de la pratique des valeurs dans nos démocraties, par opposition à la moralité, qui a eu tendance à représenter le côté plus religieux. L'éthique fait partie intégrante du leadership, de la gestion et des responsabilités des chefs. Les programmes d'éthique qui ont été créés dans les démocraties occidentales vers la fin du XXe siècle, y compris le PED du MDN et des FC, l'ont été pour remédier à un vide qui avait existé dans ce domaine au chapitre des valeurs déontologiques que le personnel devait mettre en pratique. Depuis lors, les responsabilités des gestionnaires et des hauts dirigeants, dans les secteurs public et privé, sont devenues de plus en plus explicites, et ceux et celles qui les assument doivent veiller à ce que le personnel connaisse et mette en pratique les valeurs qui doivent régir son comportement dans l'exécution de ses fonctions.

L'auteur de l'article « Réflexion et questions sur l'éthique » paru dans le numéro 2 du volume 2 (printemps 2009) de la *Revue de la Force aérienne* a approfondi ce thème. L'article a été réimprimé dans le numéro 3 du volume 4 (été 2015) de la *Revue de l'Aviation royale canadienne*.

Depuis le début, le PED encourage les chefs et les gestionnaires militaires à tous les niveaux à assumer un rôle actif lorsqu'il s'agit d'exercer ces « nouvelles » responsabilités concernant l'éthique dans le milieu de travail. Rien de tout cela n'a remis en question le rôle clé que les aumôniers militaires ont joué et doivent continuer à remplir pour répondre aux besoins moraux et spirituels du personnel militaire. En fait, en ce qui concerne la mise en œuvre du PED, une approche axée sur la personne entière et visant à répondre aux besoins du personnel militaire (en matière d'éthique, de moralité et de spiritualité) encouragerait la participation des aumôniers. Toutefois, il faut se rappeler que le PED s'applique à tout le personnel des FAC et du MDN dans l'exécution de ses fonctions, dans le cadre législatif défini par le gouvernement du Canada et ses lois, et que les aumôniers doivent, dans une démocratie, respecter le fait qu'aujourd'hui, beaucoup préfèrent ne pas avoir affaire à eux ou à une religion organisée.

L'article mentionné au début offre un intéressant résumé de l'histoire de l'aumônerie dans les Forces canadiennes/Forces armées canadiennes jusqu'à nos jours. Du point de vue de la mise en application du Programme d'éthique, l'année 2016 n'a rien à voir avec 1994. Le programme d'aujourd'hui ne correspond plus vraiment au PPRE de 1994 et il recouvre maintenant tous les aspects de l'éthique s'exprimant dans l'exécution des mandats du MDN et des FAC. Cependant, comme c'était le cas en 1994, il est encore tout aussi vrai aujourd'hui qu'il vaut mieux collaborer ensemble que de travailler à l'encontre les uns des autres. Dans le contexte contemporain, le sous-ministre adjoint (Services d'examen) aurait sans doute avantage à prendre en considération les observations formulées par les aumôniers Pichette et Marshall.

Le major-général (ret.) Marc Terreau, CMM, CD
Ottawa (Ontario)
Janvier 2016

Le major-général Marc Terreau, CMM, CD, *a fait longuement carrière dans le domaine de la mobilité aérienne et il s'est hissé jusqu'au poste de commandant du Groupe de transport aérien. Il est diplômé du Collège de la Défense nationale et il a passé les six dernières années de sa carrière au Quartier général de la Défense nationale à titre de chef – Service d'examen. En cette capacité, il a mis sur pied un programme d'éthique à l'intention des membres des Forces canadiennes et des employés civils de l'Équipe de la Défense. Plus tard, il est devenu expert-conseil en éthique appliquée, il a présidé l'Association des praticiens en éthique du Canada, il a siégé au Comité d'éthique de la recherche d'un hôpital d'Ottawa, il a fait partie du Conseil consultatif de l'ARC et il a été colonel honoraire du 429e Escadron. Il continue de faire du bénévolat dans divers secteurs de la société canadienne.*

Photo IS2010-6594-02 du MDN prise par le sergent Bruno Turcotte

Photo VL2011-0230-240 du MDN prise par le sergent Jean-François Néron

L'attrition et la conservation de l'effectif dans la Réserve

par Dan A. Doran

Introduction

La pensée conventionnelle sur l'attrition de la Réserve des Forces armées canadiennes repose sur l'hypothèse qu'elle est statistiquement semblable à celle de la Force régulière et qu'il s'agit d'un problème que l'on ne peut pas résoudre raisonnablement en adoptant une approche différente de celles choisies par la Force régulière. Ce point de vue passe outre à l'existence d'une différence fondamentale dans la nature des statistiques, quand on les examine de plus près, ainsi qu'aux difficultés organisationnelles et structurales auxquelles seuls les réservistes font face au cours de leur carrière. Nous comptons ici exposer d'autres réflexions sur ce problème et proposer des solutions de rechange qui pourraient aider grandement à atténuer au moins certaines de ces difficultés particulières. À notre avis, la solution passe à la fois par une approche plus stratégique de la gestion des ressources humaines dans la Réserve et par l'acceptation des faits tels qu'ils sont en ce qui concerne l'écart entre les capacités perçues ou souhaitées de la Réserve et ses capacités fonctionnelles.

Pour commencer, il faut examiner les statistiques sur l'attrition dans la Force régulière afin de se donner un niveau de référence qui permettra de les comparer à celles de la Réserve. Entre 2003 et 2010, le taux de roulement moyen dans la Force régulière a été de 7,75 pour 100[1], les pourcentages annuels ayant été légèrement plus élevés dans la seconde moitié de cette période. Cette hausse est surtout attribuée au départ à la retraite prévisible des « baby-boomers[2] ». Pour l'essentiel, l'attrition découle du départ des militaires atteignant l'âge normal de la retraite et, dans une moindre mesure, du départ de militaires d'âge moyen ayant accumulé de 20 à 25 ans de service. Ces valeurs sont très bonnes par rapport à celles enregistrées dans le secteur privé, où la durée d'emploi moyenne peut être aussi courte que 0,8 année[3].

Quand on examine les statistiques de la Réserve, on voit que les taux d'attrition moyens ne sont pas foncièrement différents de ceux de la Force régulière : ils se situent à environ 10 pour 100[4], et il existe là une marge d'erreur sensiblement plus grande, du fait que l'échantillon est beaucoup plus petit que celui qui a servi à établir le niveau de référence de la Force régulière. La différence dans ces statistiques ne réside pas dans les chiffres mêmes, mais bien dans les principaux types d'« employés » auxquels ils correspondent. Près de 95 pour 100 des réservistes libérés sont des militaires comptant moins de deux ans de service aux grades de soldat et de caporal. Un régiment peut perdre près de la moitié des recrues enrôlées chaque année dans les 24 mois suivant leur arrivée, surtout en raison de libérations volontaires. Ces statistiques ne doivent surprendre personne, car elles définissent une des principales caractéristiques du bassin où la Réserve puise ses membres. La carrière de la plupart des

Photo ET2015-5178-017 du MDN prise par le caporal Stuart MacNeil

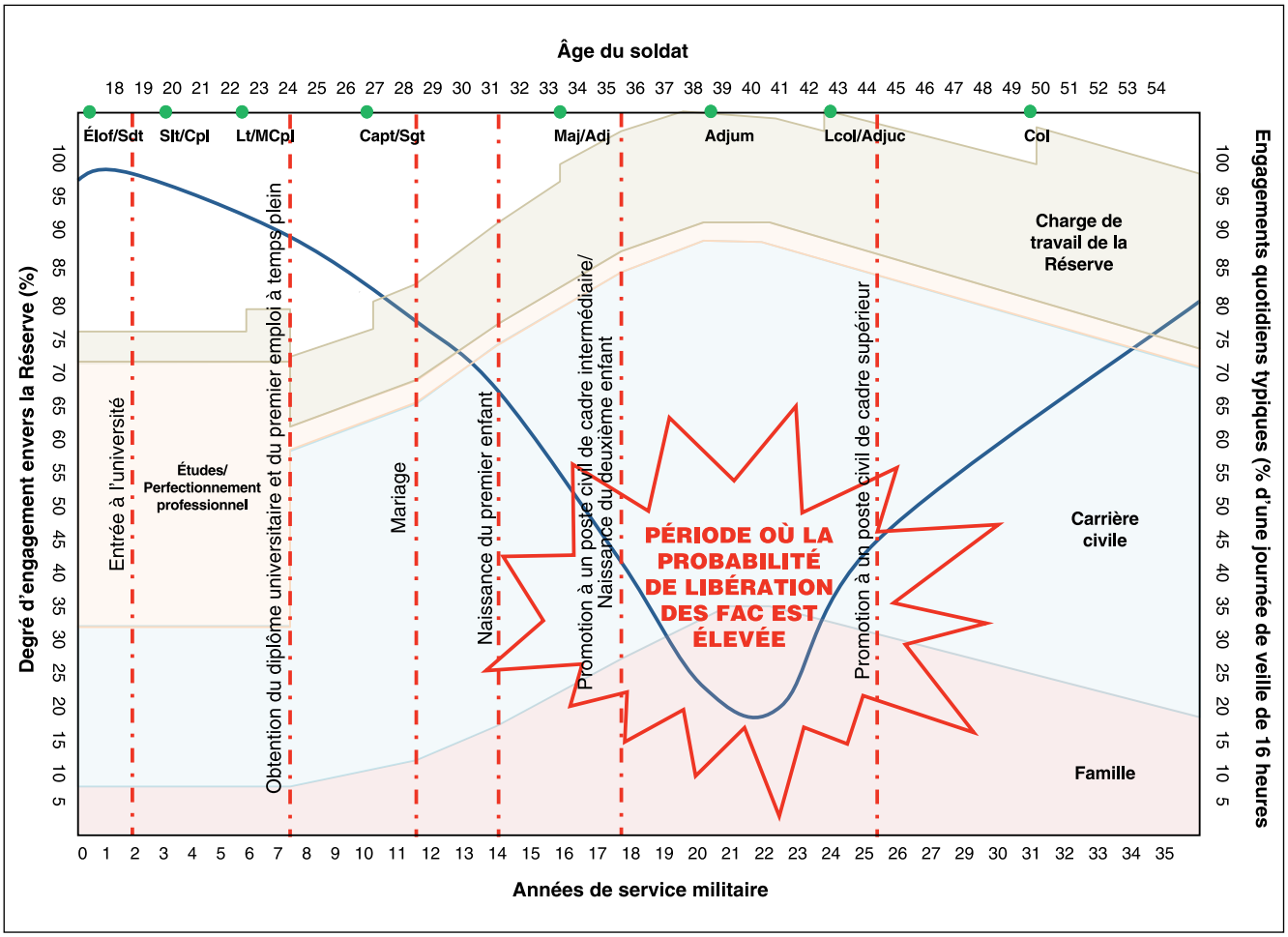
réservistes se prolonge rarement au-delà des quatre ou cinq ans où ils font leurs études et, dans la plupart des cas, elle prend fin quand ils terminent leur programme d'études et se trouvent un emploi à plein temps. Dans un régiment, ces groupes d'employés représentent toujours près de 80 pour 100 des membres actifs; les autres (20 pour 100) comptent plus de cinq ans de service et détiennent en général le grade de caporal-chef ou un grade supérieur.

Le présent article ne porte cependant pas sur les soldats constituant cette majorité de 80 pour 100, car leur réalité correspond intrinsèquement à l'instruction et à la culture organisationnelle de la Réserve. Ces soldats sont jeunes et typiquement aux études, de sorte que l'emploi à temps partiel pendant l'année scolaire, et à plein temps au cours de l'été, répond très bien à leurs besoins financiers à court terme. Il convient aussi de signaler qu'il s'agit là d'une stratégie de marketing clé des centres de recrutement cherchant à convaincre les réservistes éventuels de s'enrôler[5]; quand les besoins des membres de ce groupe changent au chapitre de l'emploi, ils renoncent à leur emploi dans la Réserve pour accepter un poste à plein temps dans leur domaine d'études ou d'intérêt, ce qui est logique.

Le présent article met plutôt l'accent sur la minorité (20 pour 100) qui décide de rester dans la Réserve et qui représente le noyau essentiel de chefs de tout régiment de la Réserve. Sans ces soldats expérimentés, les régiments de la Réserve cesseraient tout simplement de fonctionner, car ils perdraient leurs capacités en matière de planification, de coordination et de leadership. Ces soldats constituent un sous-groupe qui est demeuré relativement inconnu de la plupart des membres de la Force régulière, car ils vont rarement en déploiement à l'étranger (ou, s'ils l'ont fait, c'est en général au début de leur carrière), ou servent peu souvent à plein temps en service de classe B. Ces réservistes ont une carrière à plein temps et une vie dans le milieu civil, et ils ont choisi de servir dans les forces armées malgré les engagements non militaires qui amènent la grande majorité à demander la libération. Étant donné leur faible visibilité et leur faible voix, ces réservistes sont mal compris par les chefs de la Force régulière; c'est pourquoi ce sous-groupe est souvent piètrement servi par des systèmes d'instruction et de travail qu'il n'a pas contribué à mettre sur pied. Nous espérons ici clarifier la psychologie de ce sous-ensemble de soldats et expliquer *pourquoi* et *à quel stade de leur carrière* ils risquent le plus de demander la libération. En outre, nous proposerons des solutions pour réduire ce risque en réalignant un système qui, sans que cela ait été prévu, aliène le plus important sous-groupe de ses ressources humaines.

Analyse

Afin de représenter visuellement la carrière typique d'un réserviste du sous-ensemble minoritaire (20 pour 100), nous avons dressé la figure 1. L'axe vertical gauche du graphique correspond au degré d'engagement relatif du militaire envers la Réserve par rapport au nombre d'années et à l'effort exigé. Cet axe détermine le comportement de la ligne parabolique bleue inversée. L'axe vertical droit représente le pourcentage d'une journée normale de 16 heures de veille qu'un réserviste consacre à son travail. Il correspond aux zones ombrées représentant ce qui occupe principalement un réserviste à diverses périodes de sa vie – nous avons étiqueté ces zones pour en faciliter la compréhension. Les axes horizontaux du bas et du haut font voir les années de service militaire et l'âge du réserviste, respectivement. Les points verts marqués sur l'axe horizontal supérieur indiquent les grades atteints par un réserviste au cours de ses années de service, les lignes verticales rouges pointillées servant à signaler des moments clés de la vie. Les données utilisées pour remplir ce tableau ont été recueillies grâce à des entrevues informelles avec des membres supérieurs du 34e Régiment du génie de combat (34 RGC) et à une enquête menée par écrit auprès des membres de la même unité en 2014. Le nom donné au graphique – La *courbe de Lambiris* – est celui du membre du 34 RGC qui nous



Auteur

Figure 1 : Courbe de Lambiris – Illustration multi-axes des engagements militaires, civils, personnels et professionnels d'un réserviste typique

a inspiré le présent article. Il se situe actuellement au plus creux de la courbe et risque fort de quitter l'unité.

Si l'on suit l'évolution du graphique à partir de la gauche, on voit qu'au départ, la vie quotidienne du réserviste typique ne comporte pas grand-chose d'autre que ses études et ses activités militaires et que cette tendance se poursuit jusqu'à ce qu'il termine ses études et qu'il entre sur le marché du travail. À mesure que la vie militaire, civile et personnelle du réserviste évolue, chaque volet exige une plus grande partie de son temps chaque jour. Plus ces exigences s'accentuent, moins le réserviste participe aux activités et à l'instruction de son unité, ce que montre la courbe parabolique bleue inversée. Dans de nombreux cas, le réserviste est obligé de faire des choix et de renoncer à la progression dans une carrière professionnelle en faveur de l'autre. Étant donné que le service militaire du réserviste « ne paie pas l'hypothèque », c'est d'habitude sa carrière militaire qui tend à souffrir de cet état de choses. Le réserviste devient alors de moins en moins *actif* et, partant, moins *attaché* à son unité et à ses activités régulières jusqu'à ce qu'il parvienne à un stade où il décide soit d'accepter de rester dans la Réserve à un grade et dans un poste inférieurs à son niveau de compétence réel, soit de demander sa libération tout simplement.

Une des limites fonctionnelles les plus considérables qui amènent le réserviste au point le plus bas de la courbe est la nécessité de suivre des cours professionnels dans la Réserve, cours qu'il n'a pas le *temps* de suivre en raison de son emploi civil et de ses engagements familiaux. Cela est dû en grande partie à l'imposition des paradigmes d'instruction de la Force régulière à la Réserve, sous la forme de cours en résidence qui durent plusieurs mois. Dans bien des cas, les membres de la Réserve et de la Force régulière suivent les mêmes cours en même temps. La Force régulière estime que cela uniformise l'instruction dans l'ensemble des Forces armées canadiennes (FAC) et favorise l'interopérabilité entre les deux composantes. Les FAC ont joué avec cette approche, tantôt préconisant la recherche de l'interopérabilité complète[6], tantôt se souciant de conserver « …un petit groupe de réservistes possédant le même niveau d'entraînement que les membres de la Force régulière[7] ». Cette façon de penser est imparfaite, en particulier à cause de l'érosion des compétences des réservistes. Certes, un réserviste peut suivre les cours de perfectionnement professionnel de la Force régulière et les réussir, mais il ne met tout simplement pas les compétences acquises en pratique assez souvent et avec l'intensité voulue dans une unité de la Réserve pour les posséder toutes à fond et au même degré que son homologue de la Force régulière. Par conséquent, malgré le temps, les efforts et les fonds dépensés pour donner aux réservistes une instruction équivalente et transférable, les FAC n'atteignent pas l'objectif de la cohérence dans le système et, en même temps, elles dressent des obstacles infranchissables devant les réservistes qui veulent vraiment progresser dans leur carrière militaire à temps partiel, mais qui ne peuvent pas le faire en raison des engagements liés à leur carrière civile. Cette situation fait en sorte que les FAC sont perdantes sur tous les plans, et ce, pour diverses raisons. Tout d'abord, elles perdent l'occasion de produire des chefs motivés et compétents qui ont la *volonté* de servir, mais non les *moyens*. Ensuite, les réservistes

parviennent à un stade où ils ne se sentent plus interpellés et où ils risquent de demander leur libération. Troisièmement, cette situation assujettit à des pressions supplémentaires un système d'instruction déjà très sollicité qui doit offrir des cours exigeant beaucoup de temps à des réservistes qui, fort probablement, n'utiliseront qu'un nombre limité des compétences qu'on leur aura enseignées, et encore, dans des contextes très restreints.

Étant donné ces facteurs, il serait plus réaliste que les FAC réalignent l'instruction de manière à se garantir le soutien voulu de la Réserve, sans pour autant sacrifier le perfectionnement professionnel de ses membres. Cela signifie que les FAC doivent mieux comprendre à quoi la Réserve sert et quelle est la meilleure façon d'organiser le système d'instruction en conséquence. Si l'on examine de façon informelle la nature du soutien fourni par la Réserve à la Force régulière au cours de la dernière décennie, on constate que ce soutien a typiquement pris trois formes : (1) des réservistes des grades subalternes ont appuyé des groupements tactiques dans le cadre d'opérations; (2) des réservistes ont fourni du soutien d'état-major dans les quartiers généraux supérieurs; (3) des réservistes ont occupé des postes de suppléant dans toutes les FAC à titre contractuel. Si l'on suppose que ces groupes de réservistes à plein temps représentent la majorité du sous-ensemble qui nous intéresse, il devient clair que la parité avec la Force régulière n'est peut-être pas nécessaire au-delà du grade de soldat, si le réserviste est employé surtout dans un rôle d'état-major (réservistes des grades supérieurs), ou sur le terrain, s'il remplit un rôle autre qu'un rôle de commandement (réservistes des grades subalternes). Cette conclusion situe dans un cadre tout autre le débat sur les besoins de la Réserve au chapitre de l'instruction, et elle nous oblige à envisager la rationalisation des stratégies et des objectifs relatifs à l'instruction de la Réserve.

À quoi sert-il d'envoyer un capitaine de la Réserve suivre pendant un an un cours difficile sur les opérations de l'Armée pour qu'il apprenne un processus de planification opérationnelle qu'il risque de n'utiliser que rarement et, quand il le fera, de le faire sous une forme très simplifiée? Pourquoi un sergent de la Réserve doit-il suivre plusieurs cours de spécialisation et de leadership nécessitant des mois d'instruction à distance et en résidence pour acquérir des compétences dont il ne se servira que de façon très limitée un seul week-end par mois? Ces questions prennent davantage d'importance dans le contexte du questionnement sur les rôles de la Réserve, les attentes à son endroit et les capacités qu'il est réaliste d'exiger de soldats qui revêtent l'uniforme 35 jours par année en moyenne, exception faite de l'entraînement d'été. Les FAC auraient avantage à envisager d'harmoniser les capacités et les besoins, tout en faisant preuve de réalisme quant aux limites fonctionnelles, aux chapitres des capacités et de la disponibilité, allant de soi chez toute personne qui ne s'adonne que périodiquement à des activités militaires. Cela constitue un défi de taille, en raison de l'organisation du pouvoir dans la Réserve, qui favorise la création d'un groupe de chefs supérieurs carrément différent de celui des chefs intermédiaires. Plus précisément, en raison du système actuel de l'instruction et des opérations, ceux qui parviennent typiquement aux échelons les plus élevés de la Réserve sont des réservistes (1) qui ont pris leur retraite de la Force régulière, (2) qui ont passé la grande majorité de leur carrière à servir à plein temps dans les FAC, ou (3) qui ont atteint un certain poste plus parce qu'ils étaient disponibles pour servir qu'en raison de leur compétence objective. Les réservistes faisant partie des catégories particulières sont rarement les plus indiqués pour analyser les véritables limites des capacités des réservistes, tout simplement parce qu'ils n'ont *pas vécu* ces limites. La structure de leadership aboutit à un système d'instruction qui impose aux réservistes des exigences

Photo PA02-2015-0213-067 du MDN prise par les Affaires publiques du 32e Groupe-brigade du Canada

peu réalistes, et à un régime de commandement qui assujettit ses unités à des exigences opérationnelles excessives. Ensemble, tous ces résultats finissent par forcer certains des meilleurs réservistes à demander leur libération parce qu'ils ne sont plus capables de bien exécuter leur travail et qu'en même temps, ils ne veulent plus le faire d'une façon médiocre et en composant avec des échéanciers non réalistes.

Conclusion

Pour que cela change, les dirigeants du système d'instruction et le commandement doivent comprendre les risques inhérents à leurs stratégies se rapportant expressément au point central de la figure 1, et les conséquences stratégiques auxquelles ils s'exposent vu que tant de membres de leur bassin de ressources risquent de partir n'importe quand au cours de la période correspondant au creux de la courbe. Des mesures correctives pour aplanir la courbe permettraient sans doute, comme en atteste l'extrême-droite de la figure 1, de faire remonter le taux de participation. Il en est ainsi parce que les enfants des réservistes sont plus vieux et plus autonomes, que les réservistes ont terminé leurs études supérieures et que la progression de leur carrière civile a atteint un plateau. C'est là le début de la solution; en modifiant les approches conventionnelles de l'instruction et les attentes du commandement, les FAC permettront à un plus grand nombre de réservistes de traverser la période « à risque élevé ». Par ailleurs, une telle démarche aidera mieux la Réserve à trouver les chefs supérieurs dont elle a besoin, en enrichissant son bassin de ressources et en produisant des chefs qui arriveront mieux à harmoniser leur avancement dans leurs carrières militaire et civile sans avoir à en choisir une aux dépens de l'autre. Cette solution aura aussi pour résultat d'uniformiser davantage l'expérience commune des membres de la Réserve, à tous les niveaux de la hiérarchie.

Le major Daniel A. Doran, CD, MA, *est sapeur de combat et il détient un baccalauréat en génie civil du Collège militaire royal du Canada et une maîtrise en sécurité humaine et en consolidation de la paix de la Royal Roads University. Il travaille actuellement à temps partiel pour obtenir sa maîtrise en administration des affaires, à la John Molson School of Business. Il a été chef adjoint du génie de la Force opérationnelle en Afghanistan, au cours de la ROTO 01 de l'Op Athena, et il a été observateur militaire des Nations Unies au Soudan. Il est actuellement réserviste et commandant de l'Escadron de commandement et de soutien du 34e Régiment du génie de combat, à Montréal (Québec). Il est directeur associé de l'Unité de gestion des projets (Services universitaires) de l'Université McGill.*

RMC

NOTES

1. Mark M. Popov, *Confluence of Factors: Canadian Forces Retention and the Future Force*, 2011, p. 6.
2. MDN, *Rapport ministériel sur le rendement 2013-2014*, 2014, p. 21.
3. http://www.techrepublic.com/blog/career-management/tech-companies-have-highest-turnover-rate/
4. 34e Régiment du génie de combat, statistiques sur les libérations et le recrutement, 2013-2014 et 2014-2015.
5. http://www.forces.ca/fr/page/optionsdecarriere-123
6. http://www.nato.int/nrfc/database/canada.pdf, p. 9.
7. Wallin et R.A. Dallaire, *Répondre à l'appel : le rôle de la Première réserve du Canada dans l'avenir*, 2011, p. 68.

Photo PA02-2015-0213-0171 du MDN prise par les Affaires publiques du 32e Groupe-brigade du Canada

Photo IS2014-3036-03 du MDN prise par le caporal-chef Patrick Blanchard

Au bord du précipice ~ Un membre des Forces armées canadiennes parle de sa dépression et de la façon dont il s'en est sorti

par Kara Leman

J'ai connu le caporal (Cpl) Jonathan Znack au printemps 2015, alors qu'il assistait au cours de Sensibilisation à la santé mentale et au suicide offert par les services de Promotion de la santé. Une collègue et moi étions les instructrices du programme. Notre première impression du Cpl Znack était qu'il s'agissait là d'un jeune homme en voie de devenir un véritable leader et qu'il était prêt à laisser sa marque sur les Forces armées canadiennes. Il était raffiné, sûr de lui et sympathique.

Après les présentations, au début du cours, le groupe devait relever les stéréotypes liés à la santé mentale. Les participants devaient préciser si, selon eux, certaines perceptions quant au suicide constituaient un « mythe » ou un « fait ». Le Cpl Znack participait aux discussions de façon respectueuse et engagée. Il faisait part de son point de vue et tenait soigneusement compte de l'opinion de ses pairs. Ce n'est que lorsqu'il a entendu quelqu'un dire qu'une personne suicidaire ne changerait jamais d'avis que le Cpl Znack s'est exclamé : « Mythe! » J'ai tenté de creuser afin de comprendre ce qui justifiait cette affirmation. « Eh bien!, dit-il, je le sais parce que j'ai changé d'idée ».

Pour le reste du cours, le Cpl Znack est resté ouvert et franc sur sa lutte contre la dépression et sa tentative de suicide. En tant que personne ayant survécu à un problème de santé mentale, ses observations étaient d'une valeur inestimable pour ses collègues de cours.

J'ai fait un suivi auprès du Cpl Znack après l'atelier et je lui ai demandé s'il était prêt à partager son expérience avec les autres militaires des FAC. Il accepta de bon gré. Voici donc l'histoire de la descente aux enfers d'un soldat et de sa guérison.

Originaire de Chatham, au Nouveau-Brunswick, le Cpl Jonathan Znack est le fils de deux parents militaires. Il s'est enrôlé dans les Forces armées canadiennes en février 2007 et a commencé sa carrière en tant que technicien en approvisionnement à Borden. Après son premier cours de métier, il a décidé qu'il avait besoin d'une carrière qui l'emmènerait plus loin et par laquelle il pourrait retirer davantage de la vie. Par conséquent, il a changé de spécialité, est devenu arrimeur de parachutes et a été affecté à Trenton. Du mois d'août 2008 au mois de juillet 2011, le Cpl Znack a vécu sa version du rêve militaire. Le rythme de son travail était effréné et exaltant, et les arrimeurs de sa petite équipe étaient comme des frères pour lui.

	En santé	En réaction	Blessé	Malade
Humeur	Humeur normale; Calme, prend les choses sans effort	Irritable/Impatient; Nerveux; Triste/Ébranlé	Colère; Anxiété; Tristesse envahissante/ désespoir	Crises de colère, agressivité; anxiété excessive/paniques; Dépression/idées suicidaires
Attitude et rendement	Bon sens de l'humour; Bon rendement; En contrôle mental	Sarcasme déplacé; Temporisation; Tendance à l'oubli	Attitude négative; Piètre rendement/ bourreau de travail; Piètre concentration/ mauvaises décisions	Insubordination grave; Ne peut s'acquitter de sa fonction, contrôler son comportement ou se concentrer
Sommeil	Profils de sommeil normaux; Peu de difficulté à dormir	Troubles du sommeil; Pensées intrusives; Cauchemars	Sommeil agité, dérangé; Images récurrentes ou cauchemars	Ne peut s'endormir ou demeurer endormi(e); Trop ou trop peu de sommeil
Symptômes physiques	Bonne condition physique; Bon niveau d'énergie	Muscles tendus/ céphalées; Faible énergie	Accroissement des douleurs et de la fatigue	Maladies physiques; Fatigue chronique
Comportement social	Actif socialement et physiquement	Diminution des activités ou de socialisation	Évitement; Retrait	Ne pas sortir ni répondre au téléphone
Alcoolisme et dépendance au jeu	Pas/peu de jeu ou de consommation d'alcool	Consommation régulière mais contrôlée d'alcool/de jeu	Consommation accrue d'alcool/de jeu – difficilement contrôlable et occasionnant des conséquences négatives	Dépendance au jeu ou à l'alcool – hors de contrôle et occasionnant de graves conséquences

MDN par l'auteur

Continuum de la santé mentale

Au cours de l'été 2011, le Cpl Znack a de nouveau eu envie d'essayer autre chose. Il s'est porté volontaire pour une affectation à Edmonton en tant qu'arrimeur de parachute. Il était très heureux de découvrir une nouvelle facette du travail qu'il aimait. Dans le cadre de ses nouvelles fonctions, le Cpl Znack constituait la moitié de l'équipe de deux chargée de fournir, d'inspecter et d'arrimer les parachutes pour les parachutistes du 3e Bataillon, Princess Patricia's Canadian Light Infantry (3 PPCLI). Il profitait de chaque instant exigeant et difficile.

Le Cpl Znack a commencé à se préoccuper de sa santé mentale au cours de l'été 2013, deux ans après son arrivée à Edmonton. Il s'était rendu compte que son énergie sans fin avait diminué. Il avait commencé à avoir de la difficulté à terminer sa journée de travail. Il devait souvent s'encourager lui-même pour donner un autre petit coup. Il avait besoin d'une poussée supplémentaire pour s'acquitter des tâches qu'il accomplissait auparavant comme un jeu d'enfant. Le Cpl Znack était épuisé et frustré.

Au cours de la même période, le Cpl Znack s'est rendu compte que les dépliants sur la santé mentale attiraient son attention. À l'unité, il a mis la main sur un résumé de poche du Modèle du continuum de la santé mentale (MCSM). Le MCSM est un outil mis au point par les FAC en collaboration avec le Corps des Marines des États-Unis. Plutôt que d'utiliser un système de catégorisation du type « noir ou blanc » selon lequel chacun est sain d'esprit ou est atteint d'une maladie mentale, ce modèle relève une vaste gamme de comportements entre les deux extrêmes. Ce modèle de continuum permet aux soldats et aux travailleurs de la santé de reconnaître les problèmes de santé mentale avant qu'ils ne se transforment en véritables crises.

En examinant le MCSM, le Cpl Znack s'est aperçu que son manque de concentration, son épuisement et ses sentiments d'inutilité et de colère étaient des signes d'une santé mentale diminuée. Il s'est empressé de nier le fait qu'il pourrait être mentalement inapte. Il préférait croire qu'il avait un peu trop poussé ses limites dans le métier qu'il aimait tant. Le Cpl Znack a alors déposé le dépliant dans le tiroir de son bureau et essayé de continuer d'avancer du mieux qu'il le pouvait.

Au même moment où la santé mentale du Cpl Znack commençait à lui faire défaut, sa situation au travail changeait aussi. Depuis son arrivée à Edmonton, le Cpl Znack avait toujours eu d'excellents rapports avec son superviseur et, à un moment où il cherchait la stabilité, son patron a été muté. Parallèlement au changement dans la direction, le Cpl Znack s'est vu attribuer des tâches supplémentaires. En plus d'être assailli par une fatigue écrasante, il a commencé à commettre des erreurs et à devenir distrait. Comme le Cpl Znack l'explique : « le parachutisme est un domaine où il n'y a pas de place à l'erreur ».

Les symptômes continuaient de s'aggraver. Le Cpl Znack se souvient être resté là à fixer le mur des parachutes devant être inspectés dans un délai rapproché et se sentir comme un moins que rien. « J'ai pensé que je ne pouvais même pas prendre une seule bonne décision. J'y pensais sans arrêt et j'en souffrais. » Comme bien d'autres personnes qui souffrent de dépression, le Cpl Znack n'arrivait pas à dormir depuis des mois. Malgré son épuisement, il lui était impossible de s'endormir. S'il finissait par trouver le sommeil, il se réveillait souvent au cœur d'effrayants cauchemars dans lesquels on tentait de l'étrangler. Il avait perdu l'appétit. Il ne mangeait qu'un repas par jour, et seulement pour pouvoir dire

aux personnes de son entourage qu'il avait mangé quelque chose. Auparavant sociable et ouvert, le Cpl Znack commençait à éviter ses pairs. Un collègue qui avait remarqué que le Cpl Znack n'avait vraiment pas bonne mine depuis plusieurs jours a tenté de lui tendre la main, mais ce dernier a tout nié en affirmant que tout allait bien.

Le 27 septembre 2013, le nouveau superviseur du Cpl Znack l'a convoqué à son bureau. Il s'était rendu compte que le Cpl Znack était dans une mauvaise passe et il l'a questionné sur ses déclarations selon lesquelles tout allait bien. Malgré le déni du Cpl Znack, son supérieur a continué d'insister. C'est à ce moment que, dans le bureau de son nouveau supérieur, le Cpl Znack a finalement fondu en larmes.

Heureusement, le Cpl Znack avait un rendez-vous pour une consultation médicale le jour même. Son médecin l'a immédiatement envoyé à la section de la santé mentale de la Clinique de services de santé de la garnison. Lors des premiers contacts avec l'équipe de santé mentale, on ne connaissait toujours pas l'étendue de ses problèmes. Même si le Cpl Znack se sentait encore mal dans sa peau, les professionnels de la santé mentale l'ont aidé à ne pas sombrer davantage.

Peu de temps après le début des traitements du Cpl Znack, son superviseur a dû assister à un cours de qualification. Le Cpl Znack a assuré à son nouveau patron qu'il était prêt à assumer de nouvelles responsabilités puis a été nommé responsable de la section. Les semaines passaient et le Cpl Znack cherchait sa motivation. Après deux mois de rendez-vous médicaux, il continuait de lutter contre ses pensées. Ses sentiments de dévalorisation continuaient de l'éroder; encore davantage lorsqu'il était seul à la maison en soirée. Le Cpl Znack, un soldat très apprécié et physiquement apte, pensait vraiment qu'il avait subi des torts.

Le soir du 20 novembre, le Cpl Znack a reçu un message de son superviseur, toujours à l'extérieur à suivre un cours. Ce dernier demandait au Cpl Znack de remplir un formulaire d'autoappréciation pour son RER, en insistant sur l'élaboration d'une liste de réussites et de réalisations au cours de la dernière année. Consumé par des pensées négatives, le Cpl Znack commençait à paniquer à l'idée de remplir ce formulaire. Il se souvient avoir pensé : « De quoi puis-je me vanter? De ma dépression? De mes rendez-vous en santé mentale? » Il lui était impossible de trouver quoi que ce soit de positif sur lui et son travail. Le formulaire d'autoappréciation a été la goutte qui a fait déborder le vase. L'idée d'avoir à remplir ce formulaire a fait basculer le Cpl Znack, qui tentait de garder le cap depuis des mois. Pendant qu'il était assis seul à la maison ce soir-là, il a senti sa raison vaciller. Ses pensées, qu'il décrivait comme « un tourbillon assourdissant rempli d'horribles fantômes », se bousculaient dans sa tête. Le Cpl Znack a poursuivi sa descente en enfer pendant encore six heures. Il se sentait complètement seul. Il cherchait désespérément un moyen de fuir ses propres pensées. C'est à ce moment qu'il a décidé de s'enlever la vie. Seul dans sa chambre, le Cpl Znack a tendu la main pour saisir la lame de son rasoir.

Le Cpl Znack a attribué la suite à son instinct de survie. Alors que ses pensées le torturaient, une petite voix dans sa tête lui disait de demander de l'aide. Il a pris son téléphone et tenté de voir qui il pourrait appeler. Il était passé minuit et il ne voulait déranger personne avec ses problèmes « mineurs ». Il a tenté de joindre un ami, mais il n'a pas eu de réponse. Lorsqu'il a composé le numéro

Photo AS2014-0045-003 du MDN prise par le sergent Bern LeBlanc

du superviseur de son peloton, il a heureusement obtenu réponse à son appel à l'aide. Le superviseur du peloton a composé le 911.

La suite des choses est floue, mais le Cpl Znack se souvient avoir été hospitalisé pendant plusieurs jours. C'est une amie qui l'a accueilli à son congé de l'hôpital et qui lui a demandé d'aller habiter chez elle pendant sa récupération. Le Cpl Znack a été fut balloté entre les systèmes civil et militaire de santé mentale. Il se souvient avoir été dépassé par ce qui se passait autour de lui, mais on lui a permis d'améliorer son état. Il a gracieusement accepté toutes les ressources qui s'offraient à lui. Il a été soutenu par le système de santé civil jusqu'en janvier 2014, et on lui a alors attribué un travailleur social et un psychiatre de la clinique pour traumatismes liés au stress de St. Albert. Il a remarqué que malgré le fait que la « machine militaire » en santé mentale avait pris un certain temps avant de se mettre en branle, elle était extrêmement fiable une fois le processus enclenché.

Le Cpl Znack a reçu un diagnostic de dépression, le problème de santé mentale le plus important dans les FAC. Le Rapport sur la santé mentale dans les FAC de 2014 indique que 8 % des membres de la Force régulière des FAC souffriront d'une dépression au cours de leur vie. Ce nombre est significativement plus élevé que le taux de prévalence de 4,8 % à vie selon l'âge et le sexe des Canadiens[1].

Avec la permission de Jonathan Znack

Jonathan Znack et sa conjointe.

Il peut être difficile de diagnostiquer la dépression, en particulier chez les hommes. On a d'abord cru que les femmes vivaient une dépression deux fois plus souvent que les hommes, mais de nouvelles études suggèrent que la dépression est présente en proportions égales lorsqu'on se penche sur les symptômes selon le sexe. Les symptômes stéréotypés de la dépression, notamment la tristesse, les pleurs et le manque d'intérêt envers les activités, sont plus souvent présents chez les femmes qui ont cette maladie, alors que la plupart des symptômes de dépression chez les hommes sont la douleur physique, notamment les maux de dos, les maux de tête et les problèmes de sommeil, la colère qui passe d'une simple irritabilité à la rage, les débordements d'injures et de violence, de même que des actions imprudentes et compulsives, comme le comportement d'un bourreau du travail, les rencontres sexuelles à risque, l'alcool et les drogues[2]. Par conséquent, la dépression chez les hommes peut souvent être mal interprétée et être considérée comme des problèmes de toxicomanie ou de gestion de la colère. Le mal continue de ne pas être diagnostiqué ni traité.

Lorsqu'on a diagnostiqué une dépression au Cpl Znack, un plan de rétablissement a été mis en place. Le Cpl Znack a reçu une combinaison de thérapie, de médication et de cours de méditation pour le ramener sur la bonne voie. Il a été soutenu par une équipe de traitement, dont un psychiatre, un travailleur social et son médecin.

Le retour au travail causait de l'anxiété au Cpl Znack. Après sa tentative de suicide, sa chaîne de commandement s'était donné la période de congés des fêtes de décembre pour décider ce qui serait préférable pour lui du point de vue de sa carrière. Le premier jour de retour au travail en janvier, il a été renvoyé à la maison en raison d'une crise de panique colossale. Le deuxième jour, le Cpl Znack a pris la décision difficile de laisser le monde des arrimeurs. Sa chaîne de commandement était d'accord sur le fait qu'un poste plus calme serait plus approprié pour lui à ce moment-là.

Le Cpl Znack a d'abord été transféré à l'atelier de menuiserie du 3 PPCLI, puis au système d'approvisionnement de l'unité. Ce changement représentait un obstacle à sa récupération. Il se souvient à quel point l'adaptation à son nouvel environnement de travail a été difficile. En raison de tous ses changements de carrière, les gens entraient et sortaient régulièrement de sa vie, diminuant ainsi sa stabilité. Par ailleurs, l'apprentissage nécessaire des principes fondamentaux de ce groupe professionnel ne l'aidait pas à surmonter les sentiments de dévalorisation. Il n'arrivait pas à trouver ce travail valorisant et il continuait de se comparer à celui qu'il était auparavant.

Le Cpl Znack continuait de se démener dans son nouveau rôle. En février 2015, un représentant de sa chaîne de commandement lui a demandé s'il voulait quitter le 3 PPCLI. Même si la décision était difficile à prendre, le Cpl Znack savait que c'était la bonne. Il a demandé à partir le plus tôt possible. Deux semaines plus tard, il commençait un nouveau chapitre de sa carrière militaire au sein du 7e Dépôt d'approvisionnement des Forces canadiennes (7 DAFC) à Edmonton.

Le Cpl Znack craignait que le fait d'avoir eu des problèmes de santé mentale ne le bloque des futurs conseils de promotion et que sa carrière devienne un enfer. Il s'agit d'une préoccupation fréquente chez les militaires. Les auteurs d'une étude menée en 2010 se sont penchés sur les obstacles perçus à l'obtention de soins de santé mentale au sein des forces armées des États-Unis, du RoyaumeUni, de l'Australie, de la Nouvelle-Zélande et du Canada. Les militaires craignent avant tout que la chaîne de commandement ne change d'opinion à leur sujet s'ils divulguent leurs problèmes de santé mentale[3]. Cette situation a aussi été constatée dans l'Enquête sur la santé mentale dans les FAC de 2013. En effet, 34 % des soldats étaient d'accord ou fortement d'accord pour dire que le recours à des services de santé mentale était susceptible de nuire à leur carrière militaire[4].

Malgré sa peur d'être lynché par ses pairs et ses supérieurs en raison de ses combats, le Cpl Znack a vécu une tout autre expérience. Pendant qu'il était dans les plus profonds abysses de sa dépression, le Cpl Znack pensait que la chaîne de commandement agissait de façon insidieuse envers lui. Rétrospectivement, il se rend compte à quel point ses supérieurs ont fait preuve de patience à son égard. Il se souvient aussi que certains membres des FAC voulaient qu'il se rétablisse instantanément, s'attendant à ce que sa maladie suive le mantra du soldat : « un problème survient, trouve une solution et résous-le ». Il comprend que ce n'était que l'approche militaire de résolution d'un problème. Mais, à cette période, il s'efforçait d'expliquer que la guérison et le traitement sont de longs processus.

Recouvrer la santé a été pour lui un lent processus. Après une année de traitement, le Cpl Znack ne souffrait plus de dépression. Il explique que l'« étape de réparation » était terminée, mais qu'il continuait d'être suivi afin d'acquérir de nouvelles habiletés d'adaptation et de perfectionner celles qu'il possédait déjà. Pour se remettre sur pied, il a dû travailler très dur, faire preuve d'acharnement et déployer beaucoup d'énergie. « Mais, comme tout le monde le sait, explique le Cpl Znack, pour arriver à ses fins, il faut déployer les efforts nécessaires ».

Le Cpl Znack travaille actuellement à sa prochaine promotion au sein du 7 DAFC. Il dit que ce sera peut-être un peu plus long que dans les autres unités en raison du rythme plus lent, mais c'est ce qui lui plaît. Cela lui permet également d'investir davantage de temps dans sa famille : sa nouvelle épouse et leur petite fille qui viendra bientôt au monde. Le Cpl Znack est fier de dire que ses pensées tourmentées ont été remplacées par des idées relativement à son congé parental, à l'éducation d'un bébé en santé et à trouver un équilibre viable entre le travail et la maison.

Je suis très reconnaissante envers le Cpl Jonathan Znack qui a partagé son expérience de la dépression de manière à aider les autres. Demander de l'aide exige beaucoup de courage, et une exceptionnelle bravoure est requise pour partager ses luttes personnelles sur une plateforme publique. Le Cpl Znack encourage « quiconque a des préoccupations par rapport à sa santé mentale de demander de l'aide directement. Si la situation est problématique pour vous, vous devez faire quelque chose. » Pour en savoir davantage, veuillez communiquer avec votre médecin ou l'équipe de santé mentale. Rappelez-vous que les Forces armées canadiennes vous appuient dans votre santé mentale.

Kara Leman *est la coordonnatrice du Projet de mieux-être au travail au sein de la Société canadienne du cancer et une instructrice de premiers soins en matière de santé mentale. Elle a également déjà travaillé à titre de spécialiste de la promotion de la santé auprès des Forces armées canadiennes à Edmonton. De plus, elle possède un baccalauréat en kinésiologie et une maîtrise en administration des affaires.*

RMC

NOTES

1. Carolyn Pearson, Mark Zamorski et Teresa Janz. « Santé mentale dans les Forces canadiennes », dans *Coup d'œil sur la santé* de Statistique Canada, consulté le 25 novembre 2014.
2. Lisa Martin, Harold Neighbors et Derek Griffith. « The Experience of Symptoms of Depression in Men vs Women: Analysis of the National Comorbidity Survey », dans *JAMA Psychiatry* 2013; vol. 70, nº.10, pages 1100-1106.
3. Matthew Gould *et coll.* « o stigma and other perceived barriers to mental health care differ across Armed Forces? » dans *J R Soc Med* 2010; vol.103, pages 148-156.
4. « Obstacles aux soins de santé », dans le Rapport de la Force régulière sur le *Sondage sur la santé et le style de vie des Forces canadiennes de 2008-2009*.

Photo RP001-2015-0024-015 du MDN prise par le caporal Nathan Moulton

Bibliothèque et Archives Canada (nº d'entrée R9266-2102), la collection Peter Winkworth d'œuvres canadiennes

Une vue de la prise de Québec, le 13 septembre 1759.

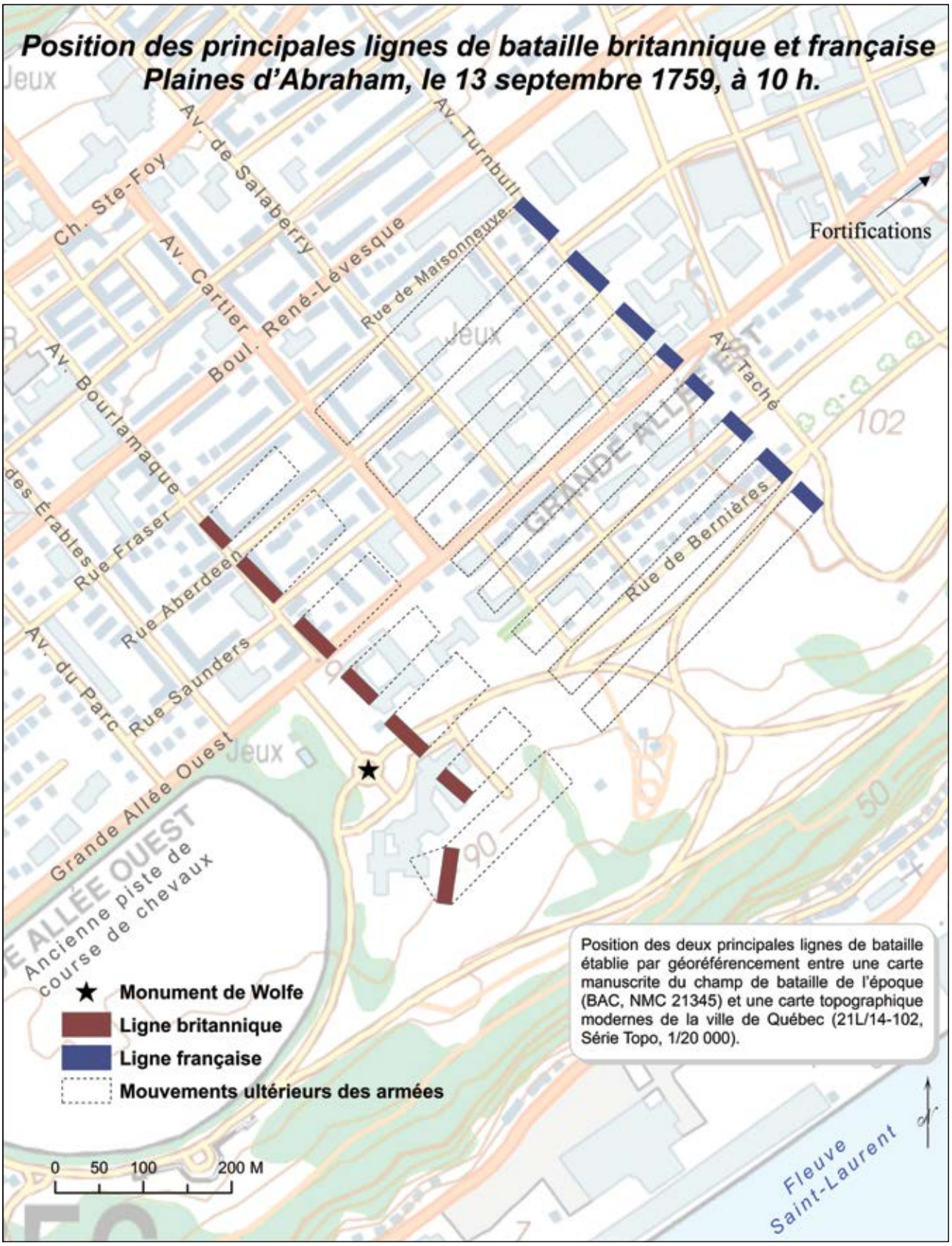
Les Plaines d'Abraham, 1759 : où s'est réellement déroulée la bataille?

par Earl John Chapman and R. Paul Goodman

Contexte

La bataille des Plaines d'Abraham, qui a eu lieu le 13 septembre 1759, est sans doute le plus célèbre combat livré en sol canadien. Elle entraîne encore des répercussions culturelles et politiques mises en évidence par les débats en cours sur son legs[1]. Un historien a rappelé qu'il a fallu plus de 500 ans aux Anglo-Saxons pour que s'amenuisent leurs sentiments profonds concernant la conquête normande de l'Angleterre. Dans les publications récentes et passées, on s'intéresse moins à la position actuelle des lignes de bataille française et britannique par rapport à la topographie moderne de la ville de Québec. On ne doit peut-être guère s'étonner qu'une plaque commémorative placée à Québec en 2009 en l'honneur de la participation du 78th Fraser's Highlanders à la bataille ait suscité une controverse au sein de la communauté irlandaise locale, comme l'ont découvert les auteurs. Ce court article attire l'attention sur le lieu où la bataille s'est réellement déroulée étant donné que seules des descriptions imprécises ou erronées ont été offertes aux historiens, au public intéressé et aux touristes du champ de bataille au cours des 180 dernières années. En raison des progrès récents du géoréférencement informatique, cette imprécision peut maintenant être corrigée.

Comme nous l'indiquons dans la récente publication intitulée *Québec, 1759: Reconstructing Wolfe's Main Battle Line from Contemporary Evidence*[2], nous avons étudié et analysé les archives existantes des cartes de la bataille (dans des entrepôts des deux côtés de l'Atlantique) provenant d'ingénieurs de l'époque. Cette étude nous a donné l'idée de produire une carte par ordinateur, comme elle est décrite dans le présent article, et de tenter de localiser de façon plus exacte le lieu de la bataille dans la topographie actuelle de la ville moderne de Québec. Il ne s'agit pas d'une simple proposition de cartographie. Revêtir une carte historique (même dressée à partir de levés réels effectués par les meilleurs cartographes de l'époque) de son équivalent topographique moderne présente des difficultés techniques qui seront abordées plus loin. Heureusement, nous avons été en mesure de faire appel aux services de Stéfano Biondo, spécialiste en géoréférencement au Centre GéoStat de la Bibliothèque de l'Université Laval, à Québec[3]. Sa carte géoréférencée reprend l'une des cartes manuscrites étudiées dans le cadre de l'article susmentionné. Avant d'aborder les détails techniques du processus de géoréférencement et les conclusions que l'on peut tirer de la carte de M. Biondo, il est pertinent de donner un aperçu des tentatives précédentes concernant la localisation les lignes de bataille de 1759 par rapport aux rues modernes de Québec.



Position des deux principales lignes de bataille établie par géoréférencement entre une carte manuscrite du champ de bataille de l'époque (BAC, NMC 21345) et une carte topographique modernes de la ville de Québec.

Tentatives de localisation précédentes

On a tenté à de nombreuses reprises, au fil du temps, de déterminer l'emplacement précis de la bataille des Plaines d'Abraham en 1759. En 1834, Alfred Hawkins a établi que la bataille avait eu lieu près de l'ancienne piste de course de chevaux, puis il a modifié ses conclusions en 1844 pour indiquer que la bataille avait eu lieu un peu plus à l'est[4]. En 1876, sir James LeMoine a alimenté le débat en plaçant la ligne britannique près de l'avenue de Salaberry[5]. Peu après, Francis Parkman a déterminé que la ligne britannique se trouvait près de l'avenue des Érables (anciennement appelée Maple Avenue).[6] En 1899, Arthur Doughty a relevé le défi en fondant principalement ses conclusions sur les récits de témoins oculaires. Son article comprenait une carte (« Plan A »), dressée en juin 1899 par G.E. Saint-Michel, associé au Séminaire de Québec. Dans son article, M. Doughty critique M. Hawkins, prétendant que la piste de course ne faisait pas du tout partie du champ de bataille et affirmant particulièrement que la ligne britannique avait été formée approximativement le long de l'avenue de Salaberry et se prolongeait bien au nord du chemin Sainte-Foy (anciennement appelé St. Foy Road).[7]

Quelques années plus tard (vers 1901), M. Saint-Michel a modifié sa carte et a placé la ligne britannique légèrement à l'ouest de l'avenue Cartier (jusqu'au chemin Sainte-Foy). Elzéar Clarest, architecte et ingénieur de la province de Québec, et Louis A. Vallée, directeur des chemins de fer de la province de Québec, l'ont aidé dans ses nouveaux calculs.[8]

En 1901, avec l'aide de G.W. Parmelee, M. Doughty a précisé ses calculs, mais a continué de dénigrer M. Hawkins et sa « bourde relativement moderne » voulant que le champ de bataille soit situé sur la piste de course, bien que M. Hawkins ait rectifié l'emplacement initial. À ce moment, MM. Doughty et Parmelee ont affirmé catégoriquement que « … l'armée britannique était prête à combattre, faisant face à la ville, presque sur la ligne actuelle de la rue Salaberry, s'étendant des hauteurs surplombant le Saint-Laurent, presque perpendiculairement à la rue Grande Allée et à la rue Saint-Jean… » [TCO][9].

Environ un an plus tard, pour ne pas être en reste, Philippe Baby Casgrain, un arpenteur-géomètre et ingénieur civil de la province de Québec, a publié un article lourd et confus dans lequel il critiquait les travaux de MM. Doughty et Parmelee. L'argumentation de M. Casgrain est difficile à suivre, mais celui-ci semble situer la ligne britannique d'origine plus près de la piste de course : « … l'armée britannique formait une ligne qui traversait la piste de course et se prolongeait de la crête de la falaise au-delà du chemin Sainte-Foye [sic]; que le déclenchement de la bataille du côté anglais a eu lieu après que l'armée britannique se soit rendue à la hauteur de la prison, où elle a attendu le feu de l'ennemi… » [TCO][10].

En 1903, M. Doughty a effectué une nouvelle tentative et a publié l'ouvrage intitulé *Québec Under Two Flags* en collaboration avec N.E. Dionne, un autre bibliothécaire. Dans cet ouvrage, il a indiqué que « la ligne de bataille de Wolfe s'étendait de la falaise près du fleuve Saint-Laurent au chemin Sainte-Foy, dans l'axe de la rue Salaberry, et que l'armée de Montcalm l'y a rejoint en une ligne parallèle éloignée de seulement 40 verges[11]. » [TCO] Cette conclusion est essentiellement la même que celle à laquelle MM. Doughty et Parmalee sont arrivés en 1901. Enfin, en 1908, M. Doughty a dressé une grande carte dépliable qui a été incluse dans le programme souvenir des célébrations du tricentenaire de Québec. Cette carte confirmait ses calculs précédents[12].

BAC NMC 21345

Détails du promontoire de Québec montrant les positions (lignes pointillées) des lignes de bataille par rapport à la topographie et aux fortifications. Déterminées à partir d'arpentage et carte signée par Patrick Mackellar, ingénieur en chef de Wolfe, ces positions servent de principale référence contemporaine pour la carte de Biondo.

La Commission des champs de bataille nationaux (Plaines d'Abraham) a installé un panneau dans le parc sur lequel on peut actuellement voir les principales lignes de bataille française et britannique au début du combat en 1759[13]. Selon cette reconstitution, la principale ligne de bataille britannique se trouve entre l'avenue de Salaberry et l'avenue Cartier[14].

Comme on peut le conclure à la suite de cette analyse, l'emplacement de la bataille a été modifié au fil du temps. Si l'on fait abstraction de la théorie liée à la piste de course, les écarts représentent une distance d'environ 400 mètres – une distance non négligeable. Nous respectons la contribution des historiens susmentionnés, mais la nouvelle technologie permet maintenant d'effectuer une analyse plus précise.

Les cartes utilisées et le processus de géoréférencement

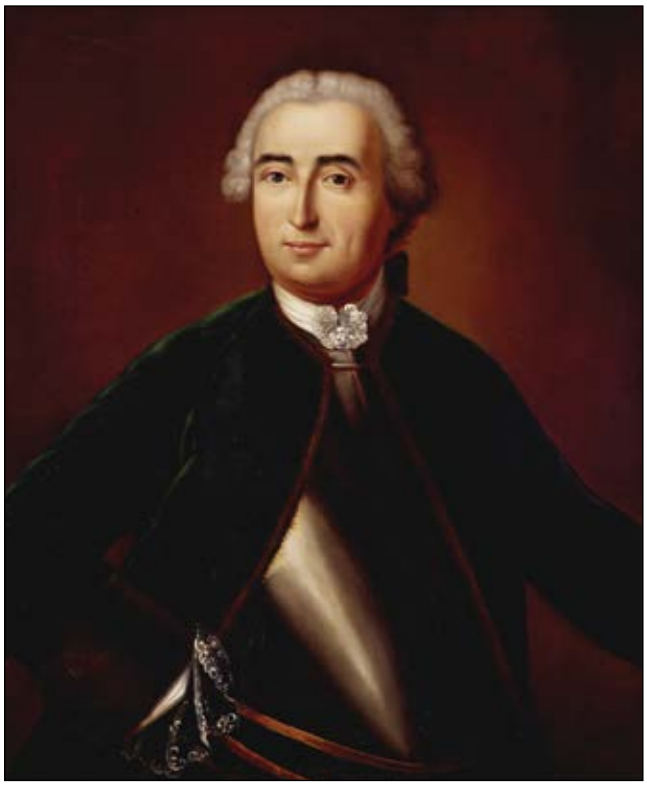
Une carte manuscrite du champ de bataille, produite à l'époque par des membres du génie militaire britannique peu après la bataille des Plaines d'Abraham du 13 septembre 1759, a été numérisée par Bibliothèque et Archives Canada (NMC 21345)[15]. Nous avons utilisé ArcMap 10.1, un système d'information géographique (SIG) commercial, pour géoréférencer ou « rectifier » cette image numérique. La rectification d'une carte comprend trois aspects principaux : la carte historique, la carte de référence et un certain nombre de points d'appui au sol. Afin de rectifier une carte, l'utilisateur place ces points d'appui au sol à des emplacements similaires tant sur la carte historique que sur la carte de référence. Ces points d'appui sont ensuite appariés. En indiquant un nombre suffisant de ces points d'appui, l'utilisateur peut manipuler la carte historique afin de la faire correspondre à la carte de référence moderne – dans le cas présent, une carte topographique moderne de la ville de Québec[16]. La *rectification* des deux cartes révèle ce que nous croyons être l'emplacement le plus précis des principales lignes de bataille britannique et française par rapport aux rues contemporaines de Québec[17].

La localisation de points d'appui adéquats représente un défi de taille. Dans le cas de cette transformation précise, il a été relativement facile de positionner les deux premiers points d'appui le long des anciennes fortifications militaires, dont certaines parties sont toujours sur pied (et figurent sur la carte topographique moderne). Cependant, la localisation de points d'appui supplémentaires à l'extérieur des fortifications (près du lieu de la bataille) était difficile, car il n'y a pratiquement aucun point de référence sur la carte du champ de bataille qui puisse être précisément localisé sur la carte topographique moderne de Québec. Cependant, un troisième point d'appui au sol – essentiel au processus – a été ultérieurement sélectionné à mi-chemin entre le Musée national des beaux-arts du Québec et le monument de Wolfe.

Des projets de modernisation d'envergure, à l'ouest des fortifications de la ville, ont entraîné la disparition de la topographie du champ de bataille de 1759. Le seul élément topographique datant d'environ 1759 est l'élévation anciennement connue sous le nom de la colline de Wolfe – bien qu'elle soit également altérée en raison de la construction de l'ancienne prison et, plus tard, du Musée. Le monument de Wolfe, situé devant l'entrée du Musée, est généralement considéré comme le lieu où James Wolfe est décédé le 13 septembre 1759. De nombreux documents confirment que Wolfe a été porté sur une courte distance à l'ouest *après* avoir été blessé par balle *avant* de mourir. Par conséquent, un point situé près de ces structures s'avère suffisant dans le cadre de ce projet.

Bibliothèques et Archives Canada, nº d'entrée 1995-134-1 / c003916

Le major-général James Wolfe, vainqueur à la Pyrrhus de la bataille des plaines d'Abraham.



Bibliothèques et Archives Canada, nº d'entrée 1991-209-1 / c027665

Louis-Joseph, le marquis de Montcalm

Conclusions

Qu'illustre exactement la carte géoréférencée générée par ordinateur? Cette carte montre les positions initiales des principales lignes de bataille britannique et française le matin du 13 septembre 1759, à environ 10 h, chaque bataillon étant représenté par un rectangle rouge (les Britanniques) ou bleu (les Français)[18]. Nous avons omis les bataillons en potence (au nord) et en réserve (à l'ouest) de l'armée britannique[19]. Du côté de l'armée française, on a omis la milice au nord et au sud ainsi que les tirailleurs autochtones. Il reste donc deux lignes de bataille *principales* directement l'une devant l'autre. On peut également voir en lignes pointillées noires la progression ultérieure des lignes de bataille jusqu'à une distance de 36,6 mètres[20] entre les armées, à partir du lieu où les Britanniques ont envoyé leurs rafales de tirs dévastatrices. Les positions géoréférencées des bataillons proviennent directement de la carte du secteur étudié qui a été dessinée en 1759 et autorisée ou approuvée par le Major Patrick Mackellar, responsable du génie et témoin des événements du 13 septembre.

En conclusion, la carte présentée dans cet article illustre l'emplacement des principales lignes de bataille britannique et française par rapport à la topographie contemporaine de la ville de Québec selon la représentation la plus exacte établie jusqu'à maintenant[21]. Cette carte indique que l'aile droite de la ligne britannique (à 10 h le 13 septembre 1759) était située sur l'élévation où se trouve actuellement le Musée national des beaux-arts du Québec (nommée la colline de Wolfe en 1759). La ligne formée de six bataillons se prolongeait vers le nord-ouest selon un léger angle à partir de ce point. La ligne coupe la rue Grande Allée, se poursuit vers le nord-ouest et prend fin à quelques mètres de la rue Fraser.

Cette disposition correspond à nos conclusions récentes concernant les forces régimentaires britanniques présentes le matin du 13 septembre, à savoir que seuls 1 505 militaires du rang faisaient directement face aux Français. Presque tous les comptes rendus secondaires modernes sur la disposition des forces soulignent le « prolongement nord/sud » de la ligne britannique couvrant le promontoire. Nos conclusions sur les effectifs réels des bataillons britanniques ainsi que l'espace nécessaire à leur alignement selon les pratiques de 1759 n'appuient pas cette hypothèse du « prolongement »[22].

Le flanc sud de la principale ligne de bataille française, avant la progression vers l'ouest et le début du combat principal, était situé dans le parc des Champs-de-bataille, juste au sud de l'intersection de la rue de Bernières et de l'avenue Taché. À partir de ce point, la ligne s'étendait vers le nord-ouest jusqu'au flanc nord, à l'intersection de l'avenue Turnbull et de la rue de Maisonneuve. Enfin, la carte illustre la progression des deux armées jusqu'au point de contact final, entre l'avenue Cartier et l'avenue Bourlamaque, où a eu lieu l'échange de tirs qui a grandement déterminé l'issue de la bataille.

Earl John Chapman *et* R. Paul Goodman *sont tous deux des officiers associés au 78th Fraser Highlanders, un régiment de cérémonie mis sur pied en 1965 par le Musée David M. Stewart afin de perpétuer l'histoire de l'ancien 78th Regiment of Foot. Earl Chapman a publié de nombreux ouvrages sur la brève histoire du Régiment durant la guerre de Sept Ans. Il est également un spécialiste de l'histoire Black Watch du Canada, de ses débuts jusqu'à la Première Guerre mondiale et a rédigé bon nombre de publications sur le sujet.*

RMC

Fort Ligonier, Ligonier, Pennsylvanie

The Death of General Wolfe, 1763, par Edward Penny [c.1763-1764]. Une vue de la ligne de bataille britannique (trois rangées de profondeur), peut être observé en arrière-plan de la toile, assez récente, de Penny.

NOTES

1. D. Peter Macleod, *La vérité sur la bataille des plaines d'Abraham : les huit minutes de tirs d'artillerie qui ont façonné un continent*, Montréal, Éditions de l'Homme, 2008, p. 385-390; Phillip Buckner et John G. Reid, (éd.), *Revisiting 1759: The Conquest of Canada in Historical Perspective*, Toronto, s.n., 2012.
2. *Journal of the Society for Army Historical Research,* vol. 92, nº 369, 2014, p. 1-59.
3. Cette carte présente des techniques utilisées par Louis-Edmond Hamelin, Stéfano Biondo et Joë Bouchard dans l'ouvrage intitulé *L'Apparition du Nord selon Gérard Mercator*, Québec, s.n., 2013.
4. Alfred Hawkins, *Picture of Québec with Historical Recollections*, Québec, s.n., 1834, p. 357 : « […] le combat le plus dur a eu lieu entre le côté droit des gradins et les tours Martello. » [TCO] *The Québec Guide, comprising an historical and descriptive account of the City and every place in the vicinity*, Québec, s.n., 1844, p. 144-145 : « La position de l'armée britannique le 13 septembre 1759 peut être facilement déterminée si l'on établit que cette colonne [monument de Wolfe] constitue la position de l'aile droite […] » [TCO]. L'ancienne piste de course était située juste au nord de la Terrasse Earl Grey.
5. Sir James LeMoine, *Quebec, Past and Present*, Québec, s.n., 1876; *Picturesque Québec*, Québec, s.n., 1882.
6. Francis Parkman, *Montcalm and Wolfe,* vol. II, Londres, s.n., 1885, p. 290. Lorsque la ligne britannique s'est formée, « Québec se trouvait à moins d'un mile, mais ils [les Britanniques] ne pouvaient pas voir la ville étant donné qu'une arrête accidentée située à environ 600 pas, appelée la Buttes-à-Neveu, les en empêchait. » [TCO] D'après cela, la ligne britannique serait située entre l'avenue des Érables et l'avenue de Salaberry.
7. A.G. Doughty, « The Probable Site of the Battle of the Plains of Abraham », *Déliberations et mémoires de la Société royale du Canada = Proceedings and Transactions of the Royal Society of Canada*, deuxième série, vol. V, section II. Le plan A est à la suite de la page 378.
8. « Plan des opérations terrestres du siège de Québec en 1759 » (Reconstitution sur une carte moderne par G. Saint-Michel), Archives du Séminaire de Québec, tiroir 213, nº 19. Cette carte, publiée dans l'ouvrage de M. Trudel intitulé *Atlas Historique du Canada Français* (Québec, s.n., 1961, p. 52), a influencé certains historiens contemporains.
9. A.G. Doughty et G.W. Parmelee, *The Siege of Québec and the Battle of the Plains of Abraham,* vol. 2, Québec, s.n., 1901, p. 293.
10. « A few remarks on "The Siege of Québec" and the Battle of the Plains of Abraham, by A. Doughty, in collaboration with G.W. Parmelee; and on the Probable Site of the Battle of the Plains of Abraham, by A. Doughty », dans *Délibérations et mémoires de la Société royale du Canada = Proceedings and Transactions of the Royal Society of Canada*, deuxième série, vol. IX, 1903, p. 101-133.
11. A.G. Doughty et N.E. Dionne, *Québec under Two Flags : a brief history of the city*, Québec, s.n., 1903, appendice p. XXVI, « The Site of the Battle of the Plains of Abraham ».
12. IIIe centenaire de la fondation de Québec, du 20 au 31 juillet 1908, Québec, Commission des champs de bataille nationaux, 1908. Les conclusions de M. Doughty sur cette question, bien qu'elles aient été tirées il y a plus d'un siècle, influencent toujours les historiens. Pour obtenir les commentaires de l'éditeur Graves, voir l'ouvrage de C.P. Stacey, *Québec, 1759 : le siège et la bataille*, Les Presses de l'Université Laval (éd.), Québec, 2009. Notes de bas de page, p. 174-175.
13. Cette carte a été publiée dans un dépliant intitulé *Carte historique du parc des Champs-de-bataille*, ND, Commission des champs de bataille nationaux (Plaines d'Abraham), actuellement offert au Pavillon de la découverte).
14. Fondé sur une recherche datant d'avant 1999, le panneau a été revu en 2009 dans le cadre d'une petite exposition au Pavillon de la découverte sur les Plaines d'Abraham. Selon les renseignements obtenus du personnel de la Commission, le responsable du projet a malheureusement pris sa retraite depuis, et le personnel ne peut pas garantir l'exactitude des sources utilisées et la minutie avec laquelle le travail a été effectué. Cette reconstruction situe la ligne de bataille britannique à environ 225 mètres (environ 2,25 terrains de football) à l'est du lieu déterminé dans le cadre du présent article.
15. Pour obtenir une description et une analyse détaillées de cette carte, voir la référence de la note 2.
16. Québec, *Série Topo*, 1/20,000, nº 21L14-200-0102, 2001. La New York Public Library (NYPL) offre un service en ligne à cet effet, nommé « NYPL Map Warper ».
17. Dans le cadre du documentaire intitulé *Bloodlines : Who Shot Wolfe*, Toronto, Yap Films, 2007, on utilise un processus pour cerner « …l'endroit précis où Wolfe est tombé ». Ce processus comprend un calque effectué par ordinateur d'une carte du champ de bataille en 1759 (*Environs of Québec with the Operations of 1759 by Capt. S. Holland, 1760*, NMC 2736) et d'une image satellite de la ville de Québec moderne. Cela place l'aile gauche de la principale ligne de bataille britannique légèrement au nord de la rue Fraser qui se prolonge au sud-est vers le monument de Wolfe, approximativement entre l'avenue Bourlamaque et l'avenue des Érables. La carte du Capt Holland a peut-être été tracée à partir de l'une des cartes manuscrites les plus grandes et les plus détaillées dressées par les membres du génie britannique peu après le combat sous la direction de Patrick Mackellar, responsable du génie auprès de Wolfe. Il n'est pas surprenant que les deux résultats (le calque avec l'image satellite et le géoréférencement) soient rapprochés, à une distance de quelque 35-40 mètres (115-131 pieds). Par conséquent, chaque carte valide l'autre.
18. Ligne britannique, de droite (au sud) à gauche : 35th Foot, Louisbourg Grenadiers, 28th Foot, 43rd Foot, 47th Foot, 78th Foot et 58th Foot. Ligne française, de droite (au nord) à gauche : milices de Québec et de Montréal; régiments de La Sarre, de Languedoc, de Béarn, de Guyenne, de Royal-Roussillon, et milices de Montréal et de Trois-Rivières.
19. Au nord, le 15th Foot et le 2e Bataillon du 60th Foot; en réserve à l'ouest, le 48th Foot; le 3e Bataillon du 60th Foot gardait l'Anse-au-Foulon.
20. Les rapports de l'époque indiquent que les principales lignes de bataille britannique et française étaient situées à une distance de seulement 40 verges lorsque les Britanniques ont envoyé la première salve de tirs.
21. Il est important de souligner que le processus comprend toujours une marge d'erreur étant donné qu'il est presque impossible d'aligner parfaitement une carte historique et un système coordonné moderne. On doit tenir compte de plusieurs facteurs, notamment l'exactitude de la carte historique – les méthodes de cartographie avant l'époque de la photographie aérienne reproduisent parfois de façon imprécise l'échelle, l'angle, la distance et la direction. De plus, la position relative des points d'appui au sol augmente la marge d'erreur.
22. La longueur réelle de la principale ligne de bataille britannique (d'après les cartes contemporaines) est de 490,15 mètres (voir la note 2). Bon nombre des tentatives précédentes, dont celle de la Commission des champs de bataille nationaux (Plaines d'Abraham), ont projeté la principale ligne de bataille britannique plus loin au nord que les conclusions de la présente étude. Certaines de ces tentatives ont situé la principale ligne de bataille britannique jusqu'au chemin Sainte-Foy, ce qui n'est appuyé par aucune des cartes manuscrites originales du génie.

Photo ET2014-7218-02 du MDN prise par le caporal Michael Bastien

Un hélicoptère CH-124 *Sea King* du NCSM *Regina* lance des fusées éclairantes dans l'océan Indien, dans le cadre d'un vol réglementaire, le 14 août 2014.

L'héritage de Harper

par Martin Shadwick

Au début de la campagne de 2004 – qui s'est soldée en un gouvernement libéral minoritaire dirigé par le premier ministre Paul Martin –, Nic Boisvert, membre du Conseil pour la sécurité du Canada au XXIe siècle, exprimait le souhait que les « visions du monde diamétralement opposées » du Parti libéral et du nouveau Parti conservateur fassent de la défense « un enjeu électoral pour la première fois depuis des décennies » [TCO]. Essentiellement, ce souhait ne s'est pas réalisé, mais l'élection de 2004 a quand même fourni aux Canadiens des indices utiles de l'orientation future probable des politiques de défense sous un gouvernement conservateur dirigé par Stephen Harper. Dans un discours prononcé le 31 mai 2004, durant sa première campagne comme chef du Parti conservateur, Harper soutenait que « le sous-financement des dispositifs qu'exige le nouveau climat de sécurité équivaut à une désertion stratégique et morale de la part du gouvernement fédéral libéral », et s'engageait à augmenter immédiatement et considérablement le financement consacré aux acquisitions de la défense et à faire passer graduellement la Force régulière à au moins 80 000 membres. Il envisageait de remplacer les chars de combat principaux *Leopard 1*, d'acquérir « au moins deux porte-avions hybrides » pour le soutien héliporté et le transport maritime et de renouveler les forces aériennes en modernisant les CF18, en achetant de nouveaux appareils tactiques et des appareils de transport lourd et en acquérant de nouveaux hélicoptères maritimes. Boisvert a fait une observation peut-être encore plus révélatrice : « Pour les conservateurs, comme pour Hobbes, la terre est un lieu cruel et bestial et exige des troupes dotées de bonnes capacités de combat pour assurer sa

Photo BN2011-0028-54 du MDN prise par le caporal Pierre Habib

Durant l'exercice *Combat Archer*, le 17 février 2011, à Tyndall, en Floride, les pilotes de chasse canadiens discutent de leur mission dans le cadre de l'exercice, qui consiste à lancer des missiles et à analyser les résultats.

Photo IS2009-3062-07 du MDN prise par le caporal-chef Angela Abbey

Dans le cadre de l'opération *Athena*, le 5 novembre 2009, le caporal Suzanna Long, de l'équipe canadienne d'encadrement de la police, interagit avec des enfants afghans lors d'une patrouille de présence dans le district de Dand.

stabilité. » Après plusieurs élections (2006, 2008, 2011 et 2015) et de nombreuses controverses, comment pourrait-on caractériser l'héritage de Stephen Harper en matière de défense?

Un des développements les plus fascinants du règne de Harper demeurera probablement l'hypothèse de « pays militariste » défendue par des universitaires tels que Ian McKay et Jamie Swift et la façon dont elle s'est reflétée ou, pourrait-on soutenir, *ne s'est pas* reflétée sur la politique de défense et les acquisitions en matière de défense durant l'ère Harper. Jennifer Welsh, dans un article paru dans le numéro de juin 2012 du magazine *Literary Review of Canada*, a écrit ce qui suit : « le fait que le gouvernement Harper a tendance à mettre en évidence l'expérience des Canadiens dans les conflits armés et à présenter le monde comme en proie au danger et aux batailles épiques, s'inscrit dans une campagne plus vaste visant à transformer le Canada en un pays militariste [TCO] ». Orchestrée par des éléments au sein du gouvernement Harper et soutenue par des éléments des forces armées, du milieu universitaire et des médias, cette supposée militarisation aurait eu pour objectif de radicalement changer la vision que les Canadiens ont de leur pays et de leur histoire. Des démarches visant à marginaliser et minimiser le rôle historique du Canada dans les missions de maintien de la paix faisaient partie intégrante de cette campagne. De plus, comme l'a fait remarquer Welsh, cette campagne comprenait aussi « des efforts pour augmenter les dépenses des forces armées, pour engendrer un plus grand respect envers les soldats et les valeurs martiales, pour donner une nouvelle image au jour du Souvenir et le présenter comme une célébration de la guerre, et pour muscler la politique étrangère du Canada » [TCO]. Parmi les autres éléments qu'on considérait comme faisant partie de la campagne, on comptait la militarisation de l'Arctique, la militarisation des interventions de secours, une présence militaire accrue lors de cérémonies de citoyenneté et d'événements sportifs nationaux, ainsi que les mesures du gouvernement fédéral pour commémorer le bicentenaire de la guerre de 1812, le rétablissement du mot « royal » dans les titres officiels de la force aérienne et de la marine canadiennes et, selon Noah Richler, le sentiment de désormais être « obligés de soutenir nos troupes » [TCO] en Afghanistan.

Ces accusations sont fascinantes et comportent, en certains points, un fond de vérité. Par exemple, le gouvernement Harper n'était de toute évidence pas un grand admirateur des Nations Unies ou d'autres opérations de maintien de la paix, et il s'opposait fermement à l'entretien de cette importance exagérée, frôlant le mythe, qu'avait aux yeux de nombreux Canadiens le maintien de la paix dans les politiques étrangères et de défense du Canada. Lorsque ce gouvernement a tout de même sanctionné la participation à des opérations de maintien de la paix, comme lors d'un court et modeste retour en Haïti ou, plus récemment, lors du redoublement du contingent canadien assigné à la Force multinationale et Observateurs (FMO), ce n'est pas un hasard si la publicité faite à ces déploiements a été très modeste, voire inexistante. On pourrait aussi ajouter que le déclin précipité du nombre de militaires canadiens affectés aux opérations de paix de l'ONU a précédé l'arrivée au pouvoir du gouvernement Harper. L'accusation comme quoi le gouvernement Harper a cherché à militariser l'Arctique – un argument boiteux dès le départ – paraît aujourd'hui bizarre, vu les reculs et retards en matière de capacités qui ont frappé le Centre d'instruction du

Photo ET2015-5108-003 du MDN prise par le caporal Stuart MacNeil

Le caporal Dustan Cooper, un opérateur de détecteurs électroniques aéroportés à bord de l'hélicoptère CH-124 *Sea King* du NCSM *Winnipeg*, intercepte une frappe rapide simulée avec une mitrailleuse durant l'exercice *Joint Warrior 152*, dans les eaux côtières de l'Écosse, le 7 octobre 2015, lors de l'opération *Reassurance*.

Nord, la station de ravitaillement en carburant et le projet navire de patrouille extracôtier et de l'Arctique (NPEA). D'un autre point de vue, il est aussi suprêmement ironique que le seul nouveau projet d'approvisionnement en construction navale pour lequel on coupe de l'acier actuellement ne soit pas un gros bâtiment de guerre de surface qui représenterait bien un pays militariste, mais plutôt le beaucoup plus modeste NPEA de classe *Harry DeWolf* – un navire constabulaire très légèrement armé, même selon les critères d'une force constabulaire. De façon similaire, un gouvernement qui chercherait à créer un véritable pays militariste aurait-il mis fin sans cérémonie à la contribution du Canada à la force AWACS de l'OTAN – notre dernier engagement dans le théâtre en cours au sein de l'OTAN – ou mis fin à sa participation au programme de capacité alliée de surveillance terrestre (AGS) de l'OTAN? Sur une note plus légère, un gouvernement à la tête d'un vrai pays militariste aurait-il préféré un motif tape-à-l'œil à un dessin de camouflage pour son Airbus parfois consacré au transport de personnalités très en vue? Il aurait sans doute préféré le camouflage.

L'argument le plus porteur contre l'hypothèse d'un pays militariste – et, ironiquement, l'approche globale de la défense nationale du gouvernement Harper – touche les dépenses en matière de défense (ou, plus exactement, l'insuffisance relative des dépenses affectées à la défense) durant l'ère Harper. Comme Welsh le rappelait en 2012, de vraies questions se posaient au sujet de la viabilité financière du projet de pays militariste décrit par McKay et Swift. Pour trouver « des données gênantes, il suffit de consulter le budget 2012 du gouvernement Harper, qui montre bien que les augmentations régulières des dépenses de la défense survenues au cours des cinq dernières années semblent avoir pris fin » [TCO]. Un gouvernement qui chercherait à créer un pays militariste affecterait à la défense nationale, de façon soutenue et généreuse, un niveau de financement à la hauteur de ses ambitions. Jeffrey Simpson a joué avec ces thèmes dans sa chronique acerbe publiée le 28 juin 2014 dans le *Globe and Mail*, arguant que « le gouvernement conservateur du Canada affectionne la notion de forces militaires, mais il n'estime pas toujours les militaires [...] La notion de forces militaires est conforme à l'idée que les conservateurs se font du pays et de son histoire – "les habitants du Nord de l'Amérique, loyaux, forts et libres" – et elle épouse les visées politiques du Parti conservateur. Ainsi, le gouvernement érige des monuments pour commémorer la guerre de 1812, il adopte une Journée nationale de commémoration en souvenir de la participation des militaires à la mission en Afghanistan, il tient des cérémonies militaires au pays et à l'étranger. » [TCO] Simultanément, « tandis que ces dépenses sont faites pour capter l'attention du grand public, le budget de la défense, qui, après tout, reflète les véritables politiques d'un gouvernement, est maintenant inférieur, compte tenu de l'inflation, à celui de 2007, soit peu de temps après que le gouvernement conservateur a été élu en promettant d'augmenter les dépenses militaires [...] Pour diverses raisons, les projets [d'acquisition] sont retardés, dépassent le budget prévu ou sont annulés. À chaque étape, la réputation du gouvernement est ternie. » [TCO] Selon Simpson, la lecture des manchettes dénonçant cette situation « a grandement contrarié le gouvernement qui a rejeté le blâme sur les militaires, par opposition à la notion de forces militaires [...] Il est toujours plus facile sur le plan politique et moins coûteux sur le plan financier de se bercer d'illusions sur les forces armées et leur gloire passée que de regarder la dure réalité des forces armées d'aujourd'hui et de leurs besoins. » [TCO]

Photo IS2014-5022-07 du MDN

Les membres de l'équipe au sol de l'ARC alignent une bombe alors qu'ils installent des munitions sur un chasseur CF-18 avant la première mission de combat au dessus de l'Iraq dans le cadre de l'opération *Impact*, le 30 octobre 2014.

Pour les personnes qui portent des jugements sur ces aspects de l'héritage militaire de Harper, il reste un certain nombre d'options. Des critiques poseront l'hypothèse selon laquelle le gouvernement Harper était en réalité un ami des beaux jours pour la défense, partisan de l'apparat et de la rhétorique d'affirmation de la défense (reflets d'un pays militariste?), mais décidément peu enclin à fournir les ressources humaines et matérielles suffisantes. Dans ce paradigme, le gouvernement Harper devient simplement le dernier d'une longue lignée de gouvernements canadiens à ne pas combler l'écart entre ses *engagements* de défense déclarés et ses *capacités* militaires réelles. Une interprétation plus indulgente serait que le gouvernement Harper voulait vraiment des forces armées multifonctionnelles, aptes au combat et pourvues des ressources suffisantes, mais a été incapable de réaliser pleinement cet objectif à cause de l'étendue des dommages infligés aux Forces armées canadiennes durant la « décennie noire » des gouvernements libéraux précédents, de la dure réalité de la récession économique mondiale, des graves problèmes liés au déficit et à la dette et des autres besoins en matière de fonds publics, ainsi qu'à une foule de problèmes inhérents au système d'approvisionnement de la défense déjà en place.

Si on se penche uniquement sur les déclarations du gouvernement Harper concernant la politique de défense, *surtout*, mais pas *exclusivement* celles que contenait la vieillissante Stratégie de défense Le Canada d'abord (SDCD), datée de mai 2008, le bilan de ce gouvernement peut sembler plus reluisant. Dans son préambule à la SDCD, le premier ministre Harper faisait observer que « si un pays veut être pris au sérieux par le reste du monde, il doit avoir la capacité d'agir. » En conséquence, le « plan exhaustif et à long terme […] qui vise à fournir aux Forces canadiennes les effectifs, l'équipement et le soutien dont elles ont besoin pour accomplir ce que nous leur demandons », plan établi par son gouvernement, allait « renforcer notre souveraineté et notre sécurité au pays et soutenir notre capacité de défendre nos valeurs et nos intérêts à l'étranger. » Les trois grandes priorités de la SDCD étaient la défense du pays, la protection de ses citoyens et le respect des engagements envers la sécurité continentale en faisant du Canada « un participant robuste et fiable en ce qui a trait à la sécurité internationale et aux missions humanitaires ». Dans un document de suivi sur la SDCD publié en juin 2008, on réaffirmait le caractère prioritaire de la défense nationale et continentale et de la sécurité internationale, et on ajoutait six missions essentielles. Pour accomplir ces missions, les Forces canadiennes devaient pouvoir : (a) mener les opérations courantes au pays et sur le continent, notamment dans l'Arctique et au sein du NORAD; (b) appuyer la tenue d'événements internationaux d'envergure au Canada, comme les Jeux olympiques de 2010; (c) intervenir en cas d'attentat terroriste grave; (d) apporter leur aide aux autorités civiles en cas de crise au Canada, par exemple en cas de catastrophe naturelle; (e) diriger ou réaliser des opérations internationales d'envergure pendant une période prolongée; (f) déployer des forces en réaction à des crises ailleurs dans le monde pendant de brèves périodes. On envisageait dans ce document des forces armées « entièrement intégrées, souples, polyvalentes et aptes au combat ».

Le ministre de la Défense nationale, Peter MacKay ajoutait que la SDCD comprenait des améliorations aux infrastructures et à l'état de préparation, une augmentation des effectifs (pour un état final de 70 000 membres réguliers et 30 000 réservistes) et la poursuite du

Photo HS2015-0838-L041-003 du MDN prise par le matelot-chef Peter Frew

Le 31 octobre 2015, le NCSM *Winnipeg* est éclairé à contre-jour par le soleil du matin alors qu'il navigue durant l'exercice *Jointex 15*, dans le cadre de l'exercice de l'OTAN *Trident Juncture*.

renouvellement des équipements des Forces canadiennes. Outre les projets d'acquisition déjà achevés, confiés par contrat ou projetés (soit 4 C17A *Globemaster*, 17 C130J *Hercule*, 16 CH47F *Chinook*, 100 chars de combat principaux *Leopard 2*, divers camions, de 6 à 8 navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique, 3 navires de soutien interarmées et la modernisation des 12 frégates de classe *Halifax*), le programme d'acquisition devait comprendre 15 nouveaux navires de combat de surface qui remplaceront les vieux destroyers et les vieilles frégates, 65 chasseurs de nouvelle génération pour remplacer les CF18, de 10 à 12 nouveaux aéronefs de patrouille maritime pour remplacer la flotte des *Aurora*, 17 nouveaux aéronefs à voilure fixe de recherche et sauvetage et une nouvelle famille de véhicules et de systèmes de combat terrestre.

La réaction immédiate à la SDCD dans les milieux médiatique et universitaire, comme la chronique du Globe and Mail le soulignait à l'époque, a été pour le moins tiède. Cela n'était pas dû à un rejet des principes fondamentaux de la SDCD – qui rappelaient, en fait, certains principes énoncés dans les politiques de défense des gouvernements libéraux et progressistes conservateurs précédents –, mais plutôt à une grande frustration attribuable à l'absence de détails. Le document original comprenait peut-être une « liste d'épicerie » des équipements requis, ont noté les critiques, mais il était essentiellement dépourvu d'indices sur la stratégie globale de défense du gouvernement. Il semble que le document de suivi de 21 pages paru en juin 2008 visait, du moins en partie, à répondre à ces préoccupations, mais il n'a fait qu'atténuer, sans plus, les critiques des observateurs. Il faut reconnaître que de telles préoccupations n'ont pas visé uniquement la SDCD. Elles se sont manifestées à différents moments de l'histoire de la politique de défense du Canada, notamment au dévoilement de l'excellente, quoique peu étayée, Révision de la structure de la Défense de 1975, sous Pierre Trudeau. Il est vrai que le gouvernement Harper a précisé sa SDCD lors d'énoncés ultérieurs et dans d'autres forums, mais il n'y a malheureusement pas eu de document exhaustif de mise à jour ou de remplacement au cours des dernières années de l'ère Harper. Ce problème, qui est devenu plus criant et plus troublant à mesure que vieillissait la SDCD, n'a pas redoré le blason de l'héritage de Harper en matière de défense.

De la même manière, les avis sont partagés sur l'héritage du gouvernement Harper en matière d'approvisionnement de la défense. Il y a assurément eu de bons coups. La décision d'acheter une flotte de quatre (puis cinq) CC177 *Globemaster* a véritablement transformé la capacité de transport aérien du Canada, révoquant la position bizarre et à courte vue des gouvernements libéraux précédents, qui voulait que le Canada n'ait pas besoin d'une capacité de transport aérien stratégique. La décision d'acquérir les anciens CH147D *Chinook* des États-Unis pour l'Afghanistan a malheureusement été retardée, mais a néanmoins généré une capacité vitale qui aurait dû être acquise dès la décision du précédent gouvernement libéral de déployer d'importantes forces terrestres à Kandahar. Le patrouilleur extracôtier et de l'Arctique, même s'il semble être attaqué de toutes parts par les critiques, permettra au moins de rehausser – après plus d'un demisiècle – la capacité de la Marine royale canadienne en Arctique. Les initiatives réussies de modernisation et de prolongation de la durée de vie des frégates de la classe Halifax, et de la flotte de VBL III de l'Armée, méritent également d'être soulignées. La Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale est marquée aujourd'hui par des difficultés importantes, mais il convient de se rappeler que le gouvernement Harper s'est attiré des critiques très positives quand il a dévoilé cette initiative en 2010. Cela dit, un nombre démesuré de projets – notamment le nouvel aéronef de recherche et sauvetage à voilure fixe et le remplacement des CF18, le véhicule de combat rapproché (VCR),

Photo IS2013-1009-10 du MDN prise par le sergent Matthew McGregor

Des pilotes des Forces armées canadiennes vérifient les commandes à bord d'un aéronef CC-177 *Globemaster III* lors d'un vol au-dessus d'Alger, en Algérie, le 1er février 2013.

Photo IS2013-3038-05 du MDN prise par le caporal-chef Patrick Blanchard

Des membres d'une équipe de recherche et sauvetage préparent le matériel qui sera largué sur un site d'écrasement simulé dans le cadre d'un exercice SAR réalisé à la base interarmées Elmendorf-Richardson, en Alaska, le 30 octobre 2013.

le nouveau camion de modèle militaire normalisé et le navire de soutien interarmées – ont fait face à un mélange embarrassant de difficultés sur les plans politique, financier, bureaucratique, technique, industriel et militaire. Il ne fait aucun doute que les analyses futures de l'héritage du gouvernement Harper chercheront à déterminer si ces difficultés étaient attribuables à des décisions politiques (ou à l'absence de décisions opportunes) ou aux défauts systémiques du système d'approvisionnement de défense du Canada – lui-même gravement endommagé par la disparition de l'expertise en gestion de projet durant l'ère Chrétien. Il est vrai et démontrable que le système d'approvisionnement a relativement bien fonctionné dans de nombreux cas (p. ex. pour les C130J, C17A, CH147F, *Leopard 2* et M777), mais ces projets, qui concernent essentiellement des produits commerciaux, devaient par définition se dérouler relativement bien.

Quelle impression initiale l'héritage de Harper nous laisse-t-il? Une impression partagée, comme pour la plupart des premiers ministres canadiens. Vu les circonstances difficiles héritées des gouvernements précédents – que ce soit la guerre en Afghanistan ou l'accumulation des retards pour remplacer des équipements vieillissants et inadéquats –, on pourrait affirmer que le gouvernement Harper a, en comparaison, bien géré la défense durant ses premières années. Le financement additionnel, la recapitalisation sélective, un intérêt apparemment sincère pour l'Arctique et au moins *certains* des efforts pour encourager les Canadiens à mieux comprendre et reconnaître *leurs* forces armées, sont des points positifs. On ne peut pas non plus – bien que certains puissent être en désaccord avec les choix militaires, quasi militaires et non militaires du gouvernement Harper – accuser les forces armées du Canada d'être demeurées inertes durant les quelque dix années du gouvernement Harper. Cela dit, un certain nombre de mesures auraient pu renforcer l'héritage de Harper en matière de défense, surtout au milieu et à la fin de son règne : porter davantage attention à un financement adéquat et soutenu, à la rationalisation de quartiers généraux et d'infrastructures trop importants et à la réforme de l'approvisionnement au sens large; obtenir des réussites tangibles dans davantage de dossiers d'approvisionnement difficiles – plus complexes que l'achat de produits commerciaux; publier une mise à jour exhaustive, en temps opportun, de la Stratégie de défense Le Canada d'abord; se montrer beaucoup plus transparent en matière de défense; moins porter attention aux opérations de relations publiques, à la politique et à l'apparat afin de se concentrer davantage, pour reprendre les termes de Jeffrey Simpson, sur les dures réalités et les besoins de la défense aujourd'hui. Peut-être qu'il ne s'agit pas d'un héritage bon ou mauvais pour la défense, mais plutôt, pour diverses raisons, d'un héritage qui aurait pu être plus important.

Martin Shadwick *a enseigné la politique de défense canadienne à l'Université York de Toronto pendant bon nombre d'années. Il a déjà été rédacteur en chef de la* Revue canadienne de défense *et il est actuellement le commentateur attitré en matière de défense à la* Revue militaire canadienne.

Photo GD2014-0542-158 du MDN prise par le caporal-chef Johanie Maheu

Des plongeurs de l'Unité de plongée de la flotte (Atlantique) sautent d'un hélicoptère CH-146 *Griffon* le 28 août 2014, à York Sound, au New Jersey, lors d'un exercice SAR dans le cadre de l'opération *Nanook 2014*.

Forced to Change: Crisis and Reform in the Canadian Armed Forces

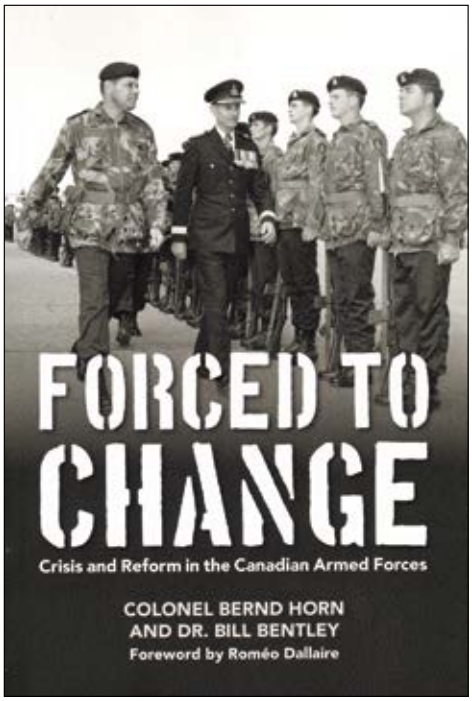
par Bernd Horn et Bill Bentley

Toronto, Dundurn Press, 2015

168 pages, 19,99 $ (format de poche)

ISBN 978-1-45972-784-7

Critique de Daniel Gosselin



Ce livre raconte l'histoire des réformes qu'ont vécues les Forces armées canadiennes (FAC) et la profession des armes à la fin des années 1990 et au début des années 2000, à la suite des événements entourant le déploiement du Régiment aéroporté du Canada en Somalie dans le cadre d'une mission de maintien de la paix des Nations Unies en 1992-1993, et plus précisément à la suite du meurtre et de la torture d'un jeune Somalien en mars 1993[1]. Les événements en Somalie et la réponse subséquente des dirigeants supérieurs des FAC et du ministère de la Défense nationale ont engendré une grave crise en matière de relations civilo-militaires au Canada et à une perte de confiance du gouvernement envers les FAC et, en particulier, envers ses officiers.

Deux auteurs chevronnés racontent ces événements dans *Forced to Change*. Le colonel Bernd Horn (maintenant à la retraite de la Force régulière des FAC) et Bill Bentley ont tous les deux servi comme officiers d'infanterie, et ont consacré plus de dix ans à travailler sur les divers aspects du perfectionnement professionnel dans les FAC. Les deux ont participé dès le début à l'amorce et à la mise en œuvre des réformes dans les FAC qui ont commencé en 1999 sous le lieutenant-général Roméo Dallaire, devenu depuis sénateur. Au début de 1999, le lieutenant-général Dallaire avait été nommé conseiller spécial auprès du chef d'état-major de la défense (CEMD) pour le perfectionnement professionnel des officiers.

Les deux auteurs ont continué de participer activement au perfectionnement professionnel des officiers et des militaires du rang (MR) au terme de leur travail initial au sein du bureau du conseiller spécial, principalement à l'Institut de leadership des Forces canadiennes (ILFC) et à l'Académie canadienne de la Défense. Horn a dirigé la rédaction et a écrit plusieurs livres sur des questions militaires, l'histoire, les Forces spéciales et le leadership, alors que Bentley a contribué activement à *Servir avec honneur* et à d'autres publications officielles importantes sur la doctrine du leadership dans les FAC qui ont été publiées au début des années 2000. Pour leur remarquable contribution au perfectionnement professionnel des FAC, les deux auteurs ont reçu la Médaille du service méritoire. En un mot, ils sont bien qualifiés pour raconter cette histoire, compte tenu de leur point de vue de l'intérieur des événements qui ont mené aux réformes depuis la fin des années 1990.

Le livre est raisonnablement bien structuré. Il comprend six courts chapitres et un avant-propos par le sénateur Dallaire. L'ouvrage est bien écrit, avec conviction et est de lecture généralement agréable. Il présente cependant des répétitions, en particulier dans les deux premiers chapitres, lorsque les auteurs font des allers-retours dans le temps, ce qui a tendance à embrouiller un peu l'histoire. Le livre comporte une bibliographie sommaire : toutefois, pour une raison inconnue, tous les rapports majeurs de l'époque, comme le *Rapport de la Commission sur la Somalie*, le *Rapport au premier ministre sur le leadership et l'administration dans les Forces canadiennes* du ministre Young et *L'officier canadien au XXIe siècle*, entre autres, y sont absents. Heureusement, pour les lecteurs désireux d'en savoir plus sur ces documents, les notes de fin contiennent une liste des principales sources.

Dans le premier chapitre, qui donne le ton au reste du livre, Horn et Bentley discutent des événements qui ont mené à la crise, avec des explications sur le plan de la culture des dirigeants, de l'éthique et de l'éducation. Ils concluent, comme bien d'autres l'ont fait avant eux, que les FAC du début des années 1990 étaient dominées par une culture d'anti-intellectualisme dans laquelle l'expérience passait constamment avant l'éducation. Les auteurs soulignent que cette façon de penser a encouragé un état d'esprit conservateur et traditionnel, qui a contribué à une vue du monde très étroite et a créé un corps d'officiers largement intolérant à la critique, à l'auto-examen ou à une stimulation intellectuelle poussée. Les fondements du corps des officiers reposaient largement sur les traits de caractère personnels au lieu des connaissances professionnelles, limitant ainsi la capacité des officiers supérieurs d'acquérir les compétences nécessaires pour fournir des conseils stratégiques judicieux au gouvernement, ou à rester en contact avec une société qui devenait de plus en plus instruite[2]. La nature de la guerre froide, avec sa simplicité relative et son environnement opérationnel prévisible pour les armées occidentales, a aussi contribué à influencer et à renforcer la culture et les attitudes des FAC qui existaient au début des années 1990.

La solution, ou le « lien manquant », comme l'ont nommé les auteurs, pour régler cette crise de culture se trouve dans l'éducation supérieure des officiers (des études de maîtrise, de doctorat ou de postdoctorat en sciences humaines). Le lecteur ne devrait pas être surpris d'apprendre que les auteurs, deux officiers qui ont terminé des études de doctorat, sont d'ardents promoteurs des études supérieures pour éclairer l'esprit, améliorer la pensée critique et augmenter la maturité du jugement. Pour renforcer ce point, les auteurs consacrent un chapitre entier aux mérites des études – plus particulièrement aux études de deuxième et de troisième cycle – pour les officiers supérieurs.

Les auteurs critiquent sévèrement le corps des officiers de l'époque, en particulier les chefs d'état-major, qui dirigeaient la profession des armes au Canada, en poste dans les années 1980 et au début des années 1990. Ces officiers généraux n'étaient pas en mesure de voir les failles inhérentes dans la culture des FAC, prétendent Horn et Bentley, et ont ainsi manqué à préparer les chefs stratégiques des FAC pour qu'ils puissent assumer l'important rôle de traiter avec le gouvernement et de s'adapter aux multiples changements dans la société canadienne. En outre, les dirigeants supérieurs des FAC ont aussi manqué au maintien d'un éthos militaire sain et d'un professionnalisme militaire de norme

élevée, des éléments qui ont grandement contribué à la crise dans la première moitié des années 1990.

L'argument principal du livre figure clairement dans le titre, *Forced to Change* (obligé de changer). Vers le milieu des années 1990, parce que le gouvernement avait perdu confiance à l'endroit de la profession des armes en raison de son incapacité de s'autoréglementer et à l'endroit des officiers, en raison de leur incapacité de répondre de leurs actions, il devait agir avec force pour réformer la profession et les FAC. Ses interventions dans la profession des armes ont pris la forme de trois activités principales : l'établissement en 1995 de la Commission d'enquête sur la Somalie, qui a soulevé des doutes sur la capacité des FAC de s'autoréglementer et de rendre des comptes; le *Rapport au premier ministre sur le leadership et l'administration dans les Forces canadiennes* du ministre Doug Young en 1997, qui est devenu, avec ses 65 recommandations, le moteur principal des réformes des FAC, surtout en ce qui a trait aux études, au leadership et à la responsabilité; et le Comité de surveillance des changements au sein des Forces canadiennes et du ministère de la Défense nationale (Comité de surveillance), qui a été mis sur pied en 1997, à titre de mécanisme externe pour faire le suivi des progrès des FAC dans la mise en œuvre des réformes et des initiatives obligatoires. En plus du Comité de surveillance, d'autres nouvelles organisations ont été mises sur pied pour accroître la responsabilisation des FAC et du MDN[3]. En bref, la crise des relations civilo-militaires a obligé le gouvernement à intervenir rapidement, pour « contrôler » et « punir » les forces militaires canadiennes, comme l'affirment les auteurs.

La recherche pour le livre repose largement sur les expériences personnelles des deux auteurs, qui ont participé activement au processus de réforme, et sur un examen détaillé des principaux rapports publiés et des principales études réalisées à l'époque. De nombreuses recommandations clés pertinentes de ces études, particulièrement pour les éléments ayant trait à l'éducation, à la responsabilisation, au leadership et à l'éthos, sont reproduites dans le livre à l'intention du lecteur. Pour compléter les études et les rapports, les auteurs ont interviewé en 2010-2011 plusieurs principaux décideurs qui ont participé de près aux événements, comme d'anciens ministres de la Défense nationale, chefs d'état-major de la défense et sous-ministres. Le résultat de ces entrevues est fondamental pour le développement du récit dans le livre.

L'un des thèmes principaux du livre, constamment répété par les personnes interviewées, est le soutien aux changements, car même si de nombreuses personnes parlaient en faveur des changements et prétendaient les appuyer, certains officiers supérieurs s'y opposaient farouchement, se montraient intransigeants à accepter les nouvelles réalités des FAC, usaient de faux-fuyants et exerçaient de la résistance bureaucratique à toutes les occasions. Deux chapitres importants du livre explorent la forte résistance institutionnelle au changement et la mise en œuvre graduelle des réformes entre 1998 et 2003.

Il y a beaucoup de partisans et de « bons » en faveur des réformes dans ces chapitres, principalement ceux qui ont été interviewés par Horn et Bentley et qui ont essayé de faire avancer l'institution et d'amorcer des réformes. Il y a aussi beaucoup de « méchants », qui ont constamment résisté aux changements et qui ont tenté de les ralentir au moyen de tactiques bureaucratiques. Malheureusement, les auteurs ont interviewé uniquement les « bons » pour ce livre; par conséquent, ils présentent peu de contre-perspectives au récit. Par ailleurs, ces entrevues ont eu lieu de 10 à 15 ans après les événements, et les auteurs n'ont pas utilisé d'autres sources que les études et les rapports publics, comme les lettres originales, la correspondance, les déclarations au Parlement, les discours et d'autres déclarations publiques, pour confirmer ou réfuter les témoignages des personnes interviewées. C'est ainsi qu'une partie importante de l'histoire est absente, et devra être racontée par les historiens futurs, lorsqu'ils auront accès aux principaux documents et à la correspondance de l'époque.

Pour clore le livre, Horn et Bentley font un examen critique de ce qui s'est produit depuis 2003 dans les FAC. D'un côté, selon les auteurs, des normes plus élevées d'éthos, la nouvelle doctrine en matière de leadership des FAC, une cohorte d'officiers qui compte de l'expérience dans des opérations complexes (principalement dans les opérations des FAC dans les années 1990, comme dans les Balkans), des officiers mieux préparés sur le plan intellectuel (ayant étudié au Collège des Forces canadiennes à Toronto et possédant un niveau général supérieur d'études de deuxième et de troisième cycle), et la création de l'Académie canadienne de la Défense en 2003 à titre de centre d'expertise pour diriger le perfectionnement professionnel dans les FAC, ont tous contribué à ce que les FAC soient en mesure de composer efficacement avec les opérations en Afghanistan (largement dépourvues de scandale, d'actes criminels et de comportements inconvenants). Comme les auteurs le soulignent, l'effort consacré en si peu d'années pour tenter de changer la culture des officiers dans les FAC est certes remarquable.

Inversement, Horn et Bentley demeurent préoccupés par la capacité des FAC de maintenir le changement remarquable qui s'est opéré dans la décennie 1997-2007, et argumentent que la guerre en Afghanistan a, encore une fois, mené à donner une importance beaucoup plus grande de l'expérience opérationnelle, au détriment des études supérieures (surtout pour les officiers supérieurs). Ils prétendent que le perfectionnement professionnel a connu plusieurs reculs depuis 2003, et que l'ancienne culture, qui accordait une importance excessive à l'entraînement et à l'expérience personnelle par rapport à l'éducation, se fait encore sentir dans de nombreux coins obscurs des FAC. La culture sous-jacente apparente de dévaloriser l'éducation est fortement ancrée dans les FAC, se plaignent les auteurs.

Alors qu'il est vrai que pendant l'apogée de la campagne militaire en Afghanistan, les études professionnelles militaires n'avaient pas le même attrait qu'un tour opérationnel en Afghanistan ou ailleurs, la réalité d'aujourd'hui est que la nouvelle cohorte d'officiers supérieurs des FAC est bien éduquée. En effet, une vaste majorité d'officiers supérieurs ont terminé des études de deuxième ou de troisième cycle en sciences humaines dans la dernière décennie, et tous ceux qui aspirent aux grades d'officiers généraux doivent avoir terminé le Programme d'études de sécurité nationale, d'une durée de 10 mois, à Toronto, ou un programme équivalent. Ces initiatives ne s'appliquent pas seulement aux officiers supérieurs : les militaires du rang supérieurs sont également mieux éduqués. En peu de mots, les officiers et les militaires du rang supérieurs de 2015 comptent une plus grande expérience et sont mieux éduqués que ceux qui dirigeaient les FAC il y a vingt-cinq ans.

À la fin, les auteurs terminent le livre avec un optimisme ténu suite aux récents événements et aux récentes décisions, comme l'examen du perfectionnement professionnel des officiers supérieurs, que le chef d'état-major a lancé en 2013, et la mise en œuvre du Cadre de perfectionnement des leaders au sein des FAC. Ce dernier est axé sur un développement intellectuel qui offre un meilleur équilibre entre l'expérience et l'éducation, soutiennent les auteurs. Par ailleurs, Horn et Bentley seraient heureux de savoir que le nouveau chef d'état-major de la défense, le général Jonathan Vance, prévoit une rencontre de tous les officiers généraux à la fin du printemps 2016 pour discuter exclusivement de la situation de la profession des armes au Canada.

ÉTUDE CRITIQUE DE LIVRE

En résumé, ce livre raconte une histoire bien connue des officiers qui étaient en service dans les années 1990. Le compte rendu n'est cependant pas neutre, puisque les deux auteurs ont fait partie de la première équipe de perfectionnement professionnel des officiers et des organisations subséquentes qui ont reçu le mandat de faire avancer et de mettre en œuvre les réformes. Il est clair que ce livre traduit la passion et l'intense participation des auteurs sur plus d'une décennie pour mettre en place les nombreuses réformes que le gouvernement avait ordonnées, en particulier celles associées à l'amélioration de l'éducation supérieure des officiers des FAC.

Malgré les limites énoncées ci-dessus, ce livre mérite d'être lu attentivement. Pour commencer, il est le premier livre à essayer de saisir dans un seul ouvrage les étapes qui ont été prises par plusieurs personnes dans la profession des armes au Ministère et au gouvernement pour transformer les FAC et pour changer la culture de l'organisation, surtout en ce qui a trait à l'éducation supérieure, à la responsabilisation, au leadership et au professionnalisme militaire.

Mais le livre *Forced to Change* est important pour deux autres raisons. L'histoire dans ce livre est un rappel flagrant de la responsabilité et du privilège unique et exigeant qui sont conférés au corps des officiers en tant que groupe professionnel, et au chef d'état-major de la défense, en tant que dirigeant de la profession des armes au Canada, de rester vigilant et actif dans l'exercice de la gestion de cette profession. Plus important encore, ce livre souligne ce qui peut se produire quand le gouvernement perd la confiance à l'égard de la capacité de ses officiers supérieurs de gérer leur propre profession. Le gouvernement *peut* intervenir et le fera, de manière forte et rapide, pour obliger les FAC à changer.

Le major-général (à la retraite) Daniel Gosselin*, CMM, CD, est un ancien commandant du Collège des Forces canadiennes et de l'Académie canadienne de la défense. Il a aussi occupé les fonctions de Directeur général – Politique de sécurité internationale dans le Groupe des politiques, et a été membre de l'Équipe de transformation du général Hillier. Il est actuellement chef d'équipe du Groupe des initiatives du commandant du chef d'état-major de la défense, et enseigne à l'occasion aux officiers et aux cadres supérieurs au Collège des Forces canadiennes à Toronto.*

NOTES

1. Dans l'introduction du livre, une date erronée (1992) du meurtre de l'adolescent somalien est indiquée.
2. Cet argument n'est pas nouveau. En fait, les auteurs insistent que ce point a été mis en évidence dans de nombreuses études dans les années 1990 : cet élément est bien exposé dans le contexte de l'Armée canadienne par Peter Kasurak dans son récent livre : *A National Force : The Evolution of Canada's Army, 1950-2000* (UBC Press, 2014).
3. Certaines de ces nouvelles organisations, en plus du Comité de surveillance, comprenaient : le Bureau de l'ombudsman, la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire et le Conseil consultatif en matière d'éducation, et relevaient toutes directement du ministre de la Défense nationale.

CRITIQUES DE LIVRES

Endurance and War: The National Sources of Military Cohesion

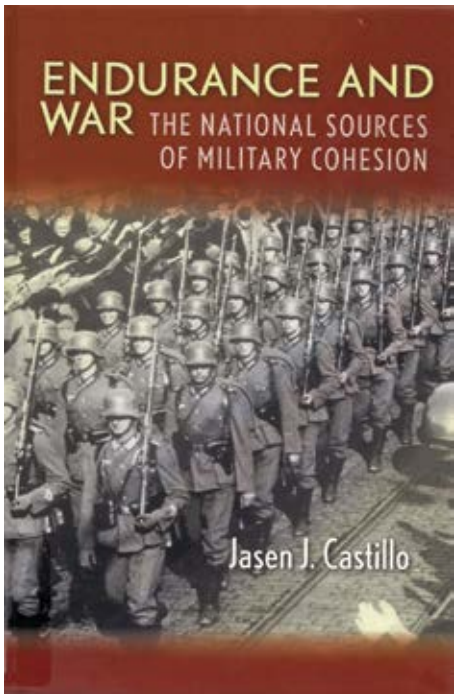
par Jasen J. Castillo

Stanford, CT, Stanford University Press, 2014

308 pages, 57,95 $ (couverture rigide)

ISBN 978-0-8047-8910-3

Critique de Peter Williams



Je m'intéresse depuis longtemps aux raisons qui poussent les soldats, les marins et les aviateurs à combattre, souvent contre toute attente, voire en l'absence de toute logique. Ainsi, au fil des années, les rayons de ma bibliothèque sont de plus en plus garnis de récits sur le commandement des bombardiers de la Seconde Guerre mondiale et sur les équipages des U-boot allemands, de même que de témoignages personnels de soldats du Commonwealth de la Grande Guerre. Dans tous ces cas, les participants ont subi des pertes qui seraient tout à fait inacceptables de nos jours, mais ils ont malgré tout poursuivi les combats. Pour quelles raisons? Cet ouvrage, que j'ai découvert dans la bibliothèque de la Défense nationale, m'a semblé des plus intéressants, et j'ai décidé de le lire.

Jasen Castillo est professeur adjoint à la Bush School of Government and Public Service de la Texas A & M University. Avec cet ouvrage, il a pour objectif de proposer une nouvelle théorie pour expliquer les liens qui unissent les combattants; ce qu'il appelle la théorie de la cohésion. Il étaye également son hypothèse sur les études de cas suivantes portant sur les armées du XX^{e} siècle :

- Allemagne, 1944-1945;
- France, 1940;
- Union soviétique, 1941;
- Nord-Vietnam (ici, l'auteur établit une distinction entre cette armée et le Viêt-cong);
- États-Unis, 1968 à 1972.

La théorie de la cohésion prend appui sur l'hypothèse que les forces armées de guerre d'un pays sont caractérisées par deux éléments clés : la capacité de combattre au champ de bataille et l'aptitude à résister aux pressions internes les poussant à l'effondrement si la victoire est de moins en moins probable. D'après M. Castillon, la cohésion militaire est par conséquent liée à deux variables : l'emprise du régime sur ses citoyens, et donc, sur ses forces armées et la mesure dans laquelle les forces en

question sont libres de se concentrer sur l'entraînement à la guerre. L'auteur soutient sa thèse en affirmant qu'il existe essentiellement quatre types de forces militaires, qui sont par ailleurs décrits dans les études de cas susmentionnées :

- *Messianiques*; hautement contrôlées par le régime, qui leur accorde néanmoins une grande indépendance en matière d'entraînement. L'étude de cas de l'armée allemande illustre ce type de forces;
- *Autoritaires*; le contrôle du régime est également très élevé, mais les forces n'ont pas la liberté d'action dont disposent les forces messianiques. L'Armée rouge soviétique de 1941 est présentée comme un exemple de ce type de forces. L'auteur mentionne toutefois qu'à mesure que la guerre progressait et que la victoire devenait plus certaine, la liberté au chapitre de l'entraînement augmentait;
- *Professionnelles*; l'auteur définit une armée professionnelle comme étant opposée à une armée autoritaire. Peu contrôlée par le régime, elle possède un degré élevé d'indépendance en matière d'instruction. Il me semble quelque peu ironique que l'armée américaine de l'ère du Vietnam, sur laquelle repose cette étude de cas, ne fût pas une véritable armée de volontaires. Par conséquent, certains lecteurs pourraient remettre en question le caractère « professionnel » que l'auteur y attache;
- *Apathiques*; aux antipodes des forces messianiques, caractérisées à la fois par un faible degré de contrôle du régime et peu d'autonomie militaire. L'armée française de 1940 est ici l'objet de l'étude de cas.

Pour chaque étude de cas, l'auteur décrit chaque armée en fonction des variables de la théorie de la cohésion; il tente par son texte et ses données d'étayer ses arguments. Dans une certaine mesure, il cherche également à exposer d'autres théories de la cohésion militaire, comme la théorie du groupe primaire, qui explique que les soldats poursuivent les combats et se battent pour leurs camarades aux niveaux tactiques inférieurs (p. ex., le niveau du bataillon) et non nécessairement pour de grandes causes, ni même par nationalisme. Pour ce qui est des armées allemande et française, l'auteur compare également leur rendement au champ de bataille et ce qu'il appelle leur « endurance » aux versions antérieures de ces forces qui ont combattu lors de la Première Guerre mondiale. À cette époque, ces deux armées appartenaient à la catégorie « professionnelle », ce qui prouve que les armées peuvent évoluer grandement en peu de temps.

Cet ouvrage est bien documenté, comptant 46 pages de notes et une bibliographie de 23 pages, où sont cités les auteurs d'ouvrages récents. L'ouvrage est parsemé de graphiques et de tableaux contenant des statistiques sur des domaines tels que les pertes au combat des Allemands et des alliés entre septembre 1944 et mai 1945 (la proportion des pertes infligées par les Allemands aux alliés étant largement supérieure à la proportion inverse). Les quelques cartes que contient l'ouvrage illustrent généralement des opérations de très haut niveau. Les lecteurs qui connaissent peu certaines des campagnes étudiées pourraient consulter préalablement des récits plus généraux sur ces manœuvres, afin de pouvoir placer les arguments de l'auteur en contexte. Ce n'est qu'un point mineur dans un ouvrage qui demeure captivant.

Le défi des livres portant sur des événements historiques est que bien souvent, le lecteur peut difficilement en tirer des leçons qui soient pertinentes pour leur expérience actuelle. Par ailleurs, on peut facilement se laisser emporter simplement par l'intérêt que suscitent les récits de guerre du passé. Même si l'auteur a un style captivant, il n'hésite pas à se poser la question suivante : Et alors? Il offre un point de vue sur la façon dont la défense américaine et le milieu de la sécurité, en particulier, pourraient appliquer la théorie de la cohésion aux éventuels adversaires, particulièrement la Corée du Nord, l'Iran, la Chine, ainsi qu'aux ennemis affrontés récemment en Afghanistan. Je ne vais pas révéler la fin en répétant les paroles de l'auteur, mais on peut se demander si cet ouvrage ne pourrait pas faire partie des lectures obligatoires dans les échelons supérieurs du Pentagone.

En raison du style de l'auteur, ce livre se lit comme un manuel, ce qui est peut-être son intention. Je crois que cette caractéristique, qui m'a semblée dérangeante au premier abord, est en réalité un moyen efficace pour l'auteur de faire valoir son point de vue; j'ai trouvé ses arguments pour défendre la théorie de la cohésion plutôt convaincants. Cet ouvrage serait utile pour la formation des officiers. En repensant à l'époque où j'étais élève-officier au Collège militaire royal (CMR), alors qu'un des textes du cours de leadership et de gestion militaire était l'ouvrage d'Anthony Kellet, Combat Motivation[1] (que je possède encore et qui, d'après ce que j'en sais, est devenu une rareté), je me dis que l'objet de la présente critique serait un ajout très intéressant au matériel de cours du CMR. Je le recommande fortement.

Le colonel P.J. Williams *est actuellement Directeur – Vérification du contrôle des armements au sein de l'État-major interarmées stratégique.*

NOTES

1. Kellet, Anthony. *Combat Motivation: The Behavior of Soldiers in Battle*, Boston, Kluwer-Nijhoff Publishing, 1982.

Stout Hearts The British and Canadians in Normandy 1944

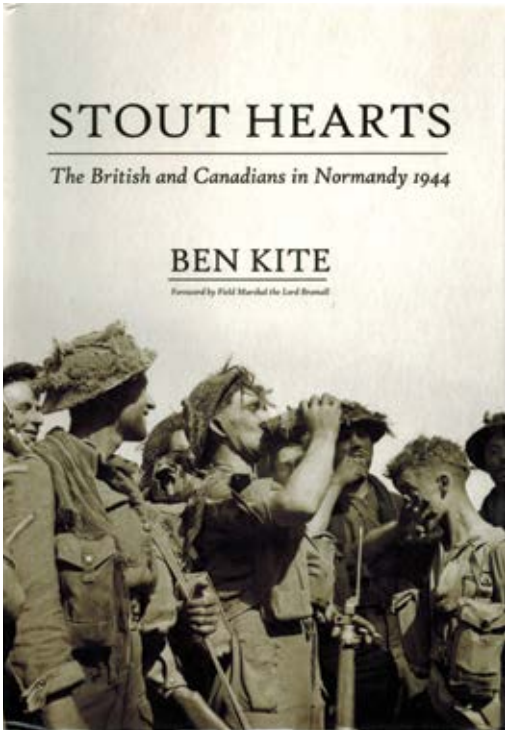
par Ben Kite

Solihull, Helion & Company, 2014

476 pages, 46,5 $

ISBN : 978-1-909982-55-0

Critique de David Yarker



Stout Hearts: The British and Canadians in Normandy 1944 est un ouvrage intéressant et quelque peu étonnant. Son auteur, Ben Kite, est un membre actif du British Intelligence Corps; il possède une vaste expérience opérationnelle. Dans ce livre, il ne se contente pas de faire le récit analytique de la campagne de Normandie : il vise plutôt à expliquer comment « une armée de terre travaille lors des opérations » [TCO]. Il examine donc dans ses moindres détails une armée de terre particulière lors d'une campagne particulière – le 21st Army Group, en Normandie. Même si cet ouvrage porte sur l'armée de terre britannique et canadienne en Normandie, il est en réalité axé sur la définition de cette armée de terre et par extension, sur celle d'une armée de terre moderne en général.

L'auteur prend appui, à cette fin, sur deux structures reliées entre elles. Il utilise d'abord différents éléments de l'armée de terre de terre pour construire la trame narrative de base. Après un rapide aperçu de la campagne de Normandie (expédiée en six pages, dont une photographie), l'ouvrage examine en dix chapitres, tour à tour, les grands éléments constitutifs de l'armée de terre, en commençant par l'infanterie. Viennent ensuite les autres armes de combat, ainsi que les éléments qui sont moins fréquemment analysés et qui font que l'armée de terre est bien plus que la somme de ses unités : services de santé, renseignement, logistique, appui naval et aérien, personnel et quartier général. Chacun de ces chapitres résume le rôle de l'élément au sein de l'armée de terre ainsi que ses principaux équipements et tactiques. Dans certains des chapitres, particulièrement ceux qui portent sur les volets dont on parle moins, comme les services de santé et de renseignement, l'auteur offre des points de vue intéressants que l'on retrouve rarement dans les récits de campagne.

Toutefois, l'intérêt de cet ouvrage tient surtout des nombreuses citations provenant de ceux qui ont servi pendant la campagne. Le livre regorge de longues citations de différents militaires de tous les niveaux qui ont servi au sein du 21st Army Group en Normandie; bien souvent, elles sont tirées de sources qui n'ont pas été publiées. Il ne fait aucun doute que cette approche, en plus de renforcer l'ouvrage, guide le lecteur dans un texte qui peut parfois devenir plutôt technique. Il arrive à de rares occasions que les paroles citées ne soient pas parfaitement adaptées au contexte ou ne portent pas exactement sur la question, ce qui brise le rythme ou le ton du livre. En général, toutefois, la vaste majorité des longues citations se tient très bien et donne un portrait cohérent d'une armée de terre générique au cours des opérations et de la campagne de Normandie en soi, ce qui témoigne de la qualité de ce livre. Les récits personnels et les questions techniques que soulève l'auteur sont également étayés par un grand nombre de photographies, de cartes et de graphiques.

Grâce à ces deux structures interconnectées, cet ouvrage atteint de façon admirable ses deux objectifs, avec en toile de fond, la campagne de Normandie : examiner en quoi consiste une armée de terre moderne et faire connaître le point de vue des soldats qui ont combattu en Normandie. Un petit point faible de ce livre est sa conclusion. L'auteur conclut son ouvrage sur la fin de la campagne, mais certaines des leçons qu'il tire ne découlent pas logiquement du reste de l'ouvrage; l'affirmation que la division est le niveau essentiel de la guerre est un exemple. La conclusion est toutefois brève et n'enlève rien au plaisir que procurent plusieurs centaines de pages qui guident le lecteur dans les bocages de la Normandie pour lui faire connaître une armée de terre moderne. Encore une fois, il s'agit là de la force réelle de ce livre – faire revivre une armée de terre au cœur d'une campagne.

Stout Hearts convient bien à ceux qui souhaitent mieux comprendre les opérations terrestres modernes en général, mais intéressera également ceux qui possèdent une plus grande expérience du domaine. J'ai constaté avec étonnement, à la lecture de cet ouvrage, à quel point les grandes structures du 21st Army Group m'étaient familières; j'ai pu mieux comprendre la campagne de Normandie en me rappelant mes propres expériences à titre d'officier subalterne de la 2e Brigade, cinq décennies plus tard. L'auteur évite les explications sur la structure d'une armée de terre, choisissant plutôt de mieux faire comprendre les éléments constitutifs de cette armée grâce aux mots de ceux qui y ont servi. Ben Kite offre ainsi une perspective captivante sur une armée de terre lors des opérations.

Le lieutenant-colonel David Yarker, CD*, est un membre actif du Corps des transmissions royal du Canada et est diplômé du CMRC en génie physique, en histoire et en sciences militaires.*