

LE BULLETIN DE DOCTRINE & D'INSTRUCTION DE L'ARMÉE DE TERRE

Le journal professionnel de l'Armée de terre du Canada

ORGANISATION D'INSTRUCTION :
PLACE DE COMMANDEMENT DE MILITAIRES?

Le major André Bouché (C)

PROCES-VERBAUX DE LA RÉUNION

Le major William Davidson (C)

DE LA TRADITION AU DÉFI
DE MODERNISATION ET DE DÉVELOPPEMENT

Le major Grant Davidson (C)

QUEL QUARTIER GÉNÉRAL POUR
L'ARMÉE DE TERRE EN 2027 ?

Le lieutenant-colonel Mike Campbell (C)

L'ARMÉE ET LES AFFAIRES INDIGÈNES
DE 1990 À 1995

Le capitaine David Bouchard (C)

L'ANALYSE GÉNÉRIQUE DES CRIS :
CONCEPTS CLÉS

Le major Robert Douglas (C)

Publication
trimestrielle



Défense nationale
national defence

Vol. 1, no. 1
été 99

Collaboration spéciale

*L'adjudant-chef P.J. Wonderham, MMM, CD
SMR, 1^{er} Groupe-brigade mécanisé du Canada*

Permettez-moi d'abord de remercier le Comité de rédaction du Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre de me fournir l'occasion de m'adresser à un groupe d'une telle importance.

Malheureusement, comme c'est souvent le cas, j'ai reporté quelque peu mon travail et je me retrouve actuellement au coin de Khaki Trail et de Blue Route en train de jeter à la hâte dans un carnet de campagne quelquesunes de mes réflexions. Cela dit, je ne pense pas qu'il y ait meilleur endroit pour avoir une vision non déformée de ce qu'est un leadership solide au niveau des sous-officiers subalternes et des sous-officiers supérieurs. Sous cet angle privilégié, je me rappelle humblement notre principal but... (celui de nous tous) qui est d'instruire, de soutenir et de motiver ces jeunes soldats aux pieds froids et humides, le visage recouvert de traces de camouflage vieilles de deux jours, pour atteindre l'objectif, tout en les guidant pour qu'ils deviennent des membres modèles de la société canadienne. C'est une grosse commande!

Je crois fermement que les principes élémentaires du leadership et les responsabilités des leaders n'ont pas changé avec les années (Voir l'extrait *du Manuel d'administration et de discipline* de l'Armée canadienne de 1957, à la suite de mes commentaires). Je crois que mon premier chef de char, il y a plus de 30 ans, était un excellent leader. Il était on ne peut plus compétent, dévoué et très professionnel. Je sais aussi qu'avec le temps, notre Armée, à l'instar de notre société, est devenue beaucoup plus complexe; nous devons donc constamment mettre à jour nos outils de leadership, car autrement nous ne pourrions pas être des leaders efficaces au sein de l'Armée de terre d'aujourd'hui.

Je reviens tout juste d'une visite d'échange à l'une des plus grandes académies d'instruction de sous-officiers au monde, pas aussi vaste que le coin de Khaki et de Blue Route, mais suffisamment vaste. Chaque année, le United States Army Sergeants Major Academy (USASMA) de Fort Bliss, Texas, instruit des milliers de sous-officiers venant des États-Unis et d'autres pays et leur décerne des diplômes. Le cours de chef supérieur dure neuf mois et place les sous-officiers dans un milieu où ils peuvent traiter des problèmes courants de leadership et de doctrine.

Comme vous pouvez vous l'imaginer, cette académie est très dispendieuse tant en dollars qu'en main-d'œuvre. Après en avoir examiné le mode de fonctionnement, je puis affirmer que notre Armée offre les mêmes chances dans un milieu simplement moins officiel. Nos cours de leadership nous permettent d'apprendre concrètement l'art et les principes du leadership, mais nous ne devons pas nous contenter de recevoir notre diplôme : nous devons continuer à nous perfectionner. Nous possédons la doctrine et nous avons les occasions d'améliorer notre formation.

Le document récemment publié intitulé *L'Armée de terre du Canada*, les publications du Centre des leçons retenues de l'Armée de terre (CLRA) et *Le Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre* sont tous des exemples de documents à notre disposition pour améliorer notre formation. Les normes relatives à la prévention du harcèlement et du racisme (SHARP) et nos séminaires d'instruction au leadership dans une armée diversifiée sont conçus pour que les bons leaders deviennent encore meilleurs. Si vous ne suivez pas actuellement de cours de perfectionnement professionnel destinés aux sous-officiers au sein de votre unité... vous devriez le faire. Nous devons lire tous les documents disponibles, en discuter et faire en sorte que nos officiers et nos soldats participent à un dialogue ouvert sur ces sujets.

Récemment, alors que j'étais en campagne, j'ai eu le plaisir de tomber sur un exemplaire de Dépêches du

CLRA. Bien qu'il n'était pas à sa place normale, étant utilisé pour bloquer en place le réservoir de naphte d'un poêle de campagne, au moins il se trouvait en campagne et je suis sûr qu'il avait été lu et qu'il a donné lieu à bien des discussions.

Nous devrions tous être fiers des pas de géant et des progrès que nous avons faits durant ces dernières années. Cependant, nous devons constamment « garder le pas » car ce bon vieux terrain d'exercice n'est plus aussi plat qu'autrefois.

La prochaine fois que vous vous retrouverez à votre endroit favori, soit à « Khaki and Blue », à « 5 Fingers », ou peut-être à « McKinney Defile » ou encore à votre unité ou à votre manège militaire, jetez sur papier quelquesunes de vos réflexions ou certains points à débattre, et utilisez cette tribune comme un autre outil favorisant le franc dialogue. Le lieutenantgénéral Leach, Chef d'étatmajor de l'Armée de terre, écrivait dans le premier numéro de cette publication : « Lisez le Bulletin pour accroître vos connaissances... L'Armée de terre va bénéficier de vos efforts. »



Fonctions et responsabilités des adjudants et des sousofficiers

Tiré du Manuel d'administration et de discipline (Armée canadienne - 1957)

1. Au sein des unités et des établissements, la discipline et le bien-être des hommes sont, dans une grande mesure, fonction de la manière selon laquelle les adjudants et les sousofficiers exercent leurs fonctions et maintiennent leurs postes. Dû à l'influence qu'ils exercent sur la discipline, sur l'efficacité et sur le moral des Forces canadiennes dans leur ensemble, il est essentiel que tous les officiers et soldats reconnaissent l'importance de leur statut.
2. Puisque c'est le sous-officier qui assure le lien entre les soldats et leurs officiers, on exige de lui la conduite la plus exemplaire qui soit en tout temps, quelle que soit la situation. Il doit être dynamique, assidu et soucieux de sa tenue et de son apparence, faire honneur à son unité et connaître parfaitement son travail.
3. Le maintien de la discipline est essentiel à l'efficacité au combat de l'unité, et les sousofficiers sont à la base de chaque système. Par conséquent, ils seront promus du rang non seulement en fonction de leurs aptitudes au leadership, de leur bonne conduite et de leur apparence militaire, mais également de leur capacité de maintenir la discipline grâce à leur compétence, à leur caractère et à leur vigilance.
4. Les sous-officiers doivent démontrer en tout temps un sens approprié de leur grade et de leur position au sein de leur unité. Ils doivent se rappeler que leur autorité augmentera ou diminuera proportionnellement au respect qu'ils suscitent chez leurs hommes grâce à l'exécution consciencieuse de toutes leurs tâches, à leur comportement respectueux envers leurs supérieurs et au respect qu'ils ont de ceux sur lesquels ils exercent leur autorité.
5. La prévention du crime devrait être l'objectif de tous ceux qui détiennent des postes d'autorité, alors que la nondivulgation des actes délictueux, et le fait de fermer les yeux sur des irrégularités comptent parmi les plus grandes fautes que des sousofficiers peuvent commettre. Ils doivent éviter toute familiarité indue avec leurs subalternes et, dans toute la mesure du possible, s'associer avec ceux de leur propre grade.
6. Les sous-officiers ne doivent en aucun cas tenir des propos inconvenants devant leurs hommes; ils doivent toujours faire preuve de fermeté et savoir intervenir rapidement tout en étant prévenants.
7. Lorsqu'ils donnent un ordre, les sous-officiers doivent être brefs et clairs en utilisant les termes les plus

positifs, et ne pas le présenter sous forme de demande. Ils doivent insister sur le respect rapide et strict de leurs ordres, mais ils doivent par la même occasion faire preuve d'autorité avec discrétion et ne jamais se laisser influencer par un préjugé envers une personne.

8. Tous les sous-officiers sont ou devraient être des instructeurs potentiels. Ils doivent posséder les derniers manuels d'instruction et faire en sorte d'accroître constamment leurs connaissances militaires.

9. Il incombe aux adjudants et aux sous-officiers, où qu'ils soient, de préserver l'ordre et de voir au respect des règles parmi les autres soldats. Cette responsabilité leur incombe, qu'ils soient de service ou non.

10. Pour résumé, tous les officiers s'en remettent à eux pour ce qui est du soutien loyal au chapitre du maintien de l'efficacité et des traditions des Forces armées, et les militaires de grades subalternes s'en remettent à eux pour qu'ils les aident directement. Ils doivent :

- a. être des exemples de loyauté et de discipline;
- b. accepter la responsabilité de leurs postes;
- c. travailler en tout temps pour le bien-être et l'efficacité des Forces armées dans leur ensemble;
- d. faire preuve de tact;
- e. obéir aux ordres de leurs supérieurs avec l'enthousiasme et l'empressement qu'ils exigent de leurs subalternes dans les mêmes circonstances.



[\[English\]](#)

Mot du rédacteur en chef

Le capitaine John Grodzinski, CD

« Toute doctrine, coutume ou tradition prétexte à faire _ ou à ne pas faire - une chose en temps de guerre témoigne de la présence de l'influence oppressive (du passé). Il faudrait nous méfier aussitôt et examiner la question à la lumière crue de la logique, en nous reportant non pas aux citations, aux axiomes, aux opinions ou aux doctrines du passé, mais directement aux éléments scientifiques. Car ce n'est pas par la tradition que la guerre se gagne, mais par l'utilisation de faits solides appliqués logiquement. » (Traduction libre)

Canadian Army Training Memorandum, n° 13, avril 1942.

Quand cette citation a été publiée, l'Armée canadienne outre-mer était en période de transition, passant des différentes divisions, brigades et unités indépendantes mises sur pied ou envoyées en Angleterre entre 1939 et 1941 à une armée de campagne structurée dotée d'un quartier général de l'armée de terre, de deux quartiers généraux de corps, de troupes de corps et d'armée, de cinq divisions et de deux brigades indépendantes. Au cours de cette période de trois ans, l'armée a subi un changement révolutionnaire. En 1942, elle était devenue complètement différente de ce qu'elle avait été en 1939. De nouvelles organisations étaient apparues, de nouvelles tactiques avaient été élaborées, et on procédait à l'essai de nouvelles armes et de nouvel équipement. Ces changements ont entraîné toute une série d'exigences nouvelles pour le leadership de l'armée de terre. La formation du personnel, chose rare dans l'armée d'avant-guerre, a connu une expansion considérable, des douzaines d'officiers fréquentant des écoles d'état-major canadiennes et britanniques. Au cours de la même période, la formation de chefs non brevetés a augmenté pour répondre aux exigences de l'armée. Il fallait trouver des chefs pour les formations et les unités, et les former. Aussi étonnant que cela puisse paraître, on s'aperçut alors que bon nombre de chefs sensément « qualifiés » en 1939 manquaient de connaissances professionnelles, de compétences et d'endurance physique. Un groupe de nouveaux chefs a émergé des grades subalternes, un groupe plus réceptif aux changements et moins contaminés par les anciennes pratiques.

À part le fait de n'être pas en guerre, l'armée d'aujourd'hui est en train de subir des changements quelque peu similaires. Les ressources souvent dites « décroissantes » en sont en partie responsables; mais ce qui est encore plus significatif, c'est le changement fondamental de style, de doctrine et de structure de commandement, amené par un certain nombre d'individus. La technologie a aussi une influence. Si ma boule de crystal ne me permet pas de deviner ce que sera l'armée au cours des prochaines années, la doctrine que nous avons publiée en dit long. Le commandement directif a disparu. On met plutôt l'accent sur la façon appropriée de transmettre l'intention et sur l'état final souhaitable, sans s'embourber dans les détails pour y arriver. Au plan de la doctrine, nos vues sur la capacité de mener la guerre sont maintenant diamétralement opposés à ce qu'elles étaient : nous nous concentrons sur les manoeuvres plutôt que sur la guerre d'usure.

Nous sommes revenus au même point que notre armée de 1942. Ceux qui ne pouvaient pas s'habituer au nouvel environnement ont été destitués, congédiés ou mis hors d'état de nuire. Je ne suggère pas de virer la moitié du corps des officiers, mais à l'instar des officiers subalternes de la Seconde Guerre mondiale qui se sont retrouvés commandants de bataillon et de formation, ou même des théoriciens innovateurs de l'armée d'avant-guerre, nous devrions être réceptifs aux nouvelles idées. Comme le dit la citation qui précède, il ne faut pas nous en tenir aux « citations, aux axiomes, aux opinions ou aux doctrines du passé » (si vous vous arrêtez ici et si vous vous dites le voilà qui nous sert une vieille citation, c'est que vous n'avez pas saisi

l'astuce). Pour ce faire, il faut nous perfectionner. Or, je ne crois pas que l'armée soit encore capable de nous assurer adéquatement cette formation pour le moment. Ne croyez pas qu'il suffit de quelques exercices dirigés (ED) sur la doctrine, l'histoire ou les politiques internationales offerts à Kingston ou à Toronto pour faire de nous des as en la matière. Ces institutions sont-elles des établissements d'enseignement? Combien de temps avez-vous pour vous préparer? Avec quel sérieux ces sujets sont-ils abordés et combien exigeante est la norme? La réponse, c'est que nous devons nous *enseigner* à nous-mêmes et développer des processus de réflexion *disciplinés*. Les opinions chargées d'émotion (« Je parle du plus profond de mon cœur... ») ou celles qui sont fondées sur des lectures occasionnelles doivent être évitées. Devenons une armée qui pense.

Articles dans le présent numéro :

« Opérations d'information : Place du commandement de mission »

L'Armée de terre canadienne a adopté les opérations d'information ayant pour objectif principal la supériorité sur l'adversaire au plan de l'information, comme une des six fonctions de combat, ainsi que la guerre de manœuvre qui place un accent particulier sur le commandement de mission. La numérisation permettra grandement améliorer la connaissance de la situation, de hausser le rythme opérationnel, de favoriser le synchronisme et d'unifier les opérations. Toutefois, lorsque l'information se fait rare, est erronée ou contradictoire, le succès opérationnel dépend de l'aptitude des commandants à prendre des décisions appropriées et opportunes. L'accélération du rythme ainsi que l'amélioration de la coordination et du synchronisme dépendent aussi de l'initiative dont font preuve les commandants subalternes quand vient le temps de prendre des décisions et de poser des gestes à l'appui de l'orientation donnée par le commandant supérieur. Cet article soutient que l'éventuelle numérisation du champ de bataille et les possibilités qu'elle offre de donner une image détaillée, homogène et en temps réel de ce dernier peuvent créer l'illusion qu'on sait tout ce qu'il y a à savoir. Plus les commandants aux paliers supérieurs disposeront de données, plus ils voudront s'imposer dans le processus décisionnel aux échelons inférieurs aux leurs. En d'autres termes, la capacité sans cesse croissante qu'on a de numériser le champ de bataille met en péril le fondement même de la guerre de manœuvre et, en particulier, la philosophie de commandement de mission.

« La psychologie de la baïonnette »

Les soldats éprouvent depuis toujours une aversion pour l'utilisation de la baïonnette au combat; il leur apparaît en effet beaucoup plus facile de se débarrasser d'un ennemi à distance. L'impact psychologique associé au geste de tuer augmente à mesure qu'on se rapproche de l'adversaire. Il serait naïf de croire que la formation dispensée en vue de l'affrontement à la baïonnette ne joue pas un rôle important dans la préparation psychologique du combattant, mais il arrive rarement que ce dernier s'implique de lui-même dans un corps à corps à la baïonnette s'il peut faire autrement. Cet article s'interroge sur la place de la baïonnette sur le champ de bataille moderne. Il ne se veut pas la référence ultime sur la question, mais vise plutôt à susciter la discussion et à amener le lecteur à examiner ses propres sentiments quant au bien-fondé de l'entraînement au maniement de la baïonnette.

« De la survie dans un milieu de dénonciations et de révélations »

Depuis des années, les médias sont inondés de documents et de « tuyaux » provenant de particuliers au sein du ministère de la Défense nationale. Cela a eu pour effet d'alimenter une campagne de publicité négative qui fait rage depuis cinq ans, a contribué à une forte diminution de la confiance que la population porte aux Forces canadiennes et a causé une chute du moral des troupes; mais on peut penser que cela a aussi servi d'élément déclencheur d'une importante et très nécessaire réforme. Il s'agit d'une question délicate, sur laquelle on écrit peu dans un contexte canadien, et dont il est encore moins souvent question dans les discussions ouvertes. « Dénoncer ou ne pas dénoncer » telle est la question morale qui, plus que toute autre, remet en cause la loyauté qu'on peut avoir envers l'organisation. La fréquence des dénonciations au ministère de la Défense nationale, les motifs qui les sous-tendent, le type d'information faisant l'objet de fuites et les

destinataires de ces dernières sont autant d'indicateurs valables de l'éthique au MDN. L'article traite de ce phénomène. Il commence par faire une distinction entre « dénonciation » et « révélation ». Il décrit ensuite les effets de ce comportement et tente d'expliquer le grand nombre de fuites à la Défense nationale. Enfin, il donne des exemples de dénonciations moralement justifiées et les applique à un certain nombre de cas.

« Quelques réflexions sur l'Armée de terre du 21^e siècle »

Les Forces canadiennes ne sont pas parvenues à établir une vision de base des environnements stratégiques, opérationnels et tactiques dans lesquels mener leurs opérations d'ici 25 ans. L'Armée de terre, qui ne dispose d'aucune vision cohérente de ce que sera le champ de bataille de l'avenir, est incapable d'élaborer une doctrine et des structures pertinentes pour les opérations de l'avenir ou même de faire l'acquisition d'un équipement efficace. Elle demeure prisonnière de son passé. Malgré qu'elle ait généralement adopté la structure américaine du champs de bataille, c'est-à-dire, les opérations rapprochées, en profondeur et dans la zone arrière, l'Armée de terre du Canada a résolument refusé de se préparer à toute forme de combat autre que le combat rapproché classique. Nos formations n'ont pas la structure, la doctrine et l'équipement nécessaires pour mener des opérations dans l'ensemble de leur espace de bataille. En deux mots, les activités qui ne sont pas directement reliées à la conduite du combat rapproché sont vues comme secondaires. Même s'ils représentent une partie fondamentale de notre doctrine, les éléments constituant de la structure de l'espace de bataille sont mis de côté, tout simplement, ou, pire encore, ne font l'objet que d'une analyse des plus primaires. Nos QG de brigade et de division ne possèdent pas la compréhension structurale ou doctrinale nécessaire pour mener à bien une mission autre qu'une bataille rapprochée. L'article cherche à provoquer le débat sur le type d'armée dont le Canada a besoin à l'heure actuelle et dans un avenir prévisible.

« La capacité amphibie revisitée : concept canadien »

« Amphibiosity » est un terme créé par les Britanniques qui englobe l'ensemble de la réflexion et des efforts liés aux opérations amphibies. C'est un mot que connaissent bien les Américains et nos alliés de l'OTAN, mais qui ne veut pas dire grand chose au Canada. Cela est toutefois en train de changer étant donné que les Forces canadiennes redécouvrent le rôle que « la capacité amphibie » doit jouer dans nos affaires extérieures et de défense. Quand il a été suggéré pour la première fois que le Canada accorde plus d'importance aux opérations amphibies, c'est-à-dire durant la préparation de l'Exercice MARCOT 96 à la fin de 1995, les rires ont suivi la consternation dans de nombreux cercles. « Le Canada ne fait pas la guerre amphibie! » a-t-on alors pu entendre. Trois ans plus tard, l'Étude sur les opérations amphibies de faible envergure (Minor Amphibious Operations Study _ MAOS) tire à sa fin. S'y greffent un certain nombre d'initiatives étroitement reliées visant à doter les Forces canadiennes d'une capacité de mener des opérations amphibies interarmées. Le fait que ces projets aient été lancés presque simultanément et indépendamment les uns des autres montre bien que les trois éléments ont parfaitement compris que les Forces canadiennes doivent évoluer et renoncer à la vision adoptée dans le passé qui était axée sur un ennemi bien précis, un théâtre bien précis et des opérations sur le continent et au large. Le temps est venu de se doter d'une capacité amphibie. L'article ne fait pas que s'attarder au pourquoi de la chose; il indique comment la Marine canadienne revisite le concept, dans l'espoir que les structures et modèles présentés facilitent la discussion au sein du personnel de l'Armée de terre. Il conclut en décrivant les « perspectives de l'avenir » pour l'initiative amphibie.

« L'Armée et les affaires publiques »

La présente décennie a été marquée par des changements profonds de l'opinion publique par rapport aux Forces canadiennes. La confiance que la population accorde aux FC a atteint son apogée au début des années quatre-vingt dix et a depuis été minée par une série de tragédies qui, trop souvent, ont laissé nos compatriotes sans voix. Malgré plusieurs opérations fort bien menées, cette confiance n'a pas été rétablie. Les commandants et officiers supérieurs d'état-major de l'Armée de terre ne sont pas sans réaliser l'importance des affaires publiques et des communications. Ils ont pris conscience du besoin de faire passer le message et

ont cherché à améliorer les choses à ce chapitre en élaborant des stratégies et des plans de communication pour que l'Armée de terre rejoigne efficacement le public. Toutefois, comme le fait valoir cet article, l'improvisation l'emporte la plupart du temps sur la stratégie concertée dans ce domaine. On se penche sur la question telle qu'elle apparaît dans l'actuelle décennie et on offre de nombreux éclaircissements instructifs.



[\[English\]](#)

Le Journal des Forces canadiennes

*Le forum professionnel des Forces armées
Demande d'articles*

Un message à l'intention de nos lecteurs de la part du rédacteur en chef du « Journal des Forces canadiennes ».

Le *Journal des Forces canadiennes* est le forum interne d'examen professionnel par les pairs d'articles rédigés par le personnel militaire et civil au sujet de questions reliées à la sécurité et à la défense du Canada.

Le Journal des Forces canadiennes est publié chaque trimestre, avec l'autorisation du ministre de la Défense nationale, par le Collège militaire royal du Canada.

À titre de journal professionnel des Forces canadiennes, *le Journal* publiera des documents rédigés par des universitaires/professionnels et révisés par des pairs, ainsi qu'un commentaire plus court revu par le rédacteur en chef. *Le Journal des FC* constitue la tribune idéale de discussion ouverte et de libre échange d'idées critiques au sujet de questions touchant la défense du Canada; il est conçu, généralement parlant, pour inclure, sans toutefois s'y limiter, des articles sur la politique de sécurité, les structures des forces, l'instruction, le professionnalisme, l'équipement, les achats, la doctrine et les développements futurs. Les militaires de tous grades des Forces canadiennes et les membres du monde de l'enseignement intéressés par les questions de défense _ passée, présente et future - sont invités à nous faire parvenir leurs articles et leurs commentaires.

Le Journal des FC sera publié chaque trimestre, le premier numéro devant paraître à l'automne ou à l'hiver 1999, suivant le nombre et la qualité des articles qui nous auront été soumis. Ceux-ci seront revus par un comité de rédaction composé d'officiers (actifs ou retraités) et d'universitaires qualifiés. Les auteurs éventuels sont priés de revoir les lignes directrices concernant l'envoi d'articles.

Les articles devront normalement nous parvenir au moins huit semaines avant le mois de publication, mais nous acceptons dès maintenant des articles qui paraîtront dans les premiers numéros, car nous désirons en avoir une bonne collection avant d'entreprendre la production du périodique.

Lignes directrices concernant l'envoi d'articles

Les articles de longueur raisonnable, l'idéal étant des textes de 2 000 à 6 000 mots, pourront être publiés. Ils peuvent être rédigés dans l'une ou l'autre langue officielle. Les articles officiels communiquant des nouvelles ou des renseignements spécifiques sur l'Armée de terre ou sur l'un de ses éléments, susceptibles de présenter un intérêt général pour la communauté de la défense, pourraient également être retenus. Les articles contenant des opinions/points à débattre ne devraient pas renfermer plus de 1 500 mots. Les lettres au rédacteur en chef ne doivent pas comporter plus de 500 mots.

L'usage et l'orthographe doivent être conformes au *The Canadian Style: A Guide to Writing and Editing* (Travaux publics et Service gouvernementaux du Canada, 1997) ou au *Guide du rédacteur*, Bureau de la Traduction (TPSGC, 1996) et au *The Concise Oxford Dictionary* ou au *Petit Robert*. Les articles peuvent être acheminés au rédacteur en chef, par un moyen électronique ou par courrier régulier (ils doivent alors être accompagnés d'une copie sur disquette, de préférence en MSWord 7. Les tableaux, les graphiques et les photographies qui s'y rattachent doivent être inclus et imprimés séparément. Des notes en fin de texte et une bibliographie sont requises.

Les collaborateurs doivent inclure des détails personnels, par exemple préciser leur emploi actuel.

Un débat réfléchi, pondéré est essentiel à la santé intellectuelle des FC. Les articles conçus pour favoriser la réflexion ou poursuivre la discussion sont donc les bienvenus dans les limites des règlements actuels sur la sécurité. Les militaires de tous grades et les membres de la communauté de défense sont invités à nous faire parvenir des articles pour évaluation.

Pour de plus amples renseignements, n'hésitez pas à communiquer avec le D^r Michael A. Hennessy, rédacteur en chef *par intérim*, à l'adresse suivante:

Dr M. Hennessy
Rédacteur en chef, Journal des Forces canadiennes
Dép d'histoire, Collège militaire royal du Canada
B.P. 17 000, Succ des Forces
Kingston, ON K7K 7B4

Téléphone: 613-541-6000, poste 6648
Télécopieur : 613-536-4801

Courriel Internet: hennessy-m@rmc.ca



[\[English\]](#)

De la Direction de la doctrine de l'Armée de terre:

L'interdiction des mines antipersonnel

Données préliminaires et la convention d'Ottawa

Les 3 et 4 décembre 1997, 123 pays ont signé la *Convention sur l'interdiction de l'emploi, du stockage, de la production et du transfert des mines antipersonnel et sur leur destruction*. Cet événement couronnait une année de travaux menés par des pays voulant atteindre le même objectif consistant à interdire complètement les mines antipersonnel pour contrer à l'échec de la mise en œuvre d'améliorations substantielles lors de l'examen de 1996 du *Protocole de 1980 sur l'interdiction ou la limitation de l'emploi de mines, pièges et autres dispositifs*. Le protocole de 1980 réglementait l'utilisation de ces dispositifs mais ne les interdisait pas ou n'imposait pas de restrictions aux chapitres de la production, du stockage et de l'exportation des mines antipersonnel.

Des considérations d'ordre humanitaire et politique ont entraîné l'interdiction des mines antipersonnel. Dans la foulée de l'Accord d'Ottawa, des forces militaires du monde entier évaluent son incidence sur le potentiel de combat, les répercussions juridiques de la Convention sur les opérations et les technologies de remplacement.

La crise humanitaire mondiale découlant de l'utilisation aveugle des mines antipersonnel en a motivé l'interdiction. Le coût de production d'une mine antipersonnel se situe entre 3 \$ et 10 \$ US¹, ce qui en fait une des armes de choix de nombre de pays en développement. Selon les Nations Unies, au moins 110 millions de mines antipersonnel ont été posées dans le monde et tuent ou mutilent environ 26 000 personnes annuellement. Leur emploi abusif a constitué de graves obstacles à la reconstruction dans nombre de pays en développement longtemps après que le conflit ayant justifié leur utilisation a pris fin. Des soldats canadiens ont été témoins de l'effet gratuit de ces dispositifs en Bosnie-Herzégovine, au Cambodge, en Angola et au Mozambique. Tout en reconnaissant que les mines antipersonnel ont une certaine utilité militaire, la communauté internationale a jugé le coût humanitaire si disproportionnellement élevé qu'elle a exigé que l'utilisation des mines antipersonnel soit interdite.

Déterminé à s'employer énergiquement à promouvoir les principes fondamentaux de l'interdiction des mines antipersonnel et conformément à son rôle de premier plan dans la campagne, le Canada a été le premier pays à ratifier la Convention le 2 décembre 1997. Concurrément, le gouvernement fédéral adoptait une loi (Projet de loi C-22 - Loi de mise en œuvre de la Convention sur les mines antipersonnel) rendant illégal, pour tout canadien :

k de placer des mines antipersonnel sous ou sur le sol ou une autre surface, ou à proximité, avec l'intention de causer leur explosion du fait de la présence, de la proximité ou du contact d'une personne; ou

k de mettre au point, de produire, d'acquérir de quelque autre manière, de stocker, de posséder ou de transférer à quiconque, directement ou indirectement, des mines antipersonnel.

Quiconque contrevient à la Loi de mise en œuvre de la Convention sur les mines antipersonnel commet une infraction passible d'une amende de 500 000 \$ et/ou d'un emprisonnement de cinq ans. La Loi de mise en œuvre de la Convention sur les mines antipersonnel s'applique à quiconque au Canada, y compris les citoyens étrangers. La Loi s'applique également aux membres des Forces canadiennes en service partout dans le monde. Tout membre des Forces canadiennes servant avec les Forces canadiennes, faisant partie d'un état-major international, ayant reçu une affectation dans le cadre d'un échange ou d'une mission de liaison, qui contrevient à la Loi de mise en œuvre de la Convention sur les mines antipersonnel peut faire l'objet d'une

poursuite en vertu de l'article 130 de la Loi sur la défense nationale.

Incidence sur les forces canadiennes

Une mine antipersonnel est définie comme une mine destinée à exploser du fait de la présence, de la proximité ou du contact d'une personne et susceptible de mettre hors de combat une ou plusieurs personnes ou de leur causer des lésions corporelles graves ou la mort. L'interprétation canadienne de cette définition ferait ressortir le concept d'un « acte innocent », ce qui signifie que tout dispositif explosif déclenché par un acte innocent, par exemple le fait de se déplacer dans un secteur, est considéré comme une mine antipersonnel. Les mines antichars (une mine conçue pour exploser du fait de la présence, de la proximité ou du contact d'un véhicule et destinée à endommager ou à détruire ce véhicule) ne sont pas comprises dans la Convention d'Ottawa.

L'incidence de la Loi de mise en œuvre de la Convention sur les mines antipersonnel est qu'aucune mine ou dispositif pouvant être déclenché par un acte innocent ne peut être utilisé par l'Armée canadienne. Par conséquent, toutes les mines antipersonnel et tous les allumeurs à bascule de notre inventaire ont été détruits, et l'utilisation de pièges explosifs pour remplacer les mines antipersonnel a été interdite. Cependant, les dispositifs antimanipulation faisant partie, reliés, attachés ou placés sous une mine antichar qui font exploser la mine lorsqu'on tente de la manipuler ou de la déranger intentionnellement sont autorisés. Un exemple de dispositif antimanipulation est un interrupteur relié à des explosifs de telle façon que lorsque la mine antichar est dérangée, la charge explosive saute. Les mines ou les dispositifs télécommandés, comme la mine Claymore, ne sont pas interdits.

Aux niveaux tactique et opérationnel, l'incidence de la Convention d'Ottawa est beaucoup plus vaste de sorte que l'Armée canadienne ne peut participer à des activités interdites par la Convention sur les mines antipersonnel, ni les favoriser, ni les mettre en œuvre. Les conséquences légales de la Convention sur les mines antipersonnel en ce qui a trait aux opérations ont été analysées et les contrôles suivants s'appliquent² :

- **Opérations combinées.** Le Canada peut participer à des opérations combinées avec un État non partie à la Convention; cependant, les troupes canadiennes n'utiliseront pas, ne demanderont pas, même indirectement, ou ne favoriseront pas l'utilisation des mines antipersonnel par d'autres pays.
- **Règles d'engagement.** Lorsqu'il participe à des opérations combinées, le Canada ne doit pas souscrire à la section portant sur les Règles d'engagement des forces combinées qui autoriseraient l'utilisation par les forces combinées de mines antipersonnel. Cependant, ce refus de la part du Canada n'empêcherait pas les États non parties à la Convention sur les mines antipersonnel d'utiliser des mines antipersonnel pour la défense de leurs contingents.
- **Droit à l'autodéfense.** La Convention ne prive pas les États qui ne sont pas parties à la Convention sur les mines antipersonnel du droit d'utiliser des mines antipersonnel.
- **Plans opérationnels.** Lorsqu'il est engagé dans des opérations combinées, le Canada ne doit pas souscrire aux plans opérationnels qui autorisent l'utilisation, par les forces combinées, de mines antipersonnel. Les Canadiens peuvent participer à la planification opérationnelle en tant que membres d'un état-major multinational; cependant, ils ne peuvent pas participer à la planification de l'utilisation des mines antipersonnel. Cela n'empêchera pas un État non partie à la Convention sur les mines antipersonnel de participer à une force multinationale ou à la planification de l'utilisation de mines antipersonnel par ses propres forces à des fins strictement nationales. Les membres des Forces canadiennes ne participeront pas à une telle planification.
- **Commandement et contrôle.** L'utilisation des mines antipersonnel ne sera pas autorisée dans les cas où le Canada exerce le commandement d'une force interalliée. Dans le même ordre d'idées, si les membres des Forces canadiennes sont commandés par d'autres nations, il leur est interdit de participer à l'utilisation ou à la planification de l'utilisation de mines antipersonnel.
- **Opérations en terrain précédemment miné.** Les troupes canadiennes peuvent accepter la

responsabilité opérationnelle d'une zone où des mines antipersonnel ont été précédemment posées. Si des mines munies de dispositifs d'autoneutralisation/ autodestruction ont été utilisées, le Canada ne cherchera pas à les remplacer une fois leur durée utile terminée. Si les mines antipersonnel ne sont pas munies de dispositifs d'autoneutralisation/autodestruction, le Canada ne fera que surveiller le champ de mines et s'assurera qu'il est marqué, mais il n'en fera pas la maintenance. Un Canadien ne doit en aucun cas demander ou favoriser l'utilisation de mines antipersonnel dans une zone que les troupes canadiennes prévoient occuper.

- **Dégagement des champs de mines.** La responsabilité en ce qui concerne le dégagement des champs de mines dépendra des circonstances. Il n'existe pas d'obligation légale d'enlever des mines simplement du fait que le Canada mène des opérations dans une zone de responsabilité durant des opérations de soutien de la paix ou d'autres opérations. Il peut y avoir une obligation à la fin des hostilités en fonction des circonstances, par exemple le degré de contrôle exercé sur le territoire, les dispositions d'un accord de paix ou de tout autre accord bilatéral ou multilatéral.
- **Instruction.** L'instruction de contreminage est autorisée. La Convention sur les mines antipersonnel autorise spécifiquement les parties à conserver une petite quantité de mines antipersonnel pour la recherche, la mise au point de techniques de détection, de déminage ou de destruction des mines, et pour l'instruction à cet égard.
- **Transfert des mines antipersonnel.** La Convention sur les mines antipersonnel n'interdit pas le transfert des mines antipersonnel, qui s'entend du mouvement des mines antipersonnel à l'intérieur du territoire d'un État ou depuis un État, à ses forces à l'étranger. Cependant, le Canada déconseille l'utilisation du territoire, de l'espace aérien ou des eaux territoriales du Canada aux fins du transfert des mines antipersonnel.

Selon l'esprit de la Convention sur les mines antipersonnel et afin d'avancer ses idéaux et ses objectifs, les membres des Forces canadiennes peuvent réaliser un certain nombre d'activités comprenant ce qui suit :

- La mise en place, l'acquisition, la possession ou le transfert, autorisés par le Gouvernement du Canada, d'un certain nombre de mines antipersonnel en vue de la mise au point de techniques de déminage, de détection, ou de destruction des mines, ainsi que de l'instruction à cet égard.
- L'acquisition, la possession ou le transfert de mines antipersonnel aux fins de leur destruction.
- L'acquisition, la possession ou le transfert d'une mine antipersonnel qui a été désamorcée en conformité avec les règlements du Gouvernement du Canada ou de la façon suivante :
- en enlevant toute substance explosive, notamment la charge d'amorçage ou d'impulsion et la charge principale de la mine antipersonnel, ainsi que l'allumeur, l'amorce à percussion ou le détonateur;
- en retirant ou en détruisant le mécanisme d'amorçage ou de détonation de la mine antipersonnel ou en rendant celui-ci hors de service de façon qu'il ne puisse être facilement remis en état;
- La participation à des opérations, des exercices ou d'autres activités militaires avec les forces armées d'un État non partie à la Convention s'adonnant à des activités interdites par la Convention, si cette participation ne constitue pas une collaboration active à l'activité interdite.

Perspectives

On peut comprendre que les militaires sont réticents à abandonner subitement un système d'armes qui a fait partie de leur doctrine et de leurs procédures pendant des décennies. La rapidité avec laquelle la Convention a été mise en œuvre a surpris bon nombre d'entre eux, et peu de temps ou de ressources avaient été consacrés à la mise au point de matériel de rechange au moment où la Convention fut signée en décembre 1997. Les Forces canadiennes ne faisaient pas exception. À l'heure actuelle, le défi que les Forces canadiennes et d'autres armées dans le monde doivent relever consiste à quantifier la perte des mines antipersonnel et à déterminer s'il en est résulté une lacune au chapitre de la capacité. La majorité de nos alliés tentent de trouver des moyens d'examiner le problème et d'y apporter des solutions. Les solutions préférées varient en fonction de l'avancement technologique et de la base industrielle du pays intéressé.

Mise à part l'interprétation des ramifications légales de la Convention sur les mines antipersonnel, la première réaction des Forces canadiennes en ce qui concerne la détermination de l'incidence de cette convention sur les opérations a été d'entreprendre une étude de recherche opérationnelle. L'objet de cette étude est de déterminer l'incidence du retrait des mines antipersonnel des opérations de la Force terrestre et de déterminer si des moyens de remplacement sont nécessaires et, dans l'affirmative, de définir les besoins. Le Groupe d'étude comprend le Directeur - Doctrine de l'Armée de terre, le Directeur - Concepts stratégiques (Opérations terrestres), le Directeur - Génie militaire et le Directeur - Sciences et technologie (Terre), sous la direction du Centre canadien des technologies antimines. L'étude de recherche opérationnelle portera sur les domaines suivants :

- identifier la capacité que fournissaient les mines antipersonnel et déterminer les capacités qui devraient être reproduites pour compenser leur perte;
- examiner l'impact du retrait des mines antipersonnel des opérations de la Force terrestre au niveau tactique;
- juger de la nécessité d'un système devant remplacer les capacités perdues suite au retrait des mines antipersonnel;
- si un système de remplacement est requis, identifier les besoins, les concepts de rechange et les travaux de recherche connexes;
- analyser les concepts et faire des recommandations en vue d'analyses futures.

En se fondant sur une analyse très préliminaire, on a pu déterminer un certain nombre de fonctions réalisées par les mines antipersonnel sur le champ de bataille. Ces fonctions découlent de deux grandes capacités : surveillance et puissance de destruction. Au chapitre de la surveillance, la mine antipersonnel donne une alerte avancée, quelle que soit la nature du terrain, plus particulièrement s'il s'agit d'un terrain hors du champ de vision (angle mort). Du fait de sa létalité, elle permet de protéger les mines antichars, de renforcer les obstacles existants et de porter atteinte au moral de l'ennemi. Le défi consiste à examiner ces fonctions, à les quantifier et à déterminer si d'autres systèmes d'armes ou procédés compensent la perte de la mine antipersonnel, et de proposer des moyens de rechange pour combler toute lacune relevée au chapitre de la capacité.

Conclusion

Il est essentiel que tous les membres des Forces canadiennes comprennent bien les ramifications de cette Loi particulière sur le contrôle des armes, plus particulièrement ses aspects légaux. L'utilité des mines antipersonnel varie d'un pays à l'autre selon leur mode d'exploitation et d'intégration à d'autres systèmes d'armes dans le plan général. Lorsque les Forces canadiennes et nos alliés auront terminé l'analyse, on comprendra mieux la capacité des mines antipersonnel et l'effet de leur disparition sera plus clair. On pourra ensuite se consacrer au remplacement de cette capacité perdue grâce à de nouveaux dispositifs, à des procédés modifiés ou encore grâce à une efficacité accrue dans d'autres domaines.

UNE CONCEPTION FONCTIONNELLE DES CAPACITÉS DES MINES ANTIPERSONNEL	
Surveillance	Assure une alerte avancée
	Mesure d'économie de force en terrain couvert et dans les angles morts
	Empêche l'ouverture de brèches rapides dans des obstacles antivéhicules
	Inflige des pertes en personnel
	Protege les obstacles existants

06101106

Retarde ou canalise l'ennemi

Empêche l'utilisation par l'ennemi des zones de largage/atterrissage



Notes

1. UNICEF _ La situation des enfants dans le monde 1996.
2. Manuel des Forces canadiennes - *Le droit des conflits armés au niveau opérationnel et tactique.*



[\[English\]](#)

De la Direction de l'instruction de l'Armée de terre

Développement du leadership au sein de l'Armée de terre

Le leadership et notre façon de l'appliquer sont peut-être les sujets les plus chargés d'émotivité que l'on puisse aborder dans cette publication ou toute autre de l'Armée de terre. Il serait beaucoup plus facile de nous avouer mauvais conducteurs que de confesser pour un bref instant des difficultés de leadership. Nos exploits comme meneurs de soldats éprouvés et audacieux relèvent de la légende et demeurent inattaquables pour quiconque n'a pas subi nos épreuves. Le but visé pour l'instant n'est toutefois pas de philosopher, mais bien de communiquer les progrès réalisés jusqu'ici au chapitre du développement du leadership et, aspect plus important, de souligner les domaines de travail pour l'avenir.

Par le passé, l'Armée de terre considérait le perfectionnement de ses meneurs clés comme un processus s'apparentant à celui de l'osmose. On tenait pour acquis qu'avec le temps et diverses occasions d'expositions à des postes de commandement et d'état-major, les officiers, les adjudants et les sous-officiers finiraient par acquérir les compétences, les connaissances et les traits caractéristiques leur permettant d'assumer des responsabilités croissantes et des postes de niveau supérieur. Après la Deuxième Guerre mondiale, pratiquement tous les officiers et les sous-officiers ayant connu le combat, il était peut-être raisonnable de présumer qu'à mesure qu'ils grimpaient des échelons, ils développaient les caractéristiques souhaitées pour mener l'Armée de terre vers son avenir. En grande partie, c'était vrai. Le type de menace que posait le Pacte de Varsovie, à l'aube de la Guerre Froide, n'était pas très différent de la Deuxième Guerre mondiale et de la Guerre de Corée. L'ennemi comme le terrain étaient connus, et les avancements technologiques limités, si bien que rien ne laissait présager que les grands paradigmes éprouvés du leadership des années qui venaient de passer cesseraient de s'appliquer.

Au milieu des années soixante-dix, toutefois, plusieurs des confortables constantes devaient changer. D'abord, la génération des chefs de combat expérimentés qui avaient incarné l'hypothèse du leadership par l'osmose, se retirait du service, cédant la place à une nouvelle génération n'ayant pas subi les mêmes épreuves. Ensuite, la très attendue révolution dans les affaires militaires commençait, entraînant dans son sillage des changements radicaux et rapides dans la nature du conflit autant que dans les technologies permettant de combattre. Enfin, l'ennemi et le champ de bataille ont tous deux changé complètement au début de la présente décennie, supprimant complètement toute trace des « confortables constantes ».

Les années 1990 ont été difficiles. Les importantes réductions touchant les budgets et le personnel, les rapports du Vérificateur général sur notre manque d'efficacité, l'intégration des femmes avec les hommes, les évaluations de rendement et la planification des affaires du ministère, la Somalie, Bakovici et le rapport du ministre au Premier ministre, nous ont obligés à constater que l'osmose n'était plus la pierre angulaire du perfectionnement des chefs. Le rythme accéléré des changements nous force à réviser la façon dont sont préparés aujourd'hui les sergents et les capitaines qui mèneront l'Armée de terre en 2015.

Retraite des officiers supérieurs de l'Armée de terre

Ces influences étant désormais acceptées, la nécessité de « renouveler le leadership » a été reconnue à la Retraite des officiers supérieurs de l'Armée de terre (ROSAT) tenue à l'automne 1997. L'objectif était donc le suivant :

La formation de chefs ayant gagné la confiance de leurs troupes par la démonstration de leurs compétences professionnelles, de leur réel souci pour le bien-être des subordonnés et de leur comportement éthique et responsable.

Cadre stratégique

« Renouveler le leadership » a évolué en une des six stratégies qui constituent le fondement des Directives et orientations stratégiques de la Force terrestre (DOSFT). À la Figure 1, sont illustrés les buts et objectifs de la stratégie en fonction du cadre sur lequel repose l'élaboration coordonnée des six stratégies de renouvellement de l'Armée de terre. Quatre priorités sont communes à tous; elles sont précisées dans les carrés, à gauche. Chaque priorité donne lieu à un objectif, placé dans un octogone, ainsi qu'à une série de sous-objectifs, précisés dans les formes ovales.

La Figure 2 est le modèle de formation des chefs de l'Armée de terre actuellement envisagé. Ce processus est fonction de l'exemple du chef et de la compréhension claire des normes et des exigences. Il illustre les étapes à franchir à chaque phase de la formation professionnelle des chefs. Après la sélection initiale, les sergents comme les colonels doivent apprendre, mettre en pratique et être observés et évalués puis, au besoin, recevoir des conseils, être corrigés et motivés. À cette phase, le candidat retourne à l'étape de l'apprentissage et de la mise en pratique des compétences plus perfectionnées; avec le temps, il devient un chef efficace à ce grade. Après avoir atteint la norme, le candidat devient admissible à la sélection au grade suivant. Bien entendu, la validation des exigences et des normes demeure un processus ininterrompu qui permet la production constante des résultats recherchés : des chefs de l'Armée de terre efficaces.

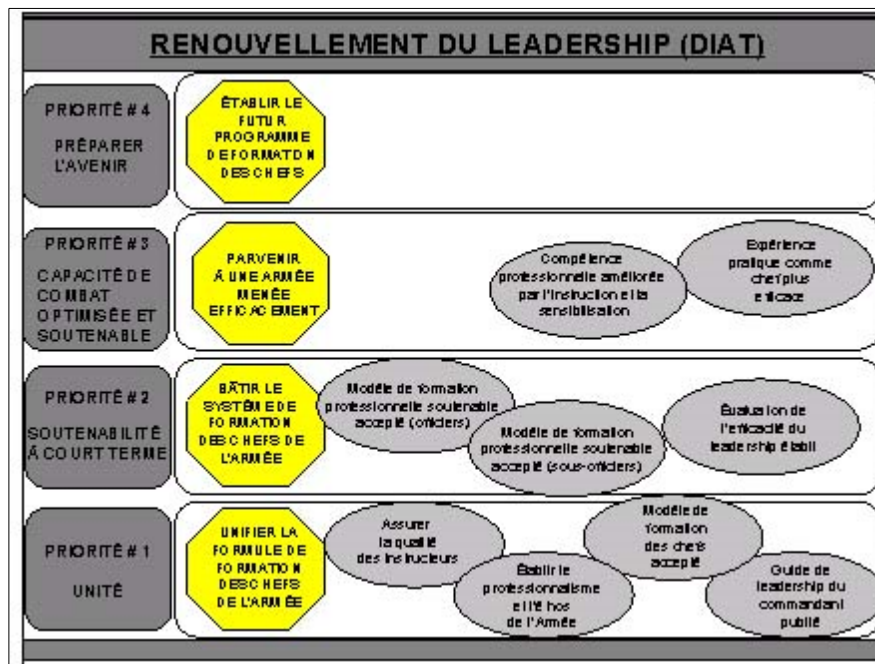


Figure 1 - Cadre stratégique du renouvellement du leadership

Priorité un : unité

Le centre de gravité de ce processus de renouvellement est l'établissement de l'unité, plus précisément, l'unité de pensée, d'action et d'objectif en matière de formation des chefs de l'Armée de terre.

- Professionnalisme et ethos.** L'établissement du professionnalisme et de l'ethos est la première étape. Le fondement professionnel et éthique du leadership de l'Armée de terre est expliqué dans la publication intitulée *L'Armée de terre du Canada*. Les principes directeurs selon lesquels les chefs de l'Armée de terre doivent être formés, ainsi que les traits caractéristiques, les connaissances et les compétences qu'ils devraient posséder, y sont précisés. Ce document décrit l'élément moral de la puissance de combat comme l'ethos de l'Armée de terre et offre des conseils sur la façon de développer cet aspect dans la force. Il maintenant disponible; tous les chefs de l'Armée de terre se doivent de le

lire.

- **Guide sur le leadership.** L'orientation servant à éclaircir les concepts du leadership tels qu'énoncés dans *L'Armée de terre du Canada* commence à s'articuler dans des documents comme les DOSFT et ce Bulletin. Des plans existent en vue de la parution d'un guide distinct sur le leadership et sur la conduite lors de l'instruction. Ces documents permettront de fixer les attentes du commandant en matière de pratique de leadership par tous ses subordonnés, en plus d'expliquer comment interpréter *L'Armée de terre du Canada*. Il est aussi important de susciter un dialogue professionnel et constructif avec la participation à grande échelle des officiers et des sous-officiers. Le commentaire du capitaine Trollope, paru dans le volume 1, numéro 2 de cette publication, est un excellent départ.
- **Instructeurs de qualité.** L'exemple de leadership est l'outil le plus puissant qui soit dans la formation des chefs. En conséquence, il est impératif que nous établissions un environnement propice à l'instruction. Les instructeurs à tous les niveaux doivent être triés sur le volet et préparés avec soin pour fonctionner dans un environnement favorisant le perfectionnement professionnel, tout en permettant une préparation suffisante et en reconnaissant leur contribution.
- **Modèle de formation des chefs.** Le processus que suit une personne pour être sélectionnée comme chef, apprendre les principes du leadership, les mettre en pratique et être évaluée, est illustré dans le modèle de formation des chefs (figure 2). Ce processus vise à repérer ceux qui possèdent les caractéristiques souhaitées, les connaissances et les compétences nécessaires pour fournir un bon rendement au niveau de commandement supérieur suivant, et à leur offrir la formation, la sensibilisation et l'expérience requises pour y arriver.

Le cycle se répète à chaque période de perfectionnement professionnel, l'accent étant placé davantage sur la sélection, de façon telle que l'étape suivante repose sur le potentiel.

Priorité deux : soutenabilité à court terme

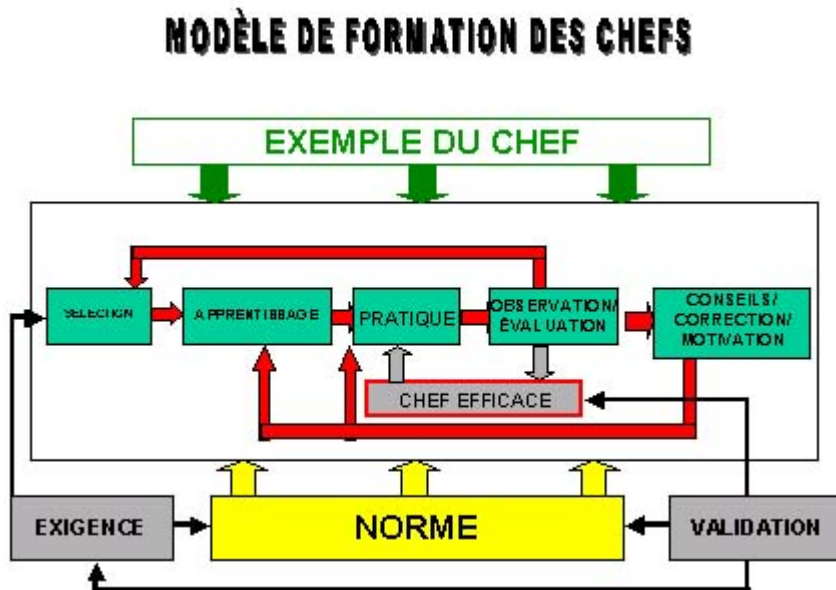
Aujourd'hui plus que jamais, le métier des armes nécessite des chefs, officiers, adjudants et sous-officiers, qui améliorent sans cesse leurs compétences pour répondre aux exigences de l'environnement opérationnel en perpétuel changement. Cette situation commande donc des modèles de perfectionnement professionnel de meilleure qualité et un cadre d'évaluation du leadership plus efficace. Le but des initiatives de la 2^e priorité est de bâtir un système de formation des chefs au sein de l'Armée de terre.

- **Modèles de formation professionnelle soutenables.** Ces modèles sont bâtis sur le cadre de tâches et de compétences nécessaires aux niveaux des Forces canadiennes, de l'Armée de terre et des groupes professionnels militaires (GPM); des modèles distincts s'appliquent aux officiers et aux sous-officiers. L'instruction et l'emploi sont alignés sur le profil professionnel du chef, en fonction des besoins de l'Armée de terre, tout en s'assurant que le potentiel de chaque personne est pleinement développé. Cette importante entreprise a permis d'achever la version provisoire des normes professionnelles des officiers de l'Armée de terre et des Forces canadiennes; les conseils de rédaction des GPM devraient se réunir pour le printemps 1999. Les normes générales applicables aux sous-officiers des Forces canadiennes seront révisées au complet à compter du début de janvier et terminées pour juin 1999. Les normes des MR (Armée de terre et GPM) suivront ensuite. Une fois les exigences établies, les conseils de rédaction des normes d'instruction et des plans d'instruction détermineront le déroulement de l'instruction individuelle à l'échelle de l'Armée de terre. On s'attend à ce que les changements découlant de cette première formule soient livrés en 2001 pour ce qui est des officiers et en 2002 pour les MR.
- **Évaluation de l'efficacité au leadership.** La sélection des futurs chefs est l'élément clé du modèle de formation des chefs de la Figure 2. Le nouveau système d'évaluation du personnel des Forces canadiennes (SEPF) est le mécanisme de sélection, mais il faudra mener d'autres études pour déterminer si ce système à lui seul suffit aux besoins de l'Armée de terre. Quel devrait être le rôle des rapports de cours (par exemple, le cours de commandant d'équipe de combat)? La méthodologie employée actuellement dans les conseils de sélection convient-elle à la sélection des commandants ou

des sergents-majors régimentaires? Les bons commandants d'unité font-ils nécessairement de bons commandants au niveau stratégique? D'autres mesures d'évaluation sont-elles nécessaires? Il reste encore beaucoup de travail.

Priorité trois : capacité de combat optimisée et soutenable

Le but de cette priorité est de faire en sorte que le système de formation des chefs de l'Armée de terre continue de livrer des chefs qui soient en mesure de mener l'Armée de terre vers son avenir.



- **Instruction et sensibilisation.** Comme c'est le cas pour toute compétence, le leadership requiert le perfectionnement des compétences par une expérience pratique structurée et un programme d'instruction et de sensibilisation continu. Après avoir arrêté les exigences en matière d'instruction et de sensibilisation des officiers et des sous-off dans le modèle de formation professionnelle, nous devons livrer des programmes qui répondent à ces besoins. Les initiatives comme le programme d'études universitaires au Collège militaire royal du Canada et à l'Université d'Ottawa sont de bons exemples. L'instruction technique offerte aux sous-off nécessite également une mise à jour; de nouvelles formules sont à l'étude.
- **Expérience pratique à titre de chef.** La sensibilisation et l'instruction en soi ne suffisent pas; elles doivent mener à la compétence par la mise en pratique et l'évaluation. Avec le déclin des occasions de formation en campagne, un nombre alarmant de chefs complètent des périodes de commandement au cours desquelles ils n'auront pas mené leurs soldats, même dans les opérations de guerre préliminaires. Il faudra considérer la possibilité d'établir une politique dictant le nombre minimal et le type d'évaluations en campagne nécessaires pour que la période de commandement soit « valide ». Les exercices ardues et basés sur l'aventure conviennent particulièrement bien au perfectionnement des chefs subalternes. Bien que ce type d'instruction soit une cible attirante lors des réductions budgétaires, l'expérience prouve que ces activités sont très valables et devraient être pratiquées autant que possible.

Priorité quatre : préparation pour l'avenir

Enfin, nous ne devons pas permettre que notre perception du leadership efficace cesse d'évoluer. La connaissance de la situation et les développements touchant les systèmes d'information de commandement et de contrôle (SICC) ont une incidence bien réelle sur la façon dont les commandants opérationnels mèneront leurs forces dans le futur; ce

dernier est déjà à nos portes. Pour saisir l'ampleur de cette incidence, il faut comprendre que jusqu'ici, l'Armée de terre a mis l'accent sur la mise en service d'équipement plutôt que de capacités. En conséquence, nous risquons de déployer de nouveaux outils de soutien au commandement dans un environnement où les commandants n'ont été bien préparés.

Conclusion

En grande partie, la stratégie de renouvellement suscitera la controverse. Après tout, il s'agit du fondement même de cette profession en changement. Il faudra répondre à bien des questions importantes — où se trouve l'équilibre (abordable) entre la formation, l'instruction et l'expérience? Quel est le futur rôle de l'officier? Et du sous-officier? Comment préparer et sélectionner des chefs afin qu'ils fonctionnent aux niveaux opérationnel et stratégique, alors que le gros de l'Armée de terre est axé sur le niveau tactique? Quel est le niveau de connaissances techniques dont auront besoin les officiers et les sous-officiers pour fonctionner au 21^e siècle? Que doit exiger l'Armée de terre de ses chefs de la milice? Comment la philosophie de commandement de la mission devrait-elle s'intégrer à l'instruction?

Il faudra trouver réponse à quelques-unes de ces questions ainsi qu'à des centaines d'autres avant que l'Armée de terre possède l'assurance que la formation des chefs est sur la bonne voie. Des initiatives comme les suivantes, ne sont que le début d'un processus long et élaboré :

- une session conjointe de l'Université Queen's et de l'autorité d'instruction de l'Armée de terre prévue pour juin 1999, pour étudier le futur rôle du sous-officier de l'Armée de terre;
- la revue complète des normes professionnelles des officiers et sous-officiers — tâches, compétences et connaissances requises, en cours actuellement et terminée en 2000;
- l'analyse complète des métiers à compter de l'été 1999 afin de déterminer les profils d'emploi et d'instruction actuels et futurs pour ce qui est des officiers et sous-officiers des armes de combat.

La participation et la discussion de l'ensemble des officiers et des sous-off seront des éléments essentiels qui auront un impact direct et indirect sur les résultats obtenus. Ainsi, un débat constructif est encouragé et même nécessaire pour permettre que l'Armée de terre soit prête à affronter l'avenir.



[\[English\]](#)

Opérations d'information :

Place du commandement de mission?

Le major Rick Bowes, CD

Deux points en particulier sont à noter ces derniers temps dans l'évolution de la doctrine du niveau opérationnel de l'Armée de terre canadienne. Premièrement, les opérations d'information, dont le principal objet est la collecte d'information de manière à nous placer dans une position de supériorité par rapport à l'ennemi, compte désormais au nombre des six fonctions de combat opérationnelles. Deuxièmement, l'approche manœuvrière aux opérations, qui se distingue par sa philosophie du commandement de mission, a été adoptée en doctrine. Les progrès enregistrés dernièrement dans l'application des technologies de l'information au champ de bataille y sont pour quelque chose. Il semble évident que la « numérisation »¹ du champ de bataille nous aidera à acquérir une connaissance optimale de la situation sur le champ de bataille, d'où la capacité, avec une incroyable facilité et à tous les paliers supérieurs de commandement, d'accélérer le rythme et de synchroniser et d'unifier les opérations à un degré inégalé à ce jour. Il n'en demeure pas moins que, dans les situations où l'information est rare, fautive ou contradictoire, le succès des opérations dépend de la capacité des commandants de tous les niveaux de prendre, de leur propre chef, des décisions judicieuses au moment opportun. Pour accélérer le rythme et améliorer la coordination et la synchronisation, il faut également que les commandants de tous les niveaux soient capables d'autonomie et fassent preuve d'initiative quand ils prennent des décisions et mènent des actions indépendantes qui restent conformes à l'intention du commandant supérieur. C'est ce que l'on entend par commandement de mission. L'objet du présent article consiste néanmoins à montrer que la numérisation du champ de bataille et les possibilités qu'offrent les technologies de l'information d'obtenir ce qui pourra sembler être une image complète, homogène et en temps réel du champ de bataille risquent de créer une illusion d'infaillibilité de l'information. Par ailleurs, plus les commandants de tous les niveaux posséderont d'information, plus sera grande la tentation de prendre des décisions et de diriger l'action aux niveaux subalternes. Bref, la numérisation du champ de bataille menace les fondements de la guerre de manœuvre et plus particulièrement la philosophie du commandement de mission.

Objet

Le présent article vise à montrer que la tendance que prend la doctrine des opérations d'information ainsi que la numérisation du champ de bataille dont elle découle menacent l'approche manœuvrière aux opérations ainsi que la philosophie du commandement de mission qui lui est associée.

« Le comble de l'infortune pour un commandant, c'est d'avoir un fil de télégraphe attaché au dos. »

Le général von Moltke

Portée

Pour commencer, nous décrirons la doctrine canadienne en vigueur qui s'applique à la guerre de manœuvre, au commandement de mission et aux opérations d'information. Puis, nous aborderons la question de l'avenir de la guerre terrestre et, plus précisément, la façon dont les progrès dans le domaine des technologies de l'information, c'est-à-dire la numérisation du champ de bataille, bouleversent la nature des conflits d'une extrémité à l'autre du spectre d'intensité des conflits. Enfin, nous verrons comment ces tendances et progrès technologiques risquent d'engendrer un environnement opérationnel non propice à l'application d'une approche manœuvrière aux opérations et comment éviter que cela se produise.

La guerre de manoeuvre

Comme on peut le lire dans la B-GL-300-001/FP-000, *Conduite des opérations terrestres _ Doctrine du niveau opérationnel de l'Armée de terre*, la puissance de combat est l'ensemble de la force de destruction ou de désorganisation qu'une unité ou formation militaire peut utiliser contre un opposant à un moment donné². Par ailleurs, la puissance de combat est obtenue grâce à l'intégration d'un certain nombre d'éléments appelés fonctions de combat. L'Armée de terre canadienne reconnaît six fonctions de combat opérationnelles : le commandement, les opérations d'information, la manœuvre, la puissance de feu, la protection et le maintien en puissance³. Pour accomplir leur mission, les commandants cherchent à intégrer ces fonctions de combat et à les utiliser comme une puissance de combat écrasante au moment requis et à l'endroit voulu.

La doctrine de l'Armée de terre canadienne établit également des distinctions entre les conflits en fonction de leur nature et reconnaît l'existence et l'importance de facteurs moraux et physiques sur le champ de bataille. Parmi ces facteurs, notons la cohésion, c'est-à-dire le ciment qui renforce la volonté individuelle et collective sous le commandement d'un chef et qui permet à une force militaire de surmonter les épreuves et de préserver sa force physique et morale afin de poursuivre le combat et d'accomplir la mission. L'Armée de terre canadienne cherche donc à vaincre l'ennemi en effritant sa cohésion physique et morale. Pour y parvenir, elle tente de garder en équilibre les moyens de destruction physique et les moyens de coercition morale dans le but de créer une situation qui se détériore rapidement et avec laquelle l'ennemi est incapable de composer. Pour réussir à créer une situation de ce genre, il est primordial d'éviter les points forts de l'ennemi et de faire porter la puissance de combat sur ses points faibles de façon à frapper ses ressources vitales (lignes de communication, installations de C2, zones arrière, etc.). Pour remporter la victoire, le commandant intègre donc les six fonctions de combat dans le temps et dans l'espace en désignant avec précision l'effort principal et en se servant de deux leviers, soit la synchronisation et le rythme⁴. L'effort principal correspond à l'activité que le commandant considère comme cruciale au succès de sa mission à ce moment précis du combat. En concentrant sa puissance de combat, afin de frapper avec force l'un des points faibles de l'ennemi, un commandant peut vaincre un ennemi plus puissant que lui⁵. La synchronisation est l'organisation des actions militaires dans le temps, dans l'espace et en fonction du but pour produire une puissance de combat maximale à un endroit et à un moment décisifs. La synchronisation sert à surcharger le commandant ennemi⁶. Enfin, le rythme est le tempo ou la cadence des activités opérationnelles par rapport à l'ennemi. Le rythme dépend de trois éléments : la rapidité de décision, la rapidité d'exécution et la rapidité de transition d'une activité à une autre. En adoptant un rythme élevé, le commandant tente de déséquilibrer l'ennemi en le harcelant de toutes parts plus vite qu'il ne peut réagir. Pour qu'il soit possible de soutenir un rythme rapide toutefois, il faut que le processus décisionnel soit décentralisé et que les décisions restent conformes à l'intention du commandant⁷.

Le but ultime consiste à annihiler la cohésion de l'ennemi et partant, sa volonté de résister. C'est là toute l'essence de l'approche manœuvrière aux opérations⁸.

Le commandement de mission

L'approche manœuvrière aux opérations exige une philosophie de commandement particulière favorisant l'unité d'effort, la responsabilité d'agir, la rapidité d'action et l'initiative à l'intérieur d'un environnement caractérisé par le danger, la peur, la confusion, la mort, la destruction et tous les autres périls des conflits armés modernes⁹. Une telle philosophie existe. On l'appelle philosophie du commandement de mission et elle repose sur cinq principes fondamentaux solidement ancrés : l'unité d'effort, l'autorité décentralisée, la confiance, la compréhension mutuelle, et un processus de prise de décision opportun et efficace¹⁰.

La philosophie du commandement de mission exige que les commandants subordonnés orientent leurs efforts et leurs actions dans le sens de l'intention du commandant supérieur tout en conservant la liberté d'action et la souplesse dont ils ont besoin pour atteindre le but visé. De cette façon, l'unité d'effort est assurée dans un

environnement où le pouvoir décisionnel est décentralisé jusqu'aux niveaux appropriés, ce qui réduit l'incertitude et la confusion. Un climat de confiance réciproque doit donc exister entre le commandant supérieur et les commandants subordonnés. Une telle confiance repose sur la compréhension mutuelle. Enfin, la philosophie du commandement de mission exige un processus de prise de décision opportun et efficace à tous les niveaux.

Pour l'Armée de terre canadienne, l'application des préceptes de la guerre de manœuvre passe par la philosophie du commandement de mission. Comme le fait observer Richard Simpkin, « la théorie de la guerre de manœuvre, qui met l'accent sur le rythme et sur la dynamique et donc, sur la capacité d'adaptation, n'est pas vraiment compatible avec l'exercice d'un contrôle au moyen d'ordres détaillés » [traduction libre]¹¹. En d'autres mots, pour briser la cohésion de l'ennemi et, du même coup, sa volonté de résister, la puissance de combat est exploitée et orientée dans le temps et dans l'espace en désignant l'effort principal, en synchronisant les interventions et en adaptant le rythme. Toutefois, l'effort principal serait désigné en pure perte si, dans la confusion et le stress provoqués par le combat, quand les paliers supérieurs sont incapables de diriger les opérations, un commandant subordonné ne possédait pas l'autonomie nécessaire pour agir de façon décisive en respectant les paramètres fixés par l'intention du commandant supérieur. L'unité d'effort doit être présente du début à la fin. De même, les actions ne seront jamais parfaitement synchronisées et le rythme ne sera jamais optimal si tous ceux qui commandent manquent de confiance et ne se comprennent pas mutuellement et si le pouvoir décisionnel n'a pas été décentralisé. Dans un tel contexte, le cycle action-décision, à quelque palier que ce soit à l'intérieur de la force, n'aurait plus aucun sens, ce qui entraînerait presque assurément la défaite.

Opérations d'information et numérisation

Les opérations d'information en tant que fonction de combat touchent à tous les aspects de l'information sur le champ de bataille et facilitent l'intégration des cinq autres fonctions de combat afin d'obtenir une puissance de combat optimale. L'objectif principal des opérations d'information est d'obtenir la supériorité sur le plan de l'information _ c'est-à-dire la domination du cycle décision - action du commandant ami sur celui de son adversaire - et d'utiliser cet avantage afin d'accroître la puissance de combat et de permettre au commandant de l'utiliser. Les opérations d'information comprennent trois éléments intimement reliés entre eux : la guerre de commandement et de contrôle (GC2), le renseignement et l'information, et les systèmes d'information. Le présent article s'intéresse aux opérations d'information touchant les systèmes d'information. Plus précisément, les systèmes d'information sont des systèmes qui intègrent toutes les activités d'information et produisent une image numérisée du champ de bataille¹².

Les opérations d'information ne sont pas nouvelles et ont toujours fait partie des opérations militaires, de quelque nature que ce soit. Ce qui est nouveau toutefois, c'est la tendance généralisée vers la numérisation et l'application de technologies d'information de pointe à la conduite des opérations militaires dans le but d'obtenir une connaissance de la situation plus précise¹³. Dans le contexte des opérations d'information, les systèmes d'information sont utilisés dans un but bien précis que la numérisation permet d'atteindre, soit permettre à tous les niveaux tactiques, à un degré jamais égalé à ce jour, de partager une même connaissance de la situation, une même compréhension de l'espace dans lequel se déroule la bataille. En gros, cette banque commune d'information sur le champ de bataille ressemblera, comme l'ont décrit Brian Nichiporuk et Carl Builder, à un réseau de combat ou à un Internet de combat dans lequel les utilisateurs, du commandant supérieur au soldat, pourront puiser au besoin des renseignements à jour provenant de n'importe quel niveau tactique¹⁴. Toujours selon Nichiporuk et Builder, « grâce à une architecture de réseau, le commandant d'un théâtre pourrait constituer une " encyclopédie évolutive " renfermant de l'information à jour sur l'emplacement et la situation de toutes les unités amies (et fort probablement, de nombreuses unités ennemies) présentes sur le théâtre » [traduction libre]¹⁵.

On s'accorde pour dire que, grâce à la numérisation, une force sera bien davantage en mesure de partager sa connaissance de la situation et partant, d'acquérir une position de supériorité sur le plan de l'information. Par ailleurs, un commandant sera plus que jamais capable de faire connaître l'effort principal et d'obtenir une unité d'effort dans l'ensemble de sa force, de synchroniser et de coordonner rapidement et de manière décisive les activités de sa force et, enfin, d'établir et de maintenir un rythme bien supérieur à celui de l'ennemi. On s'accorde également pour dire que les opérations d'information et la numérisation, plus particulièrement, aideront sensiblement un commandant à appliquer l'approche manœuvrière aux opérations en lui fournissant un puissant outil qui lui permettra d'établir et de maintenir un rythme bien supérieur à celui de l'ennemi¹⁶.

Le danger

L'auteur d'un article paru dans un récent numéro du *Airpower Journal* soutient que, de tout temps, « les percées dans le domaine des communications ont fait planer la menace d'une micro-gestion » [traduction libre]¹⁷. Impatients de numériser le champ de bataille et partant, d'accroître nos chances d'acquérir une position de supériorité sur le plan de l'information, d'accélérer le rythme de nos opérations et de faciliter la coordination et la synchronisation des opérations, nous risquons, paradoxalement, de créer un environnement de commandement non propice à l'application de la philosophie du commandement de mission.

Comme on l'a déjà dit, compte tenu de la nature des conflits, un commandant dispose rarement de tous les renseignements dont il a besoin pour prendre une décision dans le feu de la bataille. L'incertitude, la confusion, la peur et la désinformation sont des constantes que l'on retrouve dans toutes les batailles qui ont été livrées au fil des âges. En conséquence, les décisions des commandants « reposent en partie sur des faits établis et sur des renseignements exacts, en partie sur des renseignements douteux, et en partie sur des "hypothèses raisonnables" » [traduction libre]¹⁸. Dans une situation donnée, le commandant le mieux placé pour prendre une décision est donc celui qui est le plus apte à juger de la qualité de l'information disponible. Dans bien des cas, il s'agit d'un commandant subalterne. Il faut donc qu'il possède l'autonomie voulue. C'est pourquoi la philosophie du commandement de mission revêt une aussi grande importance.

Une étude de l'histoire des technologies « intégratives », comme les réseaux ferroviaires, le télégraphe et la numérisation, réalisée par le War College de l'armée des États-Unis montre que chaque percée technologique a réveillé deux rêves : celui du commandant capable, enfin, d'obtenir « des renseignements parfaits et en temps réel pour prendre ses décisions et diriger ses subordonnés » et celui d'une « centralisation du processus décisionnel décuplant l'efficacité au moment crucial de la bataille » [traduction libre]¹⁹. Ce qu'il faut retenir ici, c'est la réaction bien humaine devant l'information. Plus quelqu'un possède d'information et plus il croit que cette information est complète et fiable, plus il se sent obligé de prendre une décision et de contrôler la situation. Ce point est également avancé par Robert Leonhard qui prétend que « *l'information engendre la décision* [c'est l'auteur qui utilise l'italique]. Cela signifie que, lorsque des rapports sont remis à des personnes en position d'autorité, ces dernières, réagissant bien humainement, donnent leur opinion sur ces rapports. Or, l'opinion du patron est interprétée comme une décision à laquelle il faut donner suite. Souvent, le commandant est fier de sa décision et met beaucoup de zèle à en assurer l'exécution. » [traduction libre]²⁰ Le corollaire de cette proposition, également dérivé par Leonhard, est que « *le fait de prendre une décision crée le besoin d'obtenir davantage d'information* » [c'est l'auteur qui utilise l'italique] [traduction libre]²¹.

L'avènement de la numérisation risquet-il d'engendrer le type d'environnement de commandement décrit par Leonhard? En mettant en place des réseaux de données sur le champ de bataille complets et fonctionnant en temps réel, ne risquons-nous pas de créer un environnement dans lequel, par exemple, un commandant divisionnaire pourrait croire que l'information qu'il est capable d'aller chercher au sujet de la situation d'un élément de la taille d'une compagnie ou d'un peloton faisant partie de sa formation est aussi précise et complète que l'information dont dispose le commandant de cette compagnie ou de ce peloton? Si tel est le

cas, ce commandant divisionnaire ne se sentirait pas obligé de prendre une décision? De toute évidence, un tel type d'environnement de commandement est incompatible avec la philosophie du commandement de mission. Le danger existe vraiment. Mais pour être juste, ce risque serait moins grand dans un contexte d'opérations continues de moyenne à forte intensité, où des éléments distincts d'un commandement pourraient être engagés simultanément dans différents combats. Dans un tel scénario, le commandant supérieur sentirait probablement plus légitime de garder ses distances et de conserver une vision globale de la bataille et partant, d'exercer un contrôle général sur cette dernière. Le risque est toutefois plus grand dans un contexte d'opérations de faible intensité, comme une opération de soutien de la paix ou une opération d'aide au pouvoir civil. Souvent, des situations tactiques isolées apparaissent et deviennent le point de mire de la force durant un certain temps, tout simplement parce qu'il ne se passe rien d'autre d'intéressant. Dans un tel scénario, le commandant supérieur, alimenté par le réseau numérique, se sentira naturellement obligé de prendre une décision. Dans un tel cas, la philosophie du commandement de mission n'est plus appliquée à la lettre et la force n'est plus en mesure de mener des opérations en conformité avec l'approche manœuvrière aux opérations.

Que faut-il faire alors? Étant donné la nature technique des opérations d'information en général et de la numérisation en particulier, la solution évidente serait de se tourner du côté de la technique et de concevoir une sorte d'écran ou de « filtre » entre les différents paliers de commandement pour parer au risque que représentent la microgestion et le contrôle excessif. En ayant recours à une solution technique toutefois, on présuppose que les êtres humains ne possèdent pas assez de discipline et de volonté pour résister à la tentation du contrôle excessif et de la microgestion. Une telle solution limiterait également les commandants dans l'exercice du leadership car il arrivera, comme le souligne Richard Simpkin, qu'un commandant doit influencer sur des opérations capitales se déroulant aux niveaux subalternes, ou « sentir » la bataille à un moment et à un endroit en particulier²². Enfin, si un écran est mis en place, un commandant n'aura qu'à demander à son état-major G6 de l'enlever.

Parlons maintenant de la place que l'Armée de terre canadienne réserve à la philosophie du commandement de mission dans sa doctrine. Trois ans après la publication de son ouvrage désormais célèbre intitulé *The Art of Maneuver*, Robert Leonhard a écrit un article dans lequel il se demandait si l'armée américaine n'était pas allée trop loin en enchâssant la philosophie du commandement de mission (qu'il préfère appeler *contrôle directif* [*directive control*] au sens d'« imprimer une direction sans l'imposer ») dans sa doctrine, et si on n'assistait pas à un phénomène de « myopie doctrinale »²³ amenant l'armée américaine, en tant qu'institution, à nier toute possibilité qu'un *contrôle détaillé* [*detailed control*] (le contraire du *contrôle directif*) puisse être préférable dans certaines situations. Peut-être pourrait-on dire la même chose de l'Armée canadienne. Comme le fait remarquer Leonhard, « les outils technologiques de guerre que l'armée américaine mettra en service dans un avenir rapproché portent à croire que les commandants disposeront d'une information sur le champ de bataille inégalée à ce jour. Pour être en mesure d'exploiter ces nouveaux outils, nous devons faire preuve de la rigueur intellectuelle voulue pour revoir notre doctrine et cerner les préjugés présents dans notre philosophie de commandement. » [traduction libre]²⁴ Leonhard réclame plus de souplesse dans la doctrine relative à la philosophie de commandement. Selon lui, « une armée capable d'exercer un contrôle détaillé sur des éléments dispersés qui se déplacent rapidement dans le but d'accélérer la concentration et la synchronisation, puis d'adopter un contrôle directif afin de garder l'initiative durant la poursuite est une armée qui se conforme véritablement au principe d'agilité fondé en doctrine » [traduction libre]²⁵. Il s'ensuit que, tout comme la numérisation menace la philosophie du commandement de mission, l'enthousiasme dont nous faisons preuve à l'égard de la philosophie du commandement de mission et que nous avons traduit en doctrine nous a peut-être empêchés de voir que la numérisation risque d'entraîner des situations opérationnelles où l'exercice d'un contrôle détaillé sera la méthode de commandement privilégiée.

La menace que la doctrine des opérations d'information et la numérisation du champ de bataille font planer

sur l'approche manœuvrière aux opérations et sur la philosophie du commandement de mission qui l'accompagne n'est que l'un des dangers. En effet, l'Armée de terre canadienne vénère la philosophie du commandement de mission, mais nie les avantages opérationnels que la numérisation peut apporter à la conduite d'opérations selon un mode de commandement davantage centralisé et détaillé, ce qui pose un autre danger. On n'évitera ces dangers que si les commandants continuent de penser que les problèmes de commandement sont des problèmes essentiellement humains et que les solutions doivent nécessairement prendre de multiples formes. Comme le font remarquer DiNardo et Hughes, « les commandants supérieurs [doivent] posséder la discipline nécessaire pour résister à la tentation de la microgestion » [traduction libre]²⁶. Par ailleurs, les commandants doivent savoir reconnaître les situations où des ordres précis et un contrôle détaillé sont nécessaires pour accélérer le rythme, synchroniser les opérations et unifier les efforts. En dépit de tous les outils technologiques désormais disponibles, le commandement demeure une fonction essentiellement humaine basée sur la réaction d'un être humain devant un événement²⁷. En résistant à la tentation de la microgestion et du contrôle excessif des subordonnés, on préserve la confiance et la compréhension mutuelle entre commandants et subordonnés, deux aspects indissociables de la guerre de manœuvre et de la philosophie du commandement de mission. De même, les commandants supérieurs, tout particulièrement au niveau opérationnel, doivent savoir reconnaître les situations où, compte tenu de l'information disponible aux niveaux supérieurs (JSTARS, satellites, etc.), ils doivent adopter un mode de contrôle davantage détaillé. C'est la situation qui dicte la méthode de commandement à adopter.

Conclusion

Le présent article a tenté de montrer que la tendance vers laquelle évolue la doctrine des opérations d'information ainsi que la technologie de l'information numérique menacent l'approche manœuvrière aux opérations ainsi que la philosophie du commandement de mission qui lui est associée. Il ne fait aucun doute que la numérisation aidera énormément le commandant à appliquer l'approche manœuvrière aux opérations en lui fournissant un puissant outil qui lui permettra d'accélérer le rythme, de synchroniser les opérations et d'unifier les efforts. Paradoxalement toutefois, la numérisation risque également de créer l'illusion que l'information est infaillible et complète, ce qui incitera les commandants à centraliser le processus décisionnel et à enlever aux commandants subalternes la possibilité de prendre des décisions en temps opportun, de faire preuve d'initiative et de réagir de façon décisive. Une telle situation serait incompatible avec la philosophie du commandement de mission, un élément indissociable de l'approche manœuvrière aux opérations. Au fur et à mesure que la technologie numérique gagnera du terrain à l'intérieur de l'Armée de terre canadienne et que la capacité de dominer nos futurs adversaires sur le plan de l'information deviendra de plus en plus réelle, les commandants de tous les niveaux devront rester vigilants et faire preuve de l'autodiscipline et de la rigueur nécessaires pour éviter la tentation du contrôle excessif et de la microgestion. De même, les commandants de tous les niveaux devront admettre que, étant donné que l'information et le renseignement parviennent en plus grande quantité aux niveaux supérieurs, un mode de commandement davantage détaillé pourrait être préférable dans certains cas. Le commandement est une fonction essentiellement humaine qui doit s'exercer en souplesse suivant la fiabilité et la quantité de l'information et du renseignement disponibles aux différents niveaux de commandement. Les commandants devront se faire violence afin de résister à la tentation de la microgestion et du contrôle excessif et de maintenir la confiance et la compréhension mutuelle entre supérieurs et subordonnés, indissociables de la guerre de manœuvre et de la philosophie du commandement de mission. De leur côté, les commandants supérieurs, et tout particulièrement au niveau opérationnel, doivent être capables de reconnaître les situations qui exigent un mode de commandement plus détaillé compte tenu de l'information disponible au niveau supérieur. Le succès des missions à venir pourrait bien dépendre de l'existence d'une telle souplesse d'esprit.



Le major Bowes a obtenu en 1984 un B.A. (avec distinction) en études anglaises et philosophie du Collège

militaire royal du Canada et fait actuellement une maîtrise en études de la guerre au CMR. Il a servi comme commandant d'escadron avec le Lord Strathcona's Horse (Royal Canadians) et a obtenu un diplôme du Collège d'étatmajor et de commandement des Forces canadiennes en 1998. Il occupe actuellement le poste de J7 Coord (Plans interarmées) au QG Force interarmées à Kingston, ON.



Notes

¹ Canada, Ministère de la Défense nationale, B-GL-300-001/FP-000, *Conduite des opérations terrestres _ Doctrine du niveau opérationnel de l'Armée de terre*, Ottawa, 1996. Dans cette publication, la numérisation est définie comme l'échange presque en temps réel de l'information sur le champ de bataille entre les divers éléments de combat pour que ces derniers puissent partager une même connaissance de la situation qui règne sur le champ de bataille. L'expression désigne l'ensemble des technologies dont on se sert pour soutenir l'acquisition, le traitement et la diffusion de l'information. p. 7-5.

² Ibid., p. 2-7.

³ Ibid., p. 2-7. Pour une explication détaillée de chaque fonction de combat, consulter les pp. 2-7 à 2-9.

⁴ Ibid., p. 2-9.

⁵ Ibid., p. 2-9.

⁶ Ibid., p. 2-9.

⁷ Ibid. p. 2-10.

⁸ Ibid., p. 2-3.

⁹ Canada, Ministère de la Défense nationale, B-GL-300-003/FP-000, *Commandement*, Ottawa, 1997, p.28.

¹⁰ Ibid., p. 32.

¹¹ Richard Simpkin, *Race To The Swift*, Londres, Brassey's Defence Publishers, 1985, p. 230.

¹² Canada, Ministère de la Défense nationale, B-GL-300-001/FP-000, *Conduite des opérations terrestres _ Doctrine du niveau opérationnel de l'Armée de terre*, Ottawa, 1996, pp. 7-2 à 7-5.

¹³ Par connaissance de la situation, on entend une interprétation uniforme de l'information concernant l'appréciation de la situation par le commandant, son intention et son concept d'opération, combinée à une image bien précise des dispositifs et capacités des forces amies et des forces ennemies. [Etats-Unis, Headquarters, Department of the Army, FM 100-6, *Information Operations*, , août 1996, p. 1-11].

¹⁴ Brian Nichiporuk et Carl Builder, *Information Technologies and the Future of Land Warfare*, Santa Monica, RAND Corporation, 1995, pp. 68-70.

¹⁵ Ibid., p. 69.

¹⁶ Certains croient peut-être que la numérisation n'est qu'un projet à long terme pour l'Armée de terre canadienne. C'est pourquoi j'attire l'attention du lecteur sur un récent numéro du *Journal de l'Arme blindée* (vol. 29, no 2, 1996) consacré à la numérisation et dans lequel on trouve plusieurs articles sur les grands projets de numérisation de l'Armée de terre canadienne pour l'horizon 1997-2001. En prenant le STCCC/IRIS comme point d'appui commun pour l'échange de données, l'Armée de terre canadienne mettra bientôt en service le Système de commandement de la Force terrestre (SCFT), le Système tactique de commandement du champ de bataille (STCCB), le Système de détermination de position et d'orientation pour la Force terrestre (SDPOFT) et le Système d'identification de combat sur le champ de bataille (SICCB). Parallèlement, le DBRT-4 prépare déjà la suite et travaille à des projets dans le domaine du partage de l'information en temps réel sur les dispositifs et capacités de l'ennemi, comme celui du Système avancé de renseignement tactique (SART).

¹⁷ R. L. DiNardo et Daniel J. Hughes, « Some Cautionary Thoughts on Information Warfare », *Airpower Journal* hiver 1995, pp. 74-75.

¹⁸ Simpkin, p. 199.

¹⁹ Général R. Sullivan Gordon et lieutenant-colonel James M. Dubik, *Land Warfare in the 21st Century*, Carlisle Barracks, U.S. Army War College, février 1993, pp. 16-17.

²⁰ Robert Leonhard, *The Art of Maneuver*, Novato, Presidio Press, 1991, p. 119.

²¹ Ibid., p. 120.

²² Simpkin, pp. 234-235.

²³ Robert Leonhard, « The Death of Mission Tactics », *ARMY*, juillet 1994

²⁴ Ibid.

²⁵ Ibid.

²⁶ DiNardo et Hughes, p. 75.

²⁷ Chris Bellamy, *The Future of Land Warfare*, New York, St. Martin's Press, 1987, p. 243.



[\[English\]](#)

Psychologie de la baïonnette

Le major William Beaudoin, CD

Récemment, j'ai eu le bonheur de lire un livre écrit par le lieutenant-colonel David Grossman et intitulé *On Killing : The Psychological Cost of Learning to Kill in War and Society*¹. Ce livre m'a rappelé un autre excellent ouvrage qui dormait depuis longtemps sur les rayons de ma bibliothèque et donc, méritait d'être relu. Il s'agit d'une œuvre pénétrante écrite par Lord Moran et intitulée *The Anatomy of Courage : The Classic Study of the Soldier's Struggle Against Fear*². Ces deux livres se penchent sur quelques-unes des questions fondamentales qui concernent l'incidence et le prix psychologiques du courage, de la peur et du fait de tuer. Ils contestent et remettent en question nos convictions sur la nature profonde de notre profession.

Dans *On Killing*, Grossman soutient, entre autres choses, que les soldats ont toujours répugné à se servir de la baïonnette. Ce point est à la base de l'une de ses principales hypothèses, soit que la réticence du soldat à tuer est invariablement moindre quand sa cible est éloignée de lui et donc, que plus son adversaire est proche, plus il lui en coûte psychologiquement pour le tuer. Bien que ce raisonnement semble logique en soi, le chapitre consacré au combat à la baïonnette et au couteau est à la fois éclairant et surprenant. Si, comme Grossman, on croit que le soldat n'aime pas se servir de la baïonnette et tente depuis toujours d'éviter de s'en servir, il faut alors se demander si la baïonnette a sa place sur le champ de bataille moderne. De plus, Erich Maria Remarque, dans son ouvrage *All is Quiet on the Western Front*, nous invite à le faire :

Mais la baïonnette a presque perdu toute son importance. De nos jours, il est courant d'attaquer seulement au moyen de bombes et de bûches. Une bûche bien acérée est une arme plus maniable, à plusieurs tranchants. On peut l'utiliser pour frapper à la gorge avec plus de force. Entre le cou et l'épaule, elle peut facilement s'enfoncer jusqu'à la cage thoracique. Souvent, la baïonnette reste coincée et il faut s'acharner pour la retirer. Dans l'intervalle, le soldat risque de recevoir lui-même un coup de baïonnette. Pire encore, il arrive souvent que la lame se brise³.

Objet

Pour éclairer le lecteur, voire l'auteur, il serait préférable d'expliquer d'abord ce qu'il est inutile de chercher dans le présent article. Le présent article n'est pas un essai historique sur la baïonnette et sur le combat à la baïonnette. On n'y trouvera pas non plus une doctrine ou des méthodes d'instruction entièrement nouvelles concernant l'emploi de la baïonnette. Le présent article espère plutôt offrir au lecteur une occasion de réfléchir au bienfondé d'un entraînement sur le maniement de la baïonnette et à la forme que devrait prendre un tel entraînement, le cas échéant. Accessoirement, je souhaite également que mon article donne au lecteur l'envie de lire le livre de Grossman.

« La guerre m'a toujours intéressé; non pas les manœuvres élaborées par de grands généraux, mais la réalité de la guerre, c'est-à-dire des hommes qui tuent d'autres hommes. J'étais plus intéressé par la façon dont un soldat en tuait un autre et par les sentiments qui le poussaient à le faire que par la disposition des armées à Austerlitz et à Borodino. »

- Léon Tolstoï

Évidemment, je me dois d'indiquer au lecteur mes sentiments et convictions concernant l'entraînement au maniement de la baïonnette et le combat à la baïonnette. Compte tenu des facteurs et tendances que j'exposerai plus loin et de l'orientation prise par nos forces militaires et celles d'autres pays, je crois que l'art du combat à la baïonnette est en voie d'être relégué aux oubliettes. Malheureusement, il sera toujours nécessaire d'« aborder l'ennemi et de le détruire », souvent au corps à corps et avec une indicible violence. Nous avons abandonné l'une des méthodes pour ce faire, pour les raisons que nous verrons bientôt.

Bref rappel historique

Dès 1700, parallèlement à la production en série de mousquets à silex fiables, la baïonnette à douille avait fait son apparition. Contrairement à la baïonnette traditionnelle qui, une fois mise en place, obstruait la bouche du mousquet, la nouvelle baïonnette offrait désormais à chaque soldat la possibilité de tirer avec son arme et de se défendre en combat corps à corps. Cette invention permettait d'employer l'infanterie avec plus de polyvalence et Psychologie de la baïonnette d'agressivité et a ouvert la voie à ce qui allait devenir la technique du « feu et mouvement »⁴.

Les dessins et photographies que l'on peut voir dans les ouvrages historiques illustrés montrent rarement un soldat sans baïonnette au fusil. De Napoléon et Wellington à Waterloo jusqu'à la Première Guerre mondiale, en passant par Gettysburg, toutes les armées ont maintenu cette exigence fondamentale, que le soldat soit au contact ou non. À partir de la Seconde Guerre mondiale, les soldats ont commencé à délaissier la baïonnette et cela, pour plusieurs raisons, dont les suivantes : les armes automatiques commençaient à se répandre; la mentalité du terrain de parade résultant en batailles bien ordonnées devenait chose du passé; et la guerre de tranchées avait laissé un goût amer.

Quand on compare les deux guerres mondiales, on note un changement radical dans la façon d'engager et de tuer l'ennemi. Au cours de la Première Guerre mondiale, le soldat s'élançait sans se soucier au travers d'un « no man's land » dans le but de percer le réseau de tranchées de l'ennemi pour que le « vrai combat » commence. On tirait un coup de feu ou deux au moment de pénétrer dans le réseau de tranchées, puis le combat s'amorçait avec toute la sauvagerie que Remarque a décrite. Les soldats tuaient à coups de baïonnettes, de bâtons, de couteaux et de lances et à mains nues. Au cours de la Seconde Guerre mondiale, les soldats tentaient d'abord de tuer ou de blesser leurs opposants en tirant sur eux, puis les achevaient avec leurs baïonnettes.

Il serait naïf de croire que le combat à la baïonnette et l'entraînement à ce type de combat n'ont pas joué un rôle important dans la préparation psychologique des soldats au combat, voire dans leur endoctrinement. Nous reviendrons sur ce point plus tard. Ce qu'il importe de souligner ici, c'est que, selon Grossman, le soldat s'engage rarement dans un corps à corps en employant sa baïonnette et tente le plus possible d'éviter ce type de combat : « Dans la mêlée, Yankees et Rebelles préféraient se servir de la crosse de leur arme ou brandir leur mousquet à la manière d'un bâton au lieu d'étriper l'ennemi à la baïonnette. »[traduction libre]⁵

Le combat dans sa dimension la plus personnelle

À l'exception du combat à mains nues ou à l'arme blanche, il n'existe pas de façon plus directe et personnelle de tuer qu'en se servant de la baïonnette. Comme on l'a déjà vu, Grossman prétend que les soldats tentent par tous les moyens d'éviter ce type de combat. Dans le chapitre de son livre qui s'intitule *Killing at Edged Weapons Range : An Intimate Brutality*, un titre qui évoque la proximité et la brutalité du combat à l'arme blanche, Grossman expose trois facteurs psychologiques qui, selon lui, sont inhérents au combat à la baïonnette et que l'on peut retracer en consultant des ouvrages historiques et en interviewant des combattants. Premièrement, devant un ennemi à portée de baïonnette, la plupart des soldats se serviront de tous les moyens dont ils disposent pour blesser ou tuer l'ennemi au lieu de lui enfoncer leur baïonnette dans le corps. Deuxièmement, compte tenu de la proximité de l'ennemi et de la manifestation immédiate et bien visible des effets de la baïonnette, le risque de choc psychologique devient énorme. Troisièmement, compte tenu de l'aversion naturelle du soldat envers l'idée de tuer ou d'être tué à coups de baïonnette, les engagements à la baïonnette sont rares puisque le soldat tente invariablement de fuir plutôt que de livrer bataille à la baïonnette⁶.

Le point intéressant à noter ici, c'est que cette fuite donne souvent lieu à un massacre car l'instinct de chasseur l'emporte sur l'aversion ressentie à l'idée de tuer à la baïonnette. « Le combat rapproché n'existe pas.

À faible distance, on assiste au carnage séculaire d'une force en frappant une autre dans le dos. » [traduction libre]⁷ On imagine les images qui hantent ensuite ceux qui ont pris part à un tel événement.

« Baïonnette au canon »

Dans la publication BGL309-003/FP-001 *La section et le peloton d'infanterie au combat*, on trouve peu de passages traitant de l'emploi de la baïonnette pour achever la destruction de l'ennemi. À la section cinq du drill de combat (l'approche), on mentionne, parmi ses responsabilités avant le déclenchement de l'assaut final, que le commandant de section doit donner l'ordre de fixer la baïonnette au canon. Suivent des instructions détaillées sur le déroulement de l'assaut et sur le nettoyage du réseau de tranchées de l'ennemi, mais aucune sur l'emploi de la baïonnette. Peut-être est-il suffisant d'indiquer de « nettoyer la tranchée en appliquant la technique du feu et mouvement ». En évitant toute allusion à l'emploi de la baïonnette, on s'assure également que la bataille demeure « correcte » au plan moral et au plan éthique, du moins sur papier.

« L'image de la compagnie A avançant, baïonnettes au canon, à travers un épais brouillard restera à jamais gravée dans ma mémoire. Un grand nombre des derniers résistants argentins ont été tués à la baïonnette. »⁸ [traduction libre]

Lieutenantcolonel Hew Pike
commandant, 3rd Battalion

Bien avant d'être confronté à cette réalité, le soldat devrait être préparé adéquatement. Je suis le premier à reconnaître que la préparation et l'entraînement d'un soldat présentent deux facettes différentes. En dépit des clichés usés du genre « plus l'entraînement est dur, plus le combat est facile », ou « plus le soldat sue à l'entraînement, moins il saigne à la guerre », l'époque à laquelle nous vivons influence notre perception de l'entraînement et du combat, la façon dont nous nous entraînons et les aspects de la défense que nous considérons comme prioritaires. Mais il s'agit là d'une toute autre histoire.

À l'école, personne ne nous a appris à allumer une cigarette sous une pluie torrentielle, à faire prendre un feu avec du bois humide ou qu'il est préférable d'enfoncer la baïonnette dans le ventre plutôt que dans les côtes si on veut éviter qu'elle reste coincée. [traduction libre]⁹

Le combat à la baïonnette est présenté aux fantassins durant leur première instruction de qualification (NQ3). L'objectif de rendement 412, *Le combat rapproché*, prévoit de l'instruction dans ce domaine. Au cours de cette instruction, les stagiaires font des exercices avec des bâtons simulant des baïonnettes pour s'exercer au maniement de ces dernières et développer leur agressivité. Invariablement, à moins de se dérouler adéquatement sous étroite surveillance, ces exercices dégénèrent en « lutte à finir ». Étant donné qu'il est très difficile de manier ces longs bâtons et que le but visé est de susciter un comportement agressif, je me demande si la tendance observée chez les stagiaires est si condamnable, surtout si l'on songe que les plans de leçon de l'ouvrage de référence de base pour l'entraînement au combat à la baïonnette, soit la publication sur le fusil C7/la carabine C8, précisent qu'il faut « instiller vigueur et détermination » et « faire acquérir des réflexes rapides et instinctifs ». Rappelons que l'accent, au cours de la leçon, est mis sur le fait de tuer un ennemi au sol. Voyons quelles sont les implications et ramifications psychologiques qui se cachent derrière cet entraînement.

Une fois son instruction élémentaire achevée, le fantassin est plus ou moins exposé au combat à la baïonnette, suivant l'unité à laquelle il est rattaché et suivant les priorités du moment. À tort ou à raison, j'ai l'impression que l'entraînement au maniement de la baïonnette disparaît de nos programmes d'instruction, et peut-être même de notre psychisme militaire. Il y a environ 14 ans, j'ai suivi un cours de familiarisation aux opérations aéroportées qui comportait une leçon de 40 minutes sur le combat à la baïonnette présentée par un sergent. À la fin de la leçon, j'étais épuisé, tant au plan physique que mental. L'instruction était de qualité, dure et pertinente. J'en ai vu peu du même type depuis. Je m'excuse auprès de tous ceux qui ont dispensé de l'instruction dans ce domaine ou pris part à des cours de cette nature et les prie de ne pas s'offusquer. Ce n'est rien de plus que mon opinion personnelle.

Je crois néanmoins que certains faits bien concrets tendent à me donner raison. Nous nous souvenons tous, ou presque, du fusil FNC1A1 et de sa baïonnette. Le tout formait une arme lourde, robuste et efficace. La mise en service du fusil C7 a constitué une étape logique et nécessaire dans l'évolution des armes légères de l'Armée de terre. La décision d'adopter une arme plus légère, automatique et permettant de transporter une plus grande quantité de munitions allait de soi. Par contre, la nouvelle arme est plus courte et le fusil aussi bien que la baïonnette sont plus fragiles, deux caractéristiques qui comportent une incidence directe sur le combat à la baïonnette.

On a réduit l'entraînement au maniement de la baïonnette parce que la baïonnette se brisait quand on s'en servait. Le fusil C7, de même que sa lunette de visée, ne peut supporter les mêmes rigueurs que le fusil FN. L'arme réglementaire des Forces canadiennes n'est pas la seule dans ce cas. La tendance est observable chez toutes les armes légères en usage dans le monde. La baïonnette aurait-elle été employée avec autant de succès à Tumbledown Mountain et au mont Longdon si le Parachute Regiment avait été équipé de SA 80?

Pertinence de la baïonnette au XXI^e siècle

Les nouveaux systèmes d'arme sont, pour le soldat, même sur un champ de bataille, des armes plus meurtrières permettant de viser avec plus de précision et à des distances plus grandes. De plus en plus, l'ennemi n'est qu'une silhouette anonyme dans un viseur, apparaissant sur un imageur thermique, ou couverte de blindage. [traduction libre]¹⁰

L'équipement militaire est de plus en plus sophistiqué au plan de la technologie et les nouveaux matériels, véhicules et armes à apprivoiser et à entretenir exigent beaucoup de nos soldats. Je suis certain que nous pouvons facilement relever le défi, et même que nous l'avons déjà relevé. Ce qui m'inquiète, c'est le fait que, dans ce nouvel environnement, une partie des habiletés de base de notre profession est écartée ou perdue. À quand remonte votre dernier exercice Tirer pour vivre? Compte tenu de la létalité des armes modernes et de notre désir de tuer proprement, « à distance et au goût des médias », ces habiletés perdent peut-être de leur pertinence et ne servent qu'à porter ombrage à la mission à accomplir.

Trois raisons ont toujours justifié l'entraînement au maniement de la baïonnette. Selon moi, ces trois raisons existent toujours. D'abord et avant tout, le but fondamental de l'entraînement au maniement de la baïonnette doit demeurer l'acquisition par le soldat de l'habileté à tuer et à mutiler. Le soldat doit être prêt à utiliser toutes les armes dont il dispose au combat pour accomplir sa mission et survivre. Je ne suis pas entièrement d'accord avec Grossman quand il prétend que les soldats font tout leur possible pour éviter de se servir de la baïonnette mais on aurait tort de ne pas leur fournir les outils dont ils ont besoin.

L'entraînement au maniement de la baïonnette était une activité de base à l'endoctrinement d'un soldat. Par le passé, le mannequin utilisé durant l'instruction présentait les caractéristiques raciales ou les traits physiques de l'ennemi, ou essuyait des injures bien précises de la part des soldats avant de recevoir la baïonnette dans le ventre. Il s'agissait de pratiques courantes quand les pays étaient embarqués dans des conflits nationaux ou mondiaux dont l'issue était la survie. De nos jours, les guerres apparemment « limitées géographiquement », mais tout aussi meurtrières, ne réveillent pas les mêmes instincts que la Seconde Guerre mondiale. Je ne crois pas d'ailleurs que la société le permettrait. « Tirer pour tuer » est chose du passé.

L'entraînement au maniement de la baïonnette sert à faire acquérir un comportement contrôlé, agressif. Il permet également aux stagiaires d'évacuer leur trop-plein d'agressivité et de frustration. La société réclame un soldat « plus calme et posé », une demande inconciliable avec l'entraînement au maniement de la baïonnette et les implications psychologiques qu'entraîne toute méthode de tuer son adversaire « face à face ». Les pressions qui sont exercées en vue de l'adoption de méthodes d'instruction plus civilisées ne tiennent aucun compte de la sauvagerie du combat. Je crois que l'entraînement au maniement de la baïonnette aura toujours un rôle à jouer dans le développement du sentiment d'identité de nos soldats et dans le développement de leur

endurance mentale.

Enfin, on ne saurait trop insister sur les avantages, au plan de la condition physique, d'un entraînement rigoureux au maniement de la baïonnette. Une leçon de maniement de la baïonnette bien dirigée (avec ou sans mannequins) constitue un excellent exercice pour la partie supérieure du corps et pour le système cardio-vasculaire. Ces exercices peuvent se dérouler n'importe quand et à peu près partout (terrain de parade, manège, en campagne) et exigent peu de préparatifs. Tout ce dont le soldat a besoin, c'est de son attirail de combat réglementaire, de temps et d'un instructeur dynamique et enthousiaste.

Le défi à relever

Quiconque rédige un article dans lequel il expose un problème, réel ou apparent, a le devoir de recommander une solution. Dans le présent cas, je ne suis pas certain de pouvoir en proposer une. Le combat à la baïonnette demeure un aspect intégral de notre profession, mais qui tend rapidement à perdre de son importance. Par ailleurs, c'est principalement aux militaires du rang qu'on demande de garder des compétences à ce chapitre (aucun de mes commandants de peloton n'a jamais suivi d'entraînement au maniement de la baïonnette). Et on exige également d'eux un effort de plus en plus grand pour qu'ils acquièrent et conservent les compétences techniques nécessaires à l'emploi d'armes et d'équipements sophistiqués, tout cela dans un contexte de priorités sociales et militaires incompatibles. À l'aube du XXI^e siècle, les aspects psychologiques du métier de soldat pourraient probablement faire à eux seuls l'objet d'un essai.

Je n'ai pas de solution à proposer parce que, exception faite du temps à consacrer et des exercices à faire, les fondements de l'entraînement au maniement de la baïonnette existent. Les fantassins reçoivent l'instruction élémentaire nécessaire et les ouvrages de référence pour la conduite de séances d'entraînement efficaces sur le maniement de la baïonnette existent. Il suffirait de les sortir des tablettes de temps à autre. Mais le ferons-nous? Je le répète, j'ai exposé ma vision des faits. Et comme nous le savons tous, la réalité est toujours plus simple que ce que nous en percevons.



Le major William Beaudoin a obtenu sa commission d'officier en 1977 en tant que membre du The Royal Canadian Regiment. Il a occupé divers postes de commandement et d'étatmajor auprès du 2nd Battalion, The Royal Canadian Regiment, et du Régiment aéroporté du Canada. Il a également rempli des fonctions à l'École de défense nucléaire, biologique et chimique des Forces canadiennes, auprès du Royal Montreal Regiment, à l'École de combat The Royal Canadian Regiment et au Quartier général de la Force mobile. Le major Beaudoin a obtenu son diplôme du Collège d'étatmajor et de commandement des Forces canadiennes en 1996 et est actuellement commandant, Lima Company, 2nd Battalion, The Royal Canadian Regiment, déployée en exYougoslavie



Notes

¹ Dave Grossman, *On Killing: The Psychological Cost of Learning to Kill in War and Society*, Toronto, Little, Brown and Company, 1995, p ix.

² Lord Charles Moran, *The Anatomy of Courage: The Classic Study of the Soldier's Struggle Against Fear*, London, Constable, 1966.

³ Erich Maria Remarque, *All Quiet on the Western Front*, Boston, Little, Brown and Company, 1929, p 103. (En français, *À l'Ouest, rien de nouveau.*)

⁴ David Chandler, *The Art of Warfare on Land*, Toronto, The Hamlyn Publishing Group Limited, 1974, p 130.

⁵ Grossman, *On Killing*, p 123.

⁶ *Ibid.*, p 122.

⁷ *Ibid.*, p 127.

⁸ Max Hastings, et Simon Jenkins, *The Battle for the Falklands*, Londres, Michael Joseph Ltd, 1983, p. 298.

⁹ Remarque, *All Quiet*, p. 85.

¹⁰ Grossman, *On Killing*, p. 169.



[\[English\]](#)

De la survie dans un milieu de dénonciations et de révélations

Le major Brett Boudreau, CD

La mise au jour d'actes ou d'omissions illégaux, nuisibles et contraires à l'éthique de personnes exerçant une autorité administrative ou financière n'est pas un phénomène nouveau dans la culture politique occidentale. Par exemple, des masques de pierre féroces et grimaçants, une ouverture en guise de bouche, sont sculptés dans des blocs de marbre à hauteur de taille dans les murs de plusieurs immeubles publics de Venise. Dès le XIV^e siècle, les dénonciations secrètes contre les agents publics vénitiens étaient déposées dans ces *bocca di leone* - « gueules de lion » ou « bouches de vérité » - dans lesquelles étaient placés des coffrets fermés. Une puissante organisation de sécurité de l'État désignée Conseil des Dix examinait les dépôts diffamatoires : les écrits anonymes étaient rejetés, et il ne fallait que deux témoins pour corroborer les allégations. Ceux qui portaient des accusations non fondées étaient châtiés, mais ceux qui étaient jugés coupables d'avoir commis des crimes contre l'État n'avaient aucun droit d'appel et l'identité de leurs délateurs leur était cachée. Les accusés attendaient leur sort dans une antichambre voisine du Conseil des Dix et, pour le malheureux coupable, une fois échaîné et avoir franchi le *Pont des Soupirs*, c'était la chambre des tortures et la prison humide et froide.

De nos jours, c'est l'opinion publique qui fait office de tribunal, et il semble que le pire sort qui attende ceux qui sont jugés et trouvés coupables soit la condamnation au pilori par la presse quoique, pour être encore plus cynique, on pourrait dire que la « sentence » qui attend les scélérats militaires est une affectation, une promotion ou un marché de services privés. Et plus souvent qu'autrement, c'est le dénonciateur - qui, au sens figuré, est celui qui dépose l'allégation dans la gueule du lion - qui se fait mordre la main par l'institution même qu'il a nourrie. L'amiral américain Hyman Rickover résume peut-être le mieux cet état de chose lorsqu'il avance que, « si vous devez pécher, péchez contre Dieu et non contre la bureaucratie. Dieu vous pardonnera, la bureaucratie jamais ». Une autre remarque largement citée en ce qui concerne les obstacles auxquels font face les dénonciateurs est que « si Dieu, la loi, la presse et les faits sont de votre côté, vos chances de gagner sont de 50-50 ». ¹

Si tel est le triste sort qui attend le dénonciateur, comment se fait-il alors que nous en sommes au point où l'occasionnel observateur des affaires militaires du Canada conclura vraisemblablement que les fuites au profit des médias d'information constituent le principal moyen de communication entre le ministère de la Défense nationale et le grand public? Depuis maintenant des années, les médias ont été inondés de documents et de « tuyaux » fournis par des membres du personnel du Ministère. La mise au jour qui en a résulté a permis d'alimenter une tempête de publicité négative de cinq ans, contribué à un grave déclin de la confiance du public au chapitre de la gestion de la Défense et à un moral chancelant chez ses membres; par la même occasion, tout cela a sans aucun doute été un catalyseur d'une réforme importante et très nécessaire.

Pour ceux qui les appuient, les dénonciateurs sont des « héros publics », pour ceux qui s'y opposent ce sont des « scélérats de la pire espèce » et il y a peu de points communs entre les deux extrêmes. Il s'agit d'un problème émotif sur lequel on a rarement écrit dans le contexte canadien et dont on a parlé encore moins ouvertement, une situation remarquable si l'on tient compte de son incidence sur la formulation et la mise en œuvre de la politique gouvernementale. Le dilemme consistant à « dénoncer ou à ne pas dénoncer » est une décision réfléchie d'ordre éthique qui met à l'épreuve comme rien d'autre ne saurait le faire les liens de loyauté envers l'organisation. La fréquence des dénonciations au sein du ministère de la Défense nationale (MDN), ce qui les motive, le genre d'information qu'on laisse couler et les destinataires de ces informations, tout cela permet de se faire une idée valable de l'éthique du Ministère et laisse entrevoir certains moyens de corriger la situation. ²

À un certain moment au cours de l'exécution de leur travail, la majorité des employés du secteur public et de l'industrie privée auront connaissance d'actes ou d'omissions qui ne correspondent pas à leurs valeurs ni à leur moralité. Quelles sont les lignes directrices, d'ordre éthique ou autre, qui existent pour donner au fonctionnaire un moyen d'évaluer si la connaissance d'un acte ou d'une omission est suffisamment importante pour porter cet acte ou cette omission à l'attention de personnes à l'extérieur de sa propre section de travail? Et s'il décidait de dénoncer la situation, quel devrait être son interlocuteur?

Ce document comprend trois parties et explore des réponses à ces questions. Il présente aussi des observations sur le phénomène en général. Premièrement, il fait la distinction entre la dénonciation et la révélation, et il explique pourquoi la première est un choix plus éthique que la deuxième. Deuxièmement, il décrit les effets de cette forme de comportement et indique que les raisons du grand nombre de révélations au sein du MDN comprennent : le mépris de l'institution et, chez les chefs subalternes, des grades supérieurs; une incompréhension du rôle des chefs et des concepts de l'imputabilité, de la responsabilité et de la loyauté; et, dans certains cas, l'intention de nuire. Enfin, il propose et énonce cinq conditions qui doivent être satisfaites pour que la dénonciation soit moralement justifiée, et il applique ces critères à un certain nombre de cas.

Définition de la dénonciation et de la révélation

Ne nous préoccupons pas de savoir, pendant quelques instants, si la dénonciation et la révélation sont les choses « à faire » ou à « ne pas faire »; à strictement parler, ces deux termes ne sont pas identiques. C'est peut-être Gerald Vinten qui nous donne la définition la plus complète de la dénonciation lorsqu'il affirme qu'il s'agit de la « divulgation *non autorisée* d'informations qu'un employé croit raisonnablement être la preuve de l'infraction à une loi, à une règle ou à un règlement, à un code de pratique, ou à un énoncé professionnel, ou qui suppose une mauvaise gestion, la corruption, un abus de pouvoir, ou un danger pour la santé et la sécurité publiques ou des travailleurs ». ³ (Importance ajoutée.)

La dénonciation n'est pas limitée à la divulgation à l'extérieur. Les théoriciens s'entendent pour dire qu'elle comprend la divulgation à d'autres autorités à l'intérieur du Ministère, mais à l'extérieur de la voie hiérarchique normale. ⁴

Aux États-Unis où le problème apparaît de façon plus marquée dans la théorie et la pratique de l'administration publique, la « Whistleblower Protection Act » de 1989, une loi fédérale, protège les personnes qui divulguent des informations raisonnablement perçues comme preuve de « violation d'une loi, d'une règle ou d'un règlement » ou « d'une mauvaise gestion grave, d'un gaspillage éhonté de fonds, d'un abus de pouvoir ou d'un danger substantiel et spécifique pour la santé et la sécurité publiques ». ⁵ Ainsi donc, dans son sens le plus large, la dénonciation « inclut les employés qui font opposition, tant de l'intérieur qu'à l'extérieur, à la conduite de leur employeur ». ⁶

L'éthicienne, Sissela Bok note que la dénonciation est habituellement une activité manifeste, la source d'information voulant se faire connaître de l'organisation tant de l'intérieur que de l'extérieur. Par définition, une personne recourt à la dénonciation en réaction à un problème lié à un danger grave, à une fraude, à la sécurité ou à un abus, dans l'intention d'attirer l'attention sur les fautes d'une personne ou d'un groupe spécifique identifiable. L'attribution du blâme a pour objet de prendre à partie « ceux qui savaient ou qui auraient dû savoir ce qui ne fonctionnait pas ou ce qu'étaient les dangers, et qui avaient le pouvoir de faire des choix différents ». ⁷

Par contraste, les révélations sont surtout des actes secrets, les sources d'information ayant recours à des moyens clandestins pour assurer la confidentialité ou le secret absolu principalement du fait qu'elles veulent conserver leur emploi. Les révélations peuvent continuer jusqu'à ce que la source soit identifiée et arrêtée et

soulèvent généralement des problèmes de moralité et de discrétion administrative à faible échelle plutôt qu'un danger imminent ou de graves manquements à l'éthique qui caractérisent la dénonciation. Tout indique que la dénonciation est le fait presque exclusif d'employés subalternes des secteurs public ou privé.⁸ Par ailleurs, les révélations sont un outil reconnu *bona fide* utilisé par l'administration, le plus souvent comme ballons d'essai ou pour détourner l'attention, et peuvent ainsi difficilement être attribuées à un groupe ou à un palier donné du gouvernement ou des affaires. Cependant, d'après les rapports des médias, il semble que les irrégularités financières constituent les principaux motifs de révélations de la part des employés subalternes, alors que celles qui sont liées aux décisions de principe ont la préférence des bureaucrates de haut niveau ou du personnel politique.

John Dean - qui a témoigné de façon si spectaculaire devant les comités du Congrès américain sur les excès de l'administration Nixon - est un exemple classique de dénonciateur, alors que « Deep Throat », qui transmettait des informations de l'intérieur sur le Watergate aux journalistes Bob Woodward et Carl Bernstein est le révéléateur classique. Dans le contexte canadien, la décision du major Barry Armstrong de porter à l'attention du grand public les crimes commis durant la mission en Somalie, encore chaudement débattue dans les cercles militaires, constitue une dénonciation.⁹ Au ministère de la Défense, on ne manque pas d'exemple de révélations : trois récents exemples notoires sont la découverte du fait que l'amiral responsable des finances du Ministère a vécu pendant six ans, par « restriction forcée », dans l'un des hôtels les plus chers d'Ottawa; la retraite forcée d'un lieutenant-général pour avoir entretenu un logement aux frais du gouvernement alors qu'il possédait une résidence à distance raisonnable de son lieu de travail; et la divulgation de la correspondance écrite par un officier subalterne à un supérieur faisant état de harcèlement sexuel par un autre officier supérieur.

Les dénonciations et les révélations sous-tendent une activité semblable et l'on croit souvent qu'elles sont interchangeables; ainsi donc, la distinction qu'on en fait peut sembler n'être qu'un simple exercice de sémantique. Cependant, la discussion jusqu'ici laisse à entendre qu'il en est autrement, et un certain nombre d'auteurs élaborent de façon convaincante sur les raisons pour lesquelles la dénonciation est moralement plus acceptable que la révélation d'information.¹⁰ Le point saillant est que la partialité, les motivations et le bienfondé des allégations des dénonciateurs qui s'identifient comme étant la source de l'information peuvent être l'objet d'examen et d'interrogations plus rigoureux que ce n'est le cas de ceux qui choisissent de laisser fuir des informations de façon anonyme. Cela dit, on convient que le geste, quel que soit le nom qu'on lui donne, correspond à une révélation d'informations (de façon anonyme ou non) à des agents de l'extérieur du MDN, y compris les médias d'information; c'est une description admise dans les énoncés subséquents de cet essai.

Pourquoi cela se fait et qu'est-ce que cela signifie?

La détermination des divulgations autorisées de celles qui ne le sont pas devient floue dans une société d'information. Le Canada a hérité du système parlementaire britannique et de sa tradition bien ancrée - et s'accompagnant de récompenses - du secret administratif. C'est pour cela que depuis longtemps l'approche adoptée par les fonctionnaires canadiens s'appuie sur le conseil de sir Arthur Robinson (personnage de la série télévisée britannique *Yes, Minister*) qui pose en principe que « si personne ne sait ce que vous faites, alors personne ne sait ce que vous faites de mal ». On n'a pas besoin de fouiller dans les dispositions de la Loi sur les secrets officiels ou les règlements restrictifs semblables pour découvrir jusqu'à quel point l'impératif bureaucratique de partager le moins d'informations possible avec le public s'est fait sentir un peu partout. Après tout, il n'y a pas si longtemps que les copies des rapports d'appréciation du rendement du personnel des FC étaient considérées de nature « trop délicate » pour être conservées par les personnes faisant l'objet de ces rapports. Et la Loi sur l'emploi dans la fonction publique exige toujours que tous les fonctionnaires prêtent serment de discrétion et jurent « sauf autorisation expresse... de ne rien révéler de ce qui sera parvenu à leur connaissance en conséquence de cet emploi ». ¹¹

Cette culture du secret, cependant, cadre actuellement très mal avec la loi fédérale, les arrêtés et les règlements ministériels. Par exemple, au chapitre de la politique des communications, le gouvernement veut que les ministères « fournissent des informations au grand public sur ses politiques, ses programmes et ses services qui soient précises, complètes, objectives, opportunes, pertinentes et compréhensibles ». La politique récemment promulguée par la Défense en ce qui concerne les affaires publiques oblige les membres des FC et les employés du MDN à maximiser l'accès du public et des médias à ce type de matériel, tout autant qu'aux « opérations et aux initiatives » de façon opportune.¹² Une application pratique de la nouvelle politique est de permettre aux militaires de parler aux médias d'information de leur travail sans en avoir reçu l'autorisation préalable et, en ce sens, il s'agit vraisemblablement de la politique la plus progressiste en matière de communication au sein des ministères fédéraux. En outre, la Loi sur l'accès à l'information (LAI) oblige la divulgation de dossiers, sous réserve d'exemptions spécifiques et limitées, sous peine de sanctions administratives. Les rédacteurs de cette loi souhaitaient ardemment qu'il ne revienne pas au citoyen de dire pourquoi les renseignements devaient être divulgués, mais qu'il incombe plutôt au gouvernement de justifier son refus de divulguer les renseignements.

Comment alors le fonctionnaire peut-il rapprocher les valeurs opposées de l'accès légitime à l'information et celle de la loyauté envers l'organisation en s'abstenant de faire des dénonciations ou des révélations? Si un employé, de son propre chef, fournit des dossiers (courrier électronique, note de service ou autre document) à un organisme de l'extérieur, le félicitons-nous pour son initiative ou le punissons-nous pour sa dénonciation? Fondamentalement, qu'est-ce qui constitue encore une divulgation non autorisée de renseignements? Après tout, la Loi sur l'accès à l'information rend essentiellement caduques les classifications de sécurité puisque la décision de divulguer des dossiers se fonde sur l'effet d'une telle divulgation et non pas sur sa classification. Les circonstances dans lesquelles le fonctionnaire peut être tenu responsable d'avoir divulgué de son propre chef des dossiers embarrassants ou « secrets » (en tenant pour acquis qu'ils sont divulgués en vertu des dispositions de la Loi sur l'accès et les renseignements personnels) sont actuellement plutôt nébuleuses étant donné que le fait d'informer le public s'inscrit dans la politique et les directives établies du gouvernement. De nos jours, dans le secteur public, ce qui constitue l'acte de dénonciation change de façon remarquable, et c'est une question qui reste encore à débattre et à résoudre.

Une fois qu'une décision a été prise de révéler des informations officieusement, il y a plusieurs moyens de le faire selon la nature de l'acte ou de l'omission. À l'interne, les dénonciateurs ou les révéléateurs peuvent chercher à divulguer des informations à une suite d'officiers supérieurs ou d'employés civils supérieurs à l'intérieur ou à l'extérieur de leur chaîne de commandement jusqu'aux commandants des états-majors de l'Armée de terre, de la Force aérienne ou des Forces maritimes; au Chef d'état-major de la Défense, au Sous-ministre; au Ministre, à la police militaire; au Service national des enquêtes; au Chef - Service d'examen (les « vérificateurs » militaires internes) et à l'inspecteur du Commandement dans le cas de l'Armée de terre; et bientôt, vraisemblablement à l'ombudsman des FC même si son mandat reste à définir. En outre, les employés qui font l'objet de harcèlement ont aussi la possibilité de porter leur cas à l'attention de conseillers professionnels à l'extérieur de la chaîne de commandement directe de la personne en cause.¹³

Il y a encore bien plus d'options externes incluant l'autorité législative (qu'il s'agisse d'un sénateur ou d'un député qui peut ou non appartenir au parti au pouvoir); la magistrature; la police civile, le vérificateur général; nombre de commissaires ayant un pouvoir d'enquête et les pouvoirs d'un ombudsman, y compris ceux qui relèvent des Langues officielles et les agents chargés de la protection des renseignements personnels et de l'accès à l'information, les cours ou les commissions fédérales; les groupes de citoyens; ou les médias d'information.

L'acte qui consiste à divulguer officieusement des informations résulte d'une décision délibérée d'avertir quelqu'un de l'extérieur de la section de travail de la personne d'un acte ou d'une omission quelconque et, par conséquent, ce n'est pas un phénomène qui se produit naturellement ou qui est inévitable. Ceux du ministère de la Défense qui avancent que la crise de confiance actuelle envers le leadership au sein de l'institution est

« principalement imputable aux médias » feraient bien d'examiner pourquoi les médias, et plus particulièrement le magazine *Esprit de Corps* de Scott Taylor » reçoivent régulièrement des révélations embarrassantes surtout de personnes qui travaillent au sein du Ministère.¹⁴

Un certain nombre d'aspects de la situation actuelle méritent d'être analysés. D'abord et avant tout, le fait que tant de personnes choisissent de révéler des renseignements à l'extérieur du Ministère semblerait la preuve absolue du mépris actuel des employés envers les leaders du ministère de la Défense. Les membres d'une institution qui croient que leurs supérieurs agissent avec éthique, justice et sans faveur indue pour le grade, qui comprennent que les griefs sont réglés le plus rapidement possible, et qui croient en l'institution et en ses valeurs choisissent des mécanismes de règlement internes. Ceux qui « s'adressent à l'extérieur » agissent ainsi parce qu'ils ne croient plus en l'organisation et pensent qu'il n'existe plus d'options valables.

Le fait d'avoir recours aux médias est encore une preuve d'un manque de confiance tellement grave envers les chefs militaires supérieurs que les militaires croient que des organismes de l'extérieur seront cooptés par les forces en cause de l'intérieur du ministère de la Défense. Par conséquent, un média d'information indépendant est vraisemblablement perçu par une personne comme étant le choix le plus logique pour faire état de questions préoccupantes. Il est clair que l'enquête tronquée de la Somalie continue de nous hanter.¹⁵

La réaction de l'institution, qu'on pourrait assimiler à celle du chien de Pavlov, au stimulus des médias suivant une révélation ne fait qu'exacerber la situation. On est tous maintenant familiers avec la scène - une déclaration ministérielle immédiate condamnant l'activité ou la pratique, accompagnée d'un engagement à changer; la cessation de l'activité ou de la pratique; une enquête, un rapport annuel, un groupe consultatif ou un comité de surveillance; peut-être un « examen exhaustif du cas »; ou, dernière mode, l'intervention du Service national des enquêtes. À tout le moins, cela devient subitement la « question du jour ».

L'effet est triple : d'abord et avant tout, il y a une réduction de la capacité de ceux qui détiennent des postes de leadership d'exercer le commandement et d'être tenus responsables pour l'honneur. Deuxièmement, ceux qui ont exprimé leurs préoccupations à l'interne deviennent plus frustrés à mesure que les cas prennent de plus en plus de temps à être réglés, qu'ils sont reportés au bas de la liste des priorités parce que l'état-major doit traiter d'un sujet de moindre importance mais revêtant un intérêt ministériel. Troisièmement, les révélations font bouger les choses et donnent des résultats, ce qui incite les autres à emboîter le pas.

Le type de l'information révélée aux médias débouche aussi sur certaines perceptions intéressantes des motivations et de l'éthique des dénonciateurs au ministère de la Défense. Selon les rapports des médias, les sujets de choix sont principalement des allégations (ou une confirmation) d'un comportement inconvenable, de fraudes mineures, d'enquêtes et de mesures disciplinaires. Sans vouloir réduire la gravité de certains des problèmes, ce sont des révélations mesquines dans le contexte du défi que doivent relever les chefs au sein d'un ministère devant composer avec une révolution au chapitre des affaires militaires. Qu'en est-il de l'intention de ces personnes « d'aider » l'institution à se réformer elle-même, qui laissent transpirer des choses sans importance plutôt que de stimuler le débat public sur les questions de fond intéressant le métier des armes? Par exemple, le vide important au chapitre de la capacité d'engagement et la description de moins en moins pertinente d'une force polyvalente et apte au combat; l'effet des restrictions budgétaires et de la diversification des modes de prestation de services sur la capacité de la Défense de mener et de soutenir des opérations et l'absence d'un système de solde efficace pour les réservistes sont sûrement des éléments plus vitaux à discuter en public que les enjeux avec lesquels la Défense a dû composer depuis quelques années. Alors, pourquoi donc révéler des choses sans grande importance?

Ce serait trop simpliste de répondre que les Canadiens « se fichent » des problèmes plus importants. Les membres du MDN accusent les médias de traiter continuellement de peccadilles; dans une certaine mesure, c'est simplement dans la nature des médias de le faire,¹⁶ mais il y a des raisons plus évidentes à une telle situation. En premier lieu, les journalistes sont mis au fait de situations concrètes ne nécessitant pratiquement

aucune recherche et peu d'analyse, ce qui fait que les journaux ont des titres accrocheurs, qu'ils sortent des presses rapidement et qu'ils sont faciles à vendre.

Deuxièmement, au sein du MDN, les chefs supérieurs confondent information et action revendicatrice (laquelle n'est pas permise et ce à juste titre) et, en règle générale plutôt que par exception, ils érigent des obstacles ou font en sorte de décourager les militaires d'informer les médias ou le public de ce qui se passe réellement au sein des Forces canadiennes.¹⁷ Troisièmement, le Ministère n'est pas intéressé à investir dans un programme d'information interne efficace et apolitique qui, prétendon, contribue substantiellement au problème des dénonciations et des révélations au ministère de la Défense.

La portée et le rythme de la réforme sont époustouflants, et même si les militaires souffrent de la « fatigue des publications », ils n'ont jamais été autant privés d'information. Cette situation n'est pas aussi ironique qu'elle puisse d'abord sembler puisque ce qui est fourni - malgré les meilleures intentions - n'est pas aussi pertinent, opportun ou informatif que ce qui est requis.¹⁸ Les militaires font des révélations aux médias en partie parce qu'ils croient que rien n'est fait pour corriger une situation, ou qu'ils pensent qu'elle est ignorée ou même « cachée ». Plus souvent qu'autrement, quelque chose est en train d'être fait ou a déjà été fait pour corriger le problème. Sans cette capacité de communiquer correctement jusqu'où certaines limites ont été déplacées - et une volonté d'admettre jusqu'où elles n'ont pas été déplacées et pourquoi elles ne l'ont pas été - on a l'impression, à tort ou à raison, que rien ne se passe. Dans le contexte du changement massif et fondamental et de la perturbation concomitante du *statu quo*, les dénonciations et les révélations sont probablement inévitables même si leur fréquence et leur effet seraient nettement limités par un programme d'information interne efficace.¹⁹ En prime, étant donné que les Canadiens apprennent des choses sur les militaires surtout par contact direct avec ceux-ci, une population active plus informée constituerait l'objectif d'un meilleur programme de « diffusion externe naturelle » que ce qui existe présentement.

Conditions dans lesquelles la dénonciation est moralement justifiée

Plusieurs auteurs ont parlé des conditions dans lesquelles la dénonciation est moralement justifiée;²⁰ quatre points à considérer semblent communs à tous, et j'en ajouterais un cinquième. En règle générale, les cinq conditions devraient être satisfaites mais, bien entendu, il n'y a aucune formule ni modèle qui peut s'appliquer à chaque cas comme guide du dénonciateur en puissance. Les documents sur le sujet ne font souvent pas la distinction entre la dénonciation et la révélation, et alors que la dernière est considérée moins éthique que la première pour les raisons que nous avons déjà mentionnées, les critères proposés ici semblent s'appliquer également aux deux.

Premièrement, on doit pouvoir démontrer que l'acte ou l'omission en question porte un grave préjudice à l'intérêt public.

Au plan moral, la décision de dénoncer doit découler de la nécessité d'empêcher une atteinte non nécessaire à autrui, c'est-à-dire militer contre un danger grave pour la santé, la sécurité ou le bien-être publics. Il faut faire une évaluation rationnelle et objective de l'effet de l'acte ou de l'omission pour déterminer si la question est réellement et vraiment *d'intérêt public* ou s'il s'agit *simplement d'un fait intéressant le public*. La distinction est capitale. En raison des effets potentiellement graves et pernicioeux de la dénonciation, « il ne s'agit pas d'un droit absolu, inconditionnel, qui peut être exercé en tout temps, en tout lieu et de quelque manière que ce soit », écrit Daniel Westman. « La notion de la dénonciation suppose d'attirer l'attention sur un danger imminent qui ne peut être stoppé que par l'acte de la dénonciation. »²¹

« Le jugement exprimé par la dénonciation touche un problème qui devrait intéresser le public », ajoute Bok, « Certains scandales sont si flagrants, et certains dangers si grands que tous ceux qui sont en position de nous en aviser ont une obligation *prima facie* de le faire. »²² Le rejet d'un effluent toxique dans une source d'eau

potable ou une décision consciente de sacrifier au profit les mesures de sécurité élémentaires dans une mine en sont des exemples. D'un point de vue militaire, l'achat d'équipement gravement déficient ou l'entreposage non sécuritaire d'armes chimiques à proximité des zones habitées satisfait à cette condition. Cependant, même dans ces cas extrêmes, la dénonciation à l'extérieur de l'organisation ne devrait pas être une réaction automatique puisque les autorités internes peuvent ignorer qu'elles font face à un problème; plutôt, la gravité du danger pour l'intérêt public influencerait l'urgence des efforts à déployer pour satisfaire aux autres conditions.

Dans des situations moins critiques ou évidentes, on doit d'abord déterminer si le problème touche la sécurité ou le bien-être du public, puis juger si l'effet est sans importance ou suffisamment grave pour justifier la divulgation.

La faiblesse la plus courante en ce qui concerne les dénonciateurs du MDN semble être qu'ils confondent « intérêt public » et désaccord avec une politique ou un plan d'action d'un représentant officiel chargé de prendre la décision. Après tout, gouverner, c'est l'exercice du compromis. Le simple fait d'être en désaccord avec les décisions prises par ceux qui ont été choisis pour le faire n'est pas, entre autres choses, un motif moral de dénonciation. Pas plus que ne le sont les cas où un dénonciateur compare ses normes personnelles en matière d'éthique et juge que les autres ne sont pas à la hauteur. La personne qui doit décider de faire une dénonciation doit s'interroger sur l'intérêt public ou les valeurs publiques qui sont précisément menacés; sur l'importance et le caractère irréversible des effets; sur le degré d'imminence du danger, et se demander si le fait de décider de ne *pas* dénoncer constituerait une violation d'un devoir d'ordre éthique envers le public? Si les réponses sont floues, ou encore si l'acte ou l'omission « ne semble simplement pas être approprié » lorsqu'on ne fait que le comparer aux normes personnelles en matière d'éthique, la dénonciation n'est alors pas la meilleure option.

Deuxièmement, la détermination du préjudice grave et démontrable doit être appuyée d'une preuve suffisante.

Le dénonciateur potentiel est moralement obligé d'avoir une connaissance ou des renseignements substantiels et suffisants au sujet d'un cas pouvant convaincre l'observateur désintéressé et raisonnable. Puisqu'il arrivera souvent que des informations partielles seulement soient disponibles ou que quelqu'un ait la conviction profonde d'une conduite inconvenante, l'établissement de la preuve n'est pas un dossier suffisamment complet pour entraîner une déclaration de culpabilité par un tribunal. Cependant, c'est précisément du fait que la preuve de l'écart de conduite est souvent incomplète qu'il faille soit chercher à prouver la justesse de l'affirmation au-delà du doute raisonnable, ou attirer l'attention sur la situation en ayant recours à la chaîne de commandement ou à d'autres voies internes.

Des accusations non appuyées de preuves crédibles et convaincantes peuvent causer un tort irréparable à une personne, à une unité ou à l'institution. On doit se rappeler que la possession de documents ou l'accès à ceux-ci, y compris le courrier électronique ou la correspondance constitue très vraisemblablement un dossier incomplet des actions envisagées ou prises par la direction relativement à un problème.

Troisièmement, il faut épuiser tous les moyens dont on dispose afin de donner aux voies internes une occasion suffisante de corriger le tort perçu.

Il s'agit de la plus grande énigme pour ceux qui envisagent la dénonciation. Quand peut-on dire que cela a assez duré et jusqu'à quel point de la chaîne de commandement peut-on s'attendre à aller? Il n'y a pas de réponse facile, puisque le fait de se rendre dans le bureau d'un commandant d'un élément, du Sous-ministre ou du Chef d'état-major de la Défense avec une pile de courrier électronique accablant ne vous attirera probablement pas la sympathie de vos supérieurs immédiats; pas plus que les notes élevées pour le « courage » dans un rapport d'appréciation du rendement attribuées par le patron ne compensent les notes qui s'appliquent à la « loyauté » et au « travail d'équipe ». Il existe un certain nombre de facteurs qui, pris

ensemble, obligent le dénonciateur en puissance à bien réfléchir avant d'agir.

Premièrement, la Défense tente actuellement de naviguer dans des eaux plus troubles qu'elles ne l'ont jamais été pour ce Ministère. D'importantes restrictions budgétaires ont entraîné une réduction importante des effectifs même si la cadence des opérations s'est accrue, le tout s'accompagnant d'une évolution des attentes sociales et d'une véritable révolution des affaires militaires. Les gestionnaires et les chefs ne peuvent s'occuper que d'un nombre limité de sujets en une journée. Un écart de conduite, qu'il soit perçu ou réel, sera peut-être moins le résultat d'une intention que d'une omission découlant d'un oubli, du fait de choisir de consacrer du temps à des sujets d'une plus grande importance relative, du fait de disposer d'informations incomplètes lors de la prise d'une décision, ou simplement du fait d'avoir commis une erreur.

Également, les commandants préfèrent généralement corriger des insuffisances notables lorsqu'ils en sont informés soit parce que c'est simplement « ce qu'il faut faire », ou parce que leur inaction pourrait avoir une incidence négative sur la sécurité publique, et/ou sur la confiance du public dans l'institution. Plus encore, les employés sont tenus par les principes moraux et la loi civile « de ne pas agir pour le compte de personnes dont les intérêts sont contraires à ceux de l'employeur », et les questions de loyauté et d'éthique obligent les dénonciateurs à « minimiser les perturbations causées par leurs révélations ».²³

Communiquer avec les gens de l'intérieur pour leur faire part de ses inquiétudes permet de demeurer loyal envers l'organisation et envers le public. Comme Bok l'indique, « c'est être déloyal envers ses collègues et ses employeurs et c'est une perte de temps pour le public que de sonner la plus forte alarme en premier lieu. Il faut que la dénonciation demeure le dernier recours à cause de ses effets secondaires destructifs ».²⁴

Enfin, même ceux qui sont au fait d'un acte ou d'une omission discutable ne connaissent pas nécessairement toute la gamme des mesures prises par d'autres personnes pour corriger la situation ou pour la régler. Après tout, un supérieur n'est pas tenu d'informer ses subalternes des mesures qui ont été prises après qu'il a été mis au courant d'un problème. La situation proprement dite peut avoir été réglée sans que le dénonciateur en puissance le sache. Peut-on confirmer que les mesures requises n'ont pas été prises, ou s'agit-il simplement d'une hypothèse? En outre, le dénonciateur potentiel est-il absolument certain que la question a été portée directement à l'attention de quelqu'un qui occupe un poste lui permettant d'effectuer un changement? L'effet combiné de ces réflexions est que l'employé doit donner à l'institution une chance raisonnable de corriger l'acte ou l'omission.

Pour ceux qui s'inquiètent de ce que les échelons les plus élevés de la structure du pouvoir soient impliqués à un degré tel qu'aucun d'eux ne voudrait agir, il y a encore l'option du Service national des enquêtes et peut-être du nouvel Ombudsman. À l'extérieur, bien entendu, il existe bien des moyens de donner l'alarme sans passer d'abord par les médias.

Jusqu'ici, le débat proposerait un plan d'action d'ordre éthique pour une personne qui envisage de faire une dénonciation : en règle générale, elle passerait d'abord par toute sa chaîne de commandement; ensuite, elle communiquerait avec les organismes internes à l'extérieur de sa chaîne de commandement; après cela, elle contacterait des organisations de l'extérieur peu susceptibles de faire connaître la situation au public avant qu'elle ne soit résolue (il se peut bien que l'institution veuille publiciser l'acte et les mesures qui ont été prises pour dissuader d'autres personnes une fois le problème réglé); ensuite, elle communiquerait avec des organisations de l'extérieur directement touchées par le problème en question (pouvant ou non le porter à l'attention du public); et, en dernier recours, elle s'adresserait aux médias d'information.

Quatrièmement, il faut avoir une bonne raison de croire qu'un changement approprié résultera de la divulgation et que l'institution en tirera un avantage net.

Dans cet énoncé, il y a la notion implicite qu'il est plus moral de tirer la sonnette d'alarme (au moins à

l'interne) avant que les conséquences néfastes n'aient pu se faire sentir. Procéder à une dénonciation après le fait accompli alors que le dénonciateur était déjà en possession des informations pertinentes réduit celui-ci au rang de complice puisque s'il avait révélé l'acte ou l'omission plus tôt, les effets auraient été ou auraient pu être atténués.

Il s'ensuit que le dénonciateur devrait porter le problème à l'attention de la personne ou de l'organisme qui peut faire le plus pour le résoudre. Même si l'expérience récente montre clairement qu'il s'agit en l'occurrence des médias plutôt que des hauts dirigeants, l'effet à long terme de frayer avec les premiers est d'éroder encore plus la capacité et le pouvoir de la chaîne de commandement. Chaque cas faisant la nouvelle sans nécessité et qui devient donc un sujet de discussion pour le Ministre à la Chambre des communes est automatiquement traité en priorité afin d'être résolu, et relègue au second rang les cas qui ont été portés, par des moyens légitimes, à l'attention des autorités compétentes. Ainsi donc, le délai est une cause de frustration pour ceux qui ont respecté les règles et les règlements, ce qui amène à penser que le seul moyen de corriger une situation est de la révéler aux médias ou à des membres de l'opposition qui *l'inscriront* immédiatement à l'ordre du jour, exacerbant ainsi la situation.

En plus de mettre fin à l'activité nuisible ou de la modifier, la dénonciation pour des raisons d'ordre moral doit avoir l'effet de faire collectivement plus de bien que de tort. Examiner des cas à huis clos ou leur attribuer une plus grande importance morale que les circonstances ne le justifient entraîne de coûteuses victoires. Gagner toutes les batailles sur des questions relativement mineures alors que l'organisation perd la guerre ne favorise certes pas le renforcement de l'institution.²⁵

Cinquièmement, la motivation doit servir l'intérêt public général, non pas les intérêts privés ou les plans d'action.

Bok avance que les dénonciateurs en puissance ont le pouvoir de dramatiser un conflit moral, et donc une « responsabilité particulière d'examiner leurs propres intérêts lorsqu'ils décident de parler ou non ». ²⁶ On dit que la chose la plus facile au monde est de convaincre quelqu'un qu'il est surchargé de travail; c'est probablement aussi difficile de convaincre un dénonciateur que ce qu'il fait est pour le bien de l'institution et non simplement pour satisfaire des intérêts privés ou un plan d'action. En bref, « tirer la sonnette d'alarme » ne doit jamais servir « à chanter ses propres louanges ».

La recherche limitée sur cette forme de protestation porte à croire que les dénonciateurs croient généralement qu'ils défendent les vrais intérêts de l'organisation et qu'ils sont plus susceptibles d'avoir pris en compte l'éthique, les mérites et les conséquences de leurs actes que ceux qui, possédant des informations semblables, choisissent de ne pas porter le problème à l'attention du public. Un sondage mené auprès de dénonciateurs aux États-Unis révèle qu'ils « partagent des normes morales absolues, qu'ils ont un sens élevé de la responsabilité personnelle, et qu'ils veulent à tout prix faire respecter les principes moraux ». ²⁷ Comme l'écrit James Bowman, les dénonciateurs ne semblent pas, pour la plupart, être « des mécontents, des inadaptes, des névrosés ni des radicaux ». ²⁸ Chose certaine, ceux qui s'exposent et qui exposent leur famille à la critique afin d'attirer l'attention du public sur un problème possèdent un certain degré de courage moral, même si cela ne signifie pas nécessairement qu'agir de la sorte était la chose « correcte » ou « morale » à faire dans les circonstances.

Bien entendu, ceux qui tirent la sonnette d'alarme ne le font pas tous dans l'intérêt public comme Bok le fait remarquer succinctement : « C'est un fait que les personnes déçues, incompetentes, malveillantes et paranoïaques portent trop souvent des accusations non fondées. » ²⁹ Bien sûr, ces mêmes genres de personnes font également des allégations appuyées par des faits, mais porter le problème à l'attention du public par esprit de vengeance, ou pour la seule satisfaction d'entendre parler de soi ou de ce qu'on a fait dans les médias est moralement comparable à ce que fait un pyromane ou un vandale. On peut dire sans risque de se tromper

que les motivations sont nombreuses et qu'il n'existe pas de dénonciateur « type ».

Souvent, la satisfaction de ce critère n'est qu'un simple « postulat » dans le cadre des débats sur l'éthique de la dénonciation. Cependant, il vaut la peine d'approfondir le sujet sous l'angle d'une forme de comportement malveillant - non prévu par les scientifiques - qui semble se manifester au sein du ministère de la Défense.

La société d'information a donné des pouvoirs aux employés au détriment des employeurs à un tel point que la capacité de la personne d'influer sur la politique gouvernementale et d'avoir un effet négatif sur les carrières des fonctionnaires supérieurs n'a jamais eu d'égale dans notre histoire. C'est particulièrement le cas au sein du ministère de la Défense nationale où les effets insidieux d'une culture bureaucratique ont tellement infiltré l'institution qu'elle a fait encore et encore la preuve qu'elle était inapte ou qu'elle ne voulait pas défendre des personnes, des unités, le corps des officiers ou l'institution dans son ensemble contre une critique *non justifiée* par les médias, les politiciens ou les dissidents de l'intérieur. La facilité avec laquelle les médias peuvent être amenés à raconter une histoire négative sans égard au bienfondé, la préparation des dossiers dans le but explicite d'en faire l'objet d'une demande d'accès à l'information,³⁰ et les inscriptions exhaustives dans un journal quotidien (qui sont de nature biaisée), voilà autant d'outils pour celui qui se soucie peu de la morale et qui a un goût de vengeance pour les affronts passés, perçus ou subis.

Il en résulte que des fonctionnaires qui s'estiment lésés, s'ils sont poussés par la haine, par l'amertume ressentie du fait de ne pas avoir été promu ou par toute autre raison malveillante, peuvent planifier et mettre en œuvre une « campagne d'information » de style militaire pour que des personnes, des unités et des régiments soient mis sous enquête et s'attirent la défaveur du public. De toute évidence, la dénonciation pour ces motifs ou pour améliorer son statut personnel par rapport à d'autres membres de l'organisation est un comportement immoral.

Dans les faits

Au plan pratique, essayer de comprendre si un cas en particulier satisfait ou non aux critères permettant de justifier moralement la dénonciation est rarement un exercice objectif de routine.

Dernièrement, les Canadiens ont été étonnés d'entendre parler dans les journaux des démarches infructueuses de l'adjudant Tom Martineau de l'Armée de terre pour obtenir un soutien médical postopératoire approprié après avoir été atteint par une balle d'un tireur d'élite alors qu'il était en mission de maintien de la paix en Bosnie. Même si ce cas constituait une malheureuse condamnation de la capacité de la Défense de prendre soin de ses blessés, satisfait-il dans les faits aux cinq critères qui s'appliquent à une dénonciation moralement justifiée?

On fait valoir que la situation du soldat satisfait au critère du « tort grave et démontrable à l'intérêt public » surtout si le fait d'obtenir un soutien médical postopératoire inapproprié est ou peut être la norme pour les soldats qui ont été blessés, qui le sont présentement et qui le seront dans l'avenir. On pourrait encore faire valoir qu'en échange d'une responsabilité illimitée, particulière dans la société à la profession des armes, l'intérêt public est servi en tenant les Forces armées dans l'obligation morale d'assurer des soins appropriés aux militaires blessés en devoir.

Le deuxième critère de « la preuve d'un tort grave et démontrable » est pertinemment satisfait par l'état physique du soldat observé directement et par des exemples d'autres cas prouvant que le soutien médical après une période de service a fait défaut. Nombre de sondages internes, de rapports des médias et de rétroactions de la part de soldats fournissent des preuves de la situation, et des déclarations faites par des officiers supérieurs du ministère de la Défense suivant lesquelles le réseau de soutien médical et administratif a besoin d'une « chirurgie d'urgence » confirme l'effet néfaste du *statu quo*.

Le processus que le soldat a suivi afin de tenter de résoudre son cas n'est pas tout à fait clair. Si l'on accepte, à

prime abord, son compte rendu des mois qu'il a passés à se battre contre la bureaucratie à différents paliers de la chaîne de commandement tel que le décrivent les médias, il satisfait alors au critère voulant « de donner aux voies internes une occasion suffisante de corriger le tort perçu ». Cependant, même si toutes les avenues disponibles n'ont pas été épuisées, c'est un fait que, depuis 1992, le rythme des opérations internationales des Forces canadiennes a été élevé, ce qui a entraîné un nombre important de pertes physiques et de problèmes psychologiques. Compte tenu de la nature de la profession et des années écoulées, on peut raisonnablement s'attendre à ce que le Ministère ait actuellement corrigé les carences systémiques identifiées depuis longtemps, de telle sorte que les processus et les programmes devraient être en place pour aider comme il se doit ceux qui ont dû payer un prix élevé pour leur service.

La divulgation des circonstances de ce cas a débouché sur un effort renouvelé pour assurer des soins postopératoires de qualité et le soutien du soldat intéressé, et il semble que ce soit également le cas pour d'autres personnes qui vivent des situations semblables. La quatrième condition est donc satisfaite. Enfin, même si la personne avait de toute évidence le plus à gagner directement en faisant la dénonciation, cet acte même ne semblerait pas satisfaire un simple intérêt ou un plan d'action personnel. Ainsi donc, selon les critères établis, une personne serait moralement justifiée de faire une dénonciation dans un tel cas, y compris aux médias.³¹

D'autres exemples sont plus problématiques au plan de l'éthique, particulièrement lorsqu'il s'agit de situations moins émotives que le cas précédent. Selon les médias, le test de loyauté le plus fréquent envers l'organisation sur une base régulière semble impliquer ceux qui sont au fait ou qui soupçonnent des irrégularités financières. Prenons le cas hypothétique d'un commiscomptable mal à l'aise de traiter les réclamations d'un général qui fait un nombre inhabituel de voyages au pays et à l'étranger durant les mois précédant sa retraite : ce cas satisfait-il aux critères pour que le commis se sente justifié de le dénoncer?

On peut soutenir que la divulgation d'une dépense inutile de *tout* fonds public est dans l'intérêt public. C'est particulièrement vrai si le fait de laisser aller les choses comme elles sont peut entraîner d'autres abus, ou si la pratique est guidée par le raisonnement voulant que la chose soit « correcte » parce qu'un supérieur l'a approuvée et, par conséquent, qu'elle est la preuve d'un problème de culture plus vaste et systémique. Cependant, même si le fait de voyager dans le but d'explorer les possibilités d'emploi est d'une moralité douteuse, le problème *en soi* n'est guère un « tort grave et démontrable » à l'intérêt public. Sur ce seul point, le cas ne satisfait pas aux exigences de la première condition et cela suffit par conséquent à déterminer que la dénonciation à des organismes externes serait inconvenante au plan moral. Cependant, selon le degré et l'ampleur de l'activité douteuse, elle pourrait bien être portée à l'attention des organismes de l'intérieur afin de déterminer si les règles et les règlements pertinents régissant les voyages et les avantages sociaux ont été transgressés. Ce n'est qu'après un délai approprié et raisonnable, et avec une preuve claire et non équivoque d'une inconduite grave qu'il serait conforme au code de déontologie d'envisager de s'adresser à un organisme de l'extérieur comme le Bureau du vérificateur général pour qu'il examine le cas.

Conclusion

Dans un passé récent, la divulgation de renseignements concernant des actes ou des omissions de membres des FC et d'employés du MDN à des organismes de l'extérieur, et aux médias plus particulièrement, a mis la Défense dans l'embarras à de nombreuses occasions. Des révélations sont faites régulièrement, mais plus souvent qu'autrement, c'est du déjà connu, ou encore les sujets en question sont, somme toute, sans grande importance.

Compte tenu des défis importants que le Ministère doit présentement relever, les personnes qui envisagent de révéler officieusement des informations doivent évaluer avec plus de rigueur la moralité de leurs actes. En fin de compte, les dénonciations et les révélations immorales sont profondément destructrices. Elles axent l'attention du public sur des questions relativement sans importance et l'éloignent du débat portant sur des

sujets plus graves touchant la Défense; elles font en sorte que l'état-major perd son temps à faire enquête, à obtenir des renseignements et à répondre à des priorités qui ne sont pas nécessairement établies en fonction de leur valeur opérationnelle; et elles affectent le moral, puisque la nature des nouvelles et la léthargie institutionnelle font que le Ministère ne peut sortir indemne suite aux comptes rendus critiques des médias, même s'ils sont complètement erronés. En bref, les dénonciateurs et les révéléurs sans scrupules servent à accabler la Défense, puisque les acclamations à l'égard des opérations domestiques et des missions de maintien de la paix qui se sont fabuleusement bien déroulées ne peuvent jamais permettre de regagner l'estime du public.

Il se peut bien que ceux qui choisissent cette forme de protestation aient les meilleures intentions à l'égard de l'institution et des gens qui en font partie lorsqu'ils décident de rendre public un acte ou une omission. Ceux qui tentent d'aider devraient examiner sérieusement leur situation à la lumière des critères proposés ici. Ceux qui dénoncent ou qui font des révélations sans même prétendre aider l'institution devraient cesser d'affirmer que leurs normes morales sont supérieures à celles de l'institution, et ils devraient contribuer à la solution du problème en donnant leur démission plutôt que de le perpétuer en demeurant en poste. Faute d'un conseil plus pertinent ou pratique, une règle de conduite peut-être aussi bonne que n'importe quelle autre pourrait être la suivante « dénoncez si nécessaire, mais ne dénoncez pas nécessairement ».



Le major Brett Boudreau, Officier des affaires publiques, consacre actuellement une partie de son temps à l'obtention d'une maîtrise en Administration publique. Il a occupé divers postes opérationnels au sein des Affaires publiques, y compris à Oka, durant la guerre du Golfe, l'OP ASSIST (aide aux réfugiés kurdes en Turquie et en Iraq), au sein de la Force de protection des Nations Unies (FORPRONU) et dans le cadre de l'OP RECUPERATION. Il a aussi été l'un des principaux porteparole de l'IFOR et de la SFOR. Une version condensée du présent article a été présentée à la Conférence sur l'éthique dans la défense canadienne en 1998. Le major Brett Boudreau est actuellement Officier des affaires publiques à l'état-major de l'Armée de terre au Quartier général de la Défense nationale.



Notes

¹ Cité dans l'oeuvre de Kenneth Kernaghan, « La pratique de la dénonciation au sein des services gouvernementaux canadiens : considérations sur le plan éthique, politique et sur celui de la gestion », *Optimum*, Vol. 22-1, 1991.

² Le stigmatisme qui se rattache à la dénonciation est tel qu'il faut expliquer ce qui motive cet article. Avant qu'on ne se mette à jaser, l'auteur n'a jusqu'ici heureusement pas eu l'occasion de dévoiler quelque pot aux roses que ce soit. L'intérêt du sujet découle de mon travail au sein des affaires publiques militaires, une branche du ministère de la Défense qui est régulièrement accusée par ses détracteurs (à tort ou à raison) de dénonciation ou d'être la source de révélations au profit des médias. Le matériel présenté ici est donc un amalgame de réflexions provenant de spéculations, de discussions entre confrères et de réflexions sur la justification de ceux qui choisissent ce moyen de protestation particulier.

³ Gerald Vinten, (Ed.), *Whistleblowing: Subversion or Corporate Citizenship?* New York: St. Martin's Press, 1994, p. 5.

⁴ Daniel Westman, *Whistleblowing: The Law of Retaliatory Discharge*, Washington: The Bureau of National Affairs, 1991, p. 19.

⁵ Whistleblower Protection Act 1989, 103 Stat. 17 section 1213 (a)(1).

⁶ Westman, p. 19. La dénonciation se rapporte aux aspects et aux degrés d'une conduite malséante et, ainsi, comme règle empirique générale, diffère d'un désaccord exprimé publiquement relativement à la politique gouvernementale ou ministérielle

Envoyer des lettres au directeur de la rédaction ou des articles aux journaux ou aux publications qui critiquent la politique ministérielle peut être un moyen d'exprimer une différence d'opinion et donner lieu à des sanctions, mais en règle générale, il ne s'agit pas de dénonciation à moins qu'il n'y ait de graves effets négatifs découlant du choix de la politique en question qui prouve une mauvaise gestion évidente ou de graves abus de pouvoir. Publier ou débattre d'opinions dans des publications internes, un cadre de colloques ministériels ou autres forums a la préférence (même s'il se peut fort bien que l'information puisse être connue du public), puisque ce sont des moyens acceptés de promouvoir un débat légitime et que l'on comprend que les vues exprimées ne représentent pas nécessairement la politique officielle. Selon la définition et les conventions d'une profession, on s'attend à ce que les membres des Forces canadiennes participent activement à l'examen et au débat des questions militaires. L'absence de véhicules internes pouvant promouvoir les échanges professionnels est un champ de mines que le MDN a mis lui-même en place puisqu'il force les militaires à avoir recours aux médias à l'extérieur du Ministère pour le faire. Cela est perçu à tort comme de la dénonciation et ne devrait pas nécessairement être même considéré comme une différence d'opinion puisqu'il n'y a pas d'options internes valables pour exprimer ses observations ou favoriser un débat constructif au chapitre des choix en matière de politique.

⁷ Sissela Bok, *Secrets: On the Ethics of Concealment and Revelation*, New York: Pantheon Books, 1983, p. 215.

⁸ Au Canada, les comptes rendus des médias et des publications concernant les militaires parlent souvent des « troupes » plutôt que d'officiers supérieurs ou de cadres portant clandestinement des incidents à l'attention du grand public. Voir Scott Taylor et Brian Nolan, *Tarnished Brass*, Toronto: Lester Publishing, 1996, surtout la page 66.

⁹ Cela soulève un intéressant sujet de discussion : « Élément fourni : le major Armstrong mérite une médaille de bravoure ou la Croix du service méritoire pour son travail durant et après la mission en Somalie. »

¹⁰ Voir surtout Bok, Vinten et Westman.

¹¹ Loi sur l'emploi dans la fonction publique, 1967, appendice C.

¹² Ministère de la Défense nationale, Directives et ordonnances administratives de la Défense, *numéros 2008-0 et 2008-2*.

¹³ Cet exemple souligne la difficulté inhérente à la catégorisation d'un comportement comme étant moral ou immoral. Par définition, le mécanisme de règlement de conflits des conseillers en matière de harcèlement constitue une dénonciation, encore que ce soit sous une forme sanctionnée par l'institution (diverses procédures de règlement des griefs et les lignes 1800 sont d'autres exemples). À ce titre, sans égard au bienfondé de la plainte, la décision morale est d'avoir porté d'abord le problème à l'attention des autorités internes compétentes plutôt qu'à celle d'organismes de l'extérieur. Plus problématiques sont les cas révélés

pour des motifs superficiels ou vexatoires; même si les moyens utilisés pour faire état du problème sont corrects et pertinents, les raisons d'agir de la sorte peuvent bien constituer une preuve d'immoralité de la part du plaignant.

¹⁴ Les mécanismes qui s'appliquent aux révélations sont tout à fait simples et vont de « l'enveloppe brune » courante à la télécopie ou à la transmission électronique d'un document réel, ou au coup de fil pour transmettre un « tuyau ». On n'a pas besoin de fournir les documents réels puisqu'on peut obtenir la plupart de ceux-ci en se prévalant des dispositions de la Loi sur l'accès à l'information. Certaines personnes qui font des révélations prennent au sérieux les suggestions qu'elles font aux médias : au sein du ministère de la Défense, il y a plusieurs cas où les médias ont demandé des dossiers en précisant la date exacte, le numéro de dossier et le titre d'un document, ainsi que sa place exacte dans le classeur d'une personne donnée.

¹⁵ Les observateurs tant de l'intérieur que de l'extérieur des forces armées n'ont pas oublié que l'officier le plus haut gradé ayant été accusé et condamné pour des activités en rapport avec la débâcle de la Somalie était un commandant travaillant pour le service des affaires publiques. Cet officier dirigeait la section où les réponses préparées à l'intention des médias ont été altérées. Il a été traduit devant la Cour martiale, a plaidé coupable à une accusation de négligence dans l'exécution de ses fonctions et a été condamné à une amende de 2 000 \$ accompagnée d'une réprimande.

¹⁶ De par leur nature, les médias sont surtout intéressés à satisfaire un intérêt commercial privé plutôt qu'à servir l'intérêt public, et ils sont commandés par les événements, non pas par les problèmes. Cela a pour effet d'ignorer ou de banaliser les problèmes en les réduisant à un simple divertissement. Selon la locution classique de Walter Lippmann, les médias s'abreuvent plus de ce qui est « curieusement banal que de ce qui est platement important ».

¹⁷ Il existe des contraintes découlant des règlements au chapitre de la libre expression d'opinion (qui s'entend généralement de la critique de la politique gouvernementale) pour des raisons légitimes, c'est-à-dire la nécessité de préserver l'imputabilité ministérielle et de maintenir une force militaire neutre au plan politique. Cependant, que le témoignage des membres des FC lors des récentes audiences du CPDNAC ait semblé si révélateur pour le public canadien (et pour les parlementaires!) révèle bien les contraintes auxquelles les membres des FC sont soumis. Comme l'indique une récente étude présidée par John Fraser, « la qualité de la réflexion en ce qui a trait à la défense doit s'améliorer, et l'une des façons d'effectuer ce changement est de promouvoir un débat global et ouvert sur les concepts et les pratiques militaires... Il est primordial que le personnel militaire actif puisse jouir d'un forum où il peut librement exprimer son opinion sur la doctrine des FC, les tactiques, l'acquisition de matériel, les questions stratégiques et les questions d'ordre social. Ces questions sont extrêmement importantes pour le bien-être intellectuel des FC et de la communauté militaire du Canada ». Tiré du *Rapport d'étape - Comité de surveillance des changements au sein du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes*, 1998, p. 8.

¹⁸ La Défense a fait défaut d'apprendre et d'appliquer les leçons de ses propres études sur les renseignements internes. Les données révèlent que les membres du personnel du MDN sont plus informés des questions qui revêtent moins d'intérêt pour eux ou qui les touchent moins. Ils sont aussi moins informés sur des sujets qui les touchent le plus. Les statistiques indiquent que la source la plus importante d'information sur les forces armées pour leurs membres est assurée par les médias de masse, non par la chaîne de commandement, même s'il s'agit de la voie la plus fiable d'information pour les auditoires internes. Les militaires sont par conséquent forcés de se fier aux médias ou au bouche à oreille pour être au fait des problèmes qui les touchent, même s'il s'agit des sources d'information dans lesquelles ils ont le moins confiance. (Les données sont contenues dans la publication de CROP Inc., *Reading Behaviour and Impressions of Internal Communication Vehicles Addressed to Canadian Armed Forces and Department of National Defence Personnel*, June, 1993).

Jusqu'à présent, l'expérience semble indiquer que seul un organisme indépendant de l'influence bureaucratique du MDN pourrait produire et diffuser des informations pertinentes et apolitiques sur les questions militaires à l'intention du personnel des Forces armées. Par exemple, un hebdomadaire qui s'apparente par le ton et le contenu de son éditorial à la publication américaine respectée *Stars and Stripes*, et une émission radio quotidienne d'une heure directement destinée aux emplacements des principales unités et des unités secondaires constitueraient des véhicules relativement bon marché permettant de communiquer les informations requises (et souhaitées) de et par la chaîne de commandement militaire. Cela assurerait aussi un forum très nécessaire pour débattre des sujets de préoccupation et d'intérêt de ceux qui exercent la profession des armes.

¹⁹ Le Comité de surveillance des changements au sein du Ministère a également relevé cette lacune. De fait, elle est si prononcée que le plan de communications stratégique provisoire du Ministère ne prévoit même pas l'information des audiences internes : « Un plan exhaustif doit aussi traiter des communications internes », écrit le comité (*Rapport d'étape*, 1998, p. 6).

²⁰ Voir surtout Bowie, *Business Ethics*; Kernaghan et Langford, *The Responsible Public Servant*; et Westman, *The Law of Retaliatory Discharge*.

²¹ Westman, p. 169 et 29.

²² Bok, *Secrets*, p. 219.

²³ Westman, p. 23 and 42.

²⁴ Bok, *Secrets*, p. 221.

²⁵ Un récent incident notoire de dénonciation nous fournit un exemple typique. À un certain moment avant le 17 juin 1998, la correspondance envoyée deux ans plus tôt par un capitaine de l'Armée de terre au commandant adjoint de l'Armée de terre de l'époque, le mgén Bill Leach, fut portée à l'attention des médias. Parmi les documents rendus public dans les journaux, il y en avait un qui prétendait que le col Serge Labbé avait harcelé une travailleuse civile, et plus tard, fait plutôt étonnant, les évaluations personnelles annuelles de l'auteur des documents (le capitaine de l'Armée de terre). La divulgation déboucha sur une enquête de la police militaire au sujet des mesures prises par le général après avoir été mis au fait du cas, enquête qui ne permit pas de recueillir des preuves suffisantes d'écart de conduite de la part de Leach, et qui ne révéla aucune preuve de faute de la part de Labbé. Avant d'agir de façon impulsive, le dénonciateur se devait, au plan moral, de prendre en compte l'effet net de ses agissements; c'est-à-dire raconter l'histoire aux médias se traduiraitil finalement par un gain ou une perte pour l'Armée de terre et pour les Forces canadiennes? On ne sait pas vraiment à quel « changement approprié » on pouvait s'attendre, quels seraient les avantages découlant de la révélation, contrairement aux effets très négatifs d'avoir soit « raison » ou « tort ». L'incident ne satisfait non plus à aucune des autres conditions examinées jusqu'ici pour que la dénonciation soit justifiée moralement. À proprement parler, l'individu qui a communiqué les documents aux médias, *et/ou qui les a remis à quelqu'un qui était prêt à le faire*, a commis un acte immoral.

²⁶ Bok, *Secrets*, p. 224.

²⁷ Philip Jos, Mark Tompkins et Steven Hays, « Praise of Difficult People : A Portrait of the Committed Whistleblower », *Public Administration Review*, volume 49 (Novembre/Décembre 1989), p. 558. Voir également Frederick Elliston, John Keegan, Paula Lockhart et Jane van Schaick, *Whistleblowing Research : Methodological and Moral Issues*, New York : Praeger, 1985.

²⁸ James Bowman, « Whistleblowing in the Public Service : An Overview of the Issues », *Review of Public Personnel Administration* 1, (Automne 1980), p. 17.

²⁹ Bok, *Secrets*, p. 213.

³⁰ Les médias ont fréquemment eu recours à la Loi sur l'accès à l'information (LAI) pour prouver le bienfondé de renseignements fournis de vive voix ou par écrit. La LAI autorise les dénonciateurs à attirer l'attention sur des événements, des incidents ou des dépenses en conservant une confidentialité relative et en n'étant pas formellement obligés de corroborer personnellement les allégations étant donné qu'une grande partie de ce travail peut maintenant être faite par un journaliste suffisamment intéressé par le cas.

Cette situation exacerbe un effet néfaste intéressant et peu étudié aux chapitres de la formulation et de la mise en oeuvre de la politique gouvernementale au Canada. L'accès à l'information est salué comme un véhicule important d'une prise de décision plus éclairée, débouchant sur de « meilleures » politiques gouvernementales et sur la restauration de la confiance du public dans ses institutions grâce à un gouvernement transparent et responsable. Cependant, il existe une preuve substantielle voulant que tout compte fait, la conséquence directe de la Loi sur l'accès à l'information jusqu'à présent se traduise par un plus grand secret au sein du MDN (et par extension au sein du gouvernement fédéral), ni plus ni moins, et par un déclin de la confiance du public dans nos institutions. Dans une tentative visant à « uniformiser les règles du jeu », la protestation silencieuse des fonctionnaires contre la Loi se traduit par des directives ou des briefings donnés verbalement plutôt que par écrit, ou simplement par le fait de ne pas jeter sur papier les procès-verbaux des réunions, les idées, les analyses, les recommandations ou les conseils sur des sujets pouvant porter à controverse.

Si on entend par secret le fait de « retenir délibérément des informations » (Bok, *Secrets*, p. 10), il en est alors résulté un secret plus grand encore. Ironiquement, le Canada risque de troquer la situation qui prévalait avant la Loi sur l'accès à l'information d'un accès public limité à une vaste banque d'informations contre une situation permettant un accès relativement vaste à une banque d'informations de moins en moins complète. Alors, l'acte de la dénonciation qui n'est pas moralement justifié contribue directement à un secret encore plus grand au sein du ministère de la Défense. Si la motivation des dénonciateurs est de forcer la Défense à être plus transparente et responsable, il semble qu'ils obtiennent l'effet contraire. Brett Boudreau, *Force for Change or Agent of Malevolence? The Effect of the Access to Information Act on Public Policy : A Case Study of National Defence*, document de réflexion non publié, Université Carleton, mai 1998.

³¹ L'évaluation réalisée dans le but de savoir si un cas donné satisfait aux cinq conditions indique seulement que la dénonciation est moralement justifiée si c'est l'option choisie; elle n'*oblige* personne à faire une dénonciation, pas plus que la personne peut être jugée immorale de ne pas le faire (à moins, comme on l'a vu plus haut, que la gravité de l'acte ou de l'omission ne justifie sa révélation). Bien entendu, pour un nombre important de membres du MDN, le simple fait de discuter du sujet actuel est un anathème, particulièrement pour ceux qui vivent selon le code moral de « l'institution, qu'elle ait raison ou tort ». Pour ces personnes, toute dénonciation est immorale, et elles croient que le *seul* choix d'ordre éthique consiste à démissionner des Forces armées avant de parler. Même si une telle perception est admirable à prime abord, elle ne semble pas correspondre à l'obligation d'agir ultimement dans l'intérêt du pays plutôt que dans celui de l'institution advenant des loyautés incompatibles. Il semble également inutile que la personne ou l'organisme responsable de l'acte ou de l'omission douteuse continue de faire partie des Forces armées, peut-être sans aucune sanction, alors que l'élément moral doit les quitter.



[English]

Quelques réflexions sur l'Armée de terre du XXI^e siècle

Le lieutenant-colonel Mike Cessford, CD

Le présent article vise à alimenter la discussion (assez apathique pour le moment) sur le type d'armée de terre dont notre pays a besoin actuellement et dans les années à venir. Première étape, incontournable, de ma démarche, permettez-moi d'exposer mon point de vue personnel, c'est-à-dire les principes autour desquels le débat devrait s'articuler.

Principes de base

Nous ne sommes pas à la veille de voir apparaître la nouvelle Jérusalem. Au cours des années à venir, les humains continueront de faire la guerre, un instrument dont se servent des peuples avec ou sans pays, des citoyens et des criminels. La nature de la guerre et la façon de la mener changeront peut-être, mais la guerre restera essentiellement ce qu'elle a toujours été, soit *l'emploi de la force pour plier nos ennemis à notre volonté*¹. Nous pouvons discuter de différentes stratégies et tactiques (symétrie ou asymétrie; guerre limitée ou guerre totale; guerre ouverte ou guerre froide, etc.), il n'en demeure pas moins que la violence organisée conserve son efficacité en tant qu'instrument pouvant être utilisé aussi bien par des États reconnus que par des groupes sans appartenance nationale.

Comme deuxième principe fondamental, j'avancerai que la puissance des forces terrestres demeure l'arbitre ultime des destins nationaux. Seule une armée de terre peut prendre et tenir une parcelle de terrain - ultime expression de la puissance guerrière d'un pays². Loin de moi l'idée de nier la puissance de plus en plus grande des forces aériennes et navales, surtout dans le cadre de conflits dont les objectifs sont limités ou dans le cadre d'affrontements qui s'apparentent à des conflits sans en être et que l'on regroupe sous l'appellation passepartout d'opérations autres que la guerre (OAG). Mon intention n'est pas non plus d'ignorer l'extraordinaire valeur et l'énorme utilité des forces interarmées. Ce qu'il faut bien admettre toutefois, c'est que des forces terrestres, avec ou sans l'aide de forces aériennes et navales, peuvent gagner des guerres importantes (ou illimitées), ce que des forces aériennes ou navales sont encore incapables de faire.

En troisième lieu, je dirai que l'emploi de la force militaire (dans le cadre d'opérations de soutien de la paix aussi bien que dans le cadre d'une guerre déclarée) constitue une option (p. ex., le Canada peut décider de participer ou non et, dans l'affirmative, il peut également décider de l'ampleur de son effort) ou une obligation (p. ex., si le bien-être des Canadiens, voire l'existence même du Canada sont menacés). La participation à la guerre du Golfe et à la guerre de Corée était optionnelle, mais la participation à la Seconde Guerre mondiale était obligatoire. En règle générale, les opérations qu'il est obligatoire d'entreprendre exigent un effort militaire d'envergure et placent l'Armée de terre au premier plan. Pour les opérations où sa participation est facultative, le Canada peut se permettre de restreindre ou d'adapter son effort, quoiqu'il y ait des limites à ce que nos alliés toléreront (nous reviendrons sur ce point plus loin).

« Au cours des années à venir, les humains continueront de faire la guerre, un instrument dont se servent des peuples avec ou sans pays, des citoyens et des criminels... »

En quatrième lieu, il faut tenir compte de la probabilité que le Canada fasse, à l'avenir, partie d'une coalition. La portée de l'effort canadien dépendra du type d'engagement (optionnel ou obligatoire) et de la gravité de la menace. Et l'ampleur de la menace qui pèse sur les intérêts du Canada joue un rôle décisif dans la décision d'affecter des forces de combat terrestres à une opération. Point à souligner ici, les intérêts du Canada englobent ceux de ses alliés - et tout particulièrement des États-Unis. Les intérêts du Canada peuvent ne pas être menacés directement, mais l'engagement de nos forces de combat peut être considéré comme le prix à

payer pour préserver des relations diplomatiques et économiques harmonieuses avec nos principaux alliés³. Également, l'engagement de forces de combat terrestres, principalement à une époque où la suprématie des É.U. dans les airs et sur les mers fait l'unanimité, constitue la monnaie d'échange par excellence dans le domaine des relations internationales. Ce qu'il faut retenir ici, c'est que « partager le fardeau » signifie bien plus que d'aligner un autre drapeau sur le podium. En cas de conflit grave, le Canada sera appelé à fournir de l'argent et des soldats.

Cinquième et dernier principe, le risque ou les pertes ne sont pas proportionnels aux moyens technologiques. Il serait naïf de croire qu'une coalition engagée dans des opérations d'envergure accepterait que le Canada n'affecte que des forces limitées (c'est-à-dire non combattantes)⁴. Toute coalition emploiera les forces de combat terrestres du Canada, peu importe les faiblesses ou les lacunes de leur entraînement et de leur équipement. Même peu ou mal armés, les bons fantassins sont toujours en demande et extrêmement utiles, que ce soit pour débayer des rues à Mogadishu ou franchir la ligne Saddam dans le sud du Koweït. Des forces terrestres peu armées ne seront pas écartées du combat et, une fois engagées, elles sont beaucoup plus vulnérables que les formations bien équipées et équilibrées⁵.

Le point sur la situation actuelle

L'Armée de terre canadienne ne s'est pas donné la peine d'élaborer une vision, même rudimentaire, de l'environnement (stratégique, opérationnel et tactique) dans lequel elle évoluera dans 25 ans. Le fait de ne pas avoir même tenté de définir cet environnement limite la capacité de l'Armée de terre d'élaborer une doctrine et des structures pertinentes en prévision des opérations à venir ou d'acquérir l'équipement nécessaire. L'Armée de terre reste donc prisonnière de son passé.

Bien que le concept américain du champ de bataille (opérations rapprochées, en profondeur et arrière) ait été adopté par tous, l'Armée de terre canadienne refuse catégoriquement de se préparer à toute forme de combat autre que le combat rapproché conventionnel⁶. Nos formations ne possèdent pas la structure, la doctrine et l'équipement qui leur permettraient de mener des opérations partout dans l'espace dans lequel se déroule la bataille. On ignore de façon générale le concept de combat arrière et les opérations en profondeur demeurent une énigme.

En un mot, on écarte du revers de la main les activités qui ne sont pas directement liées au déroulement du combat rapproché, des activités qui, pourtant, pourraient être comparées à tous ces événements qui, dans une pièce de théâtre, soutiennent l'intrigue principale. Bien qu'il s'agisse d'un élément fondamental de notre doctrine, les composantes du cadre qui constitue le champ de bataille sont tout simplement ignorées ou, pire, ne sont soumises qu'à une analyse des plus sommaires. Nos quartiers généraux de brigade et notre quartier général divisionnaire n'ont ni une structure ni une compréhension de la doctrine qui leur permettraient d'accomplir une mission allant au-delà du combat rapproché et il serait parfaitement ridicule de prétendre le contraire⁷.

L'Armée de terre canadienne stagne sur le plan intellectuel pour une raison bien simple : durant près de quarante ans, elle s'est consacrée exclusivement à un seul engagement tactique sur le front central de l'OTAN. La participation du 4e Groupe-brigade mécanisée du Canada (4 GBMC) à des opérations défensives auprès du Groupe d'armées du Centre (CENTAG), a accaparé toutes nos énergies. Cette mission a relégué au second plan toute étude professionnelle sérieuse des opérations autres que le combat rapproché tactique dans le Centre de l'Europe. Des générations d'étudiants des collèges d'état-major ont fait défiler des groupements tactiques et des brigades dans le sud de l'Allemagne. Les officiers des régiments et les officiers d'état-major des formations ont parcouru le terrain assigné au 4 GBMC pour y positionner les véhicules de combat et les sections aux endroits d'où ils pourraient engager les forces du pacte de Varsovie. Le Plan général de déploiement (PGD) du 4 GBMC était devenu un décret sacré, inviolable et irréfutable.

Pour dire la vérité, il s'agissait d'une préoccupation généralisée à l'intérieur de l'OTAN : au fil des ans, la bataille

était devenue l'élément central de la guerre⁸. La stratégie offrait un contexte simple pour l'exécution des tâches tactiques et on ne parlait jamais du niveau opérationnel de la guerre⁹. Bref, l'engagement tactique était perçu comme une fin en soi plutôt qu'un moyen d'atteindre le résultat recherché. À l'intérieur de l'OTAN, cette vision simpliste du champ de bataille a perduré jusqu'en 1982, époque à laquelle l'armée américaine a remanié en profondeur son manuel de doctrine clé, soit le « Field Manual (FM) 1005, *Operations* ». La version bonifiée du FM 1005 publiée en 1986 montrait que l'armée américaine avait encore progressé dans la compréhension du niveau opérationnel de la guerre. Ce manuel a servi de fondement théorique au développement et à l'exécution de la campagne terrestre de la guerre du Golfe de 1991¹⁰. D'autres pays de l'OTAN se sont inspirés de la doctrine américaine pour façonner leurs propres visions du conflit de l'avenir. Malheureusement, l'Armée de terre canadienne a pris du retard dans ce débat. Malgré l'adoption des concepts de guerre de manœuvre et de commandement de mission dont on a fait tout un plat, très peu de changements ont été apportés à la doctrine de base. En tant que profession, nous continuons de limiter le champ de bataille à une zone dans laquelle nous pouvons faire intervenir nos systèmes d'arme de tir direct intégrés ou, au mieux, notre artillerie placée en appui direct¹¹. Bref, notre compréhension de la guerre s'inscrit dans le cadre (ou le carcan) du champ de bataille en deux dimensions et non de l'espace de bataille en trois dimensions. Cette vision du champ de bataille est purement tactique, alors que la compréhension du concept d'espace de bataille est une condition préalable à toute analyse du niveau opérationnel.

En mettant l'accent sur le combat rapproché, l'Armée de terre est incapable de comprendre la guerre de manœuvre. La guerre de manœuvre fait converger l'ensemble des activités vers l'atteinte d'objectifs pertinents sur le plan stratégique. Le combat rapproché appartient au monde de la tactique, l'élément le moins important dans la hiérarchie militaire que forment, dans l'ordre, la stratégie, les opérations et la tactique. En mettant l'accent sur la tactique, on inverse cet ordre et on corrompt l'essence même de cette hiérarchie. Les combats qui sont menés sans tenir compte des considérations stratégiques et opérationnelles font gaspiller des vies et des fonds publics en pure perte¹².

Le déséquilibre qui caractérise la structure des Forces canadiennes comme telles est une autre cause de cette myopie opérationnelle. L'aviation est un élément essentiel du combat terrestre et pourtant, le système actuel empêche la véritable intégration des hélicoptères au combat tactique¹³. Les hélicoptères appartiennent à la Force aérienne et sont affectés à l'Armée de terre sans jamais faire véritablement partie de la force de combat terrestre. La Force aérienne conserve un contrôle absolu sur l'emploi opérationnel de ses hélicoptères. De plus, c'est la Force aérienne qui élabore la doctrine de l'aviation et donc, qui dicte les principes devant guider son emploi¹⁴. Dans les faits, cette situation se traduit par une réticence prudente à accepter des tâches tactiques autres que celles de routine. Les missions de transport utilitaire, de commandement et de liaison sont certes utiles au commandant terrestre, mais si c'est là le meilleur emploi que nous pouvons faire de notre aviation, nous ferions mieux de dépenser notre argent à autre chose. L'aviation devrait donner au commandant terrestre (et interarmées) la possibilité de frapper et de manœuvrer en profondeur à l'appui des opérations terrestres et interarmées.

Cette question va bien au-delà des simples rouages du commandement et contrôle. Compte tenu des diverses priorités inconciliables de la Force aérienne, les chances sont extrêmement minces que nous nous dotions d'une flotte moderne d'hélicoptères d'attaque ou d'assaut¹⁵. Les armées de terre de nos alliés ont vu clair, quant à elles, et se sont dotées de leur propre aviation¹⁶. Si l'Armée de terre canadienne désire acquérir une capacité comparable, nous devons emboîter le pas à nos alliés.

En vérité, l'Armée de terre est également à blâmer de son manque de ressources pour les combats en profondeur. En gros, notre fixation sur le combat rapproché nous a empêchés de mettre au point ou d'acheter

des systèmes de capteurs et de frappe basés au sol et capables de mener des combats en profondeur. En un mot, nos chefs ont manqué de vision.

Entre autres choses, des véhicules aériens télépilotes (VAT) et des radars d'acquisition d'objectif (AO) nous font cruellement défaut. L'absence de radars d'AO dans notre arsenal est tout particulièrement inexplicable compte tenu de la vulnérabilité de nos soldats au tir indirect durant leurs missions en ex-Yougoslavie et en Somalie. Les radars modernes d'AO (comme les modèles Q36 et Q37) permettent de repérer avec précision les mortiers et pièces d'artillerie ennemis. Les radars de la prochaine génération (comme le modèle Q47) balaieront des zones beaucoup plus étendues et permettront de repérer, en plus, les lancemissiles multiples.

Les VAT sont un autre multiplicateur de force éprouvé au combat au Liban, dans le Golfe et en Tchétchénie. Plus de 70 armées de terre possèdent des VAT et ce nombre s'accroît presque chaque jour. En fait, il existe désormais différentes catégories de VAT, ces derniers allant du GLOBAL HAWK, capable de couvrir l'ensemble d'un théâtre ou d'offrir une surveillance opérationnelle, aux modèles tactiques courants et plus simples dont sont équipés des brigades, des divisions et des corps un peu partout dans le monde. Un projet de VAT a bien existé à l'intérieur de l'Armée de terre durant plus de vingt ans, mais n'a donné aucun résultat et c'est bien dommage. Pendant ce temps toutefois, nous avons renouvelé notre garde-robe et nos insignes - ce qui en dit long sur nos priorités¹⁷.

Les capteurs sont inutiles s'ils ne sont pas reliés à un système de frappe adéquat. Nous avons fait des progrès en ce qui concerne les capteurs basés au sol (p. ex., la mise en service des systèmes COYOTE, AERIES et TRILS), mais l'Armée de terre a refusé de ne serait-ce que d'envisager la possibilité de faire l'acquisition de systèmes modernes de frappe en profondeur. Fait particulièrement à remarquer, nous ne possédons même pas de lanceroquettes multiples modernes¹⁸. Ces systèmes possèdent une portée, une précision et une puissance de feu extraordinaires et sont employés couramment depuis la Seconde Guerre mondiale¹⁹. Ils offrent une polyvalence remarquable; les sousmunitions employées à l'heure actuelle avec ces systèmes sont efficaces contre le personnel, les fortifications limitées et les systèmes d'artillerie et véhicules blindés à faible ou grande distance. Paradoxalement, le dernier système de tir indirect que nous avons acheté est l'obusier tracté GIAT de 105 mm. Bien qu'il soit le meilleur de sa catégorie, le GIAT offre, dans les meilleures conditions, une portée plutôt faible, une puissance de feu limitée et une mobilité tactique médiocre (quoi qu'en disent les utilisateurs du GRIFFON), et demeure extrêmement vulnérable au tir de contre-batterie.

En dernière analyse, nos commandants et officiers d'état-major sont incapables de mener un combat en profondeur. Cette situation est attribuable à un manque d'équipement (capteurs et systèmes de frappe) et à un manque d'entraînement et d'expérience. La planification, la coordination et l'exécution d'une bataille en profondeur exigent beaucoup des commandants et des officiers d'état-major et nécessitent un entraînement poussé ainsi qu'une parfaite compréhension des capacités des capteurs et systèmes de frappe et des liens qui les unissent²⁰. Les problèmes sont énormes (mais pas insurmontables) mais nous faisons constamment comme s'ils n'existaient pas.

Dans nos cours, un *deus ex machina*, sous la forme de ressources d'aviation d'attaque ou de brigades de LRM américaines, apparaît magiquement dans l'ordre de bataille de notre formation et résout instantanément l'assomant et délicat problème posé par la planification et l'exécution d'une opération en profondeur. N'ayant plus besoin de se préoccuper de la question de la bataille en profondeur (et, dans une moindre mesure, de celle également de la bataille arrière), nos états-majors de formation peuvent concentrer toute leur attention sur ce qu'ils connaissent et font le mieux : le combat rapproché.

Le développement de la force est réduit à une actualisation au petit bonheur et par à-coups de la doctrine, de la structure et de l'équipement. Faute de s'être dotée d'une vision (ou de plusieurs visions) de l'environnement militaire de l'avenir, l'Armée de terre s'est tournée vers les guerres passées pour étayer ses décisions concernant le développement de la force. Il en est résulté une sorte de perpétuation de l'Armée de terre

canadienne du temps de la guerre froide, soit une Force terrestre articulée pour un combat rapproché de moyenne à forte intensité, assortie d'un potentiel très limité adapté aux missions de soutien/imposition de la paix. Il est fort peu probable que l'on ait besoin de ce type de capacité au cours du prochain siècle.

Que faut-il faire alors?

En premier lieu, l'Armée de terre doit cerner avec objectivité et honnêteté toutes les questions relatives à l'environnement de sécurité de l'avenir (ESA). Pour ce faire, une simple analyse de la menace ne suffit pas. Il faut examiner sous tous les angles les intérêts et défis stratégiques, les découvertes technologiques présentant un intérêt militaire ainsi que les capacités et vulnérabilités nationales (et non strictement militaires). En un mot, l'ESA définit l'environnement stratégique de l'avenir dans lequel les Forces canadiennes accompliront leurs missions. Même imparfaite, une compréhension convenue de l'ESA permettra à l'Armée de terre de préciser ses rôles, missions et tâches et de les répartir entre ses composantes en déterminant les moyens dont elle devra disposer dans cet environnement de l'avenir. Une fois ces moyens déterminés, il sera possible d'élaborer un ou des concepts opérationnels, soit l'intégration de la doctrine, de la structure et de la technologie dans le but d'obtenir des forces navales, terrestres et aériennes pertinentes, capables de manœuvrer à l'intérieur de formations interarmées et combinées²¹. On n'insistera jamais assez sur l'importance d'élaborer adéquatement un tel concept (ou de tels concepts), sans lequel l'Armée de terre sera incapable d'orienter son avenir.

L'Armée de terre a admis l'existence de ce besoin pressant et s'est engagée dans ce processus, mais les résultats ne sont pas pour demain²². En attendant, j'aimerais vous soumettre quelques réflexions personnelles au sujet de l'Armée de terre de l'avenir.

Nous devrions consacrer nos ressources limitées aux aspects les plus « payants ». Je veux parler ici des ressources qui possèdent une utilité opérationnelle véritable et équilibrée sur toute la profondeur de l'espace de bataille ainsi qu'un potentiel sans contrainte et qui sont susceptibles d'accroître notre capacité de fonctionner en tant que force interarmées et combinée²³. Ces critères très généraux étant remplis, nous devrions ensuite essayer d'exploiter (dans la mesure du possible) les points forts qui nous sont déjà reconnus.

Plus précisément, nous devons d'abord accepter une part de risque en situation de combat rapproché. Les armées modernes ont à leur disposition des moyens qui leur permettent de voir et de frapper dans la profondeur, ce qui peut décider du succès ou de l'échec bien avant le déclenchement du combat rapproché.

En un mot, le combat se déroule de plus en plus dans la profondeur au-delà de la LAFA²⁴. En reconnaissant cette tendance, l'Armée de terre doit réorienter ses efforts vers les doctrines, les structures et l'équipement dont elle a besoin pour mener des opérations en profondeur, dispersées et non linéaires. Notre fixation sur le combat rapproché nous empêche de voir l'utilité de forces capables de frapper à n'importe quel endroit dans l'espace de bataille et ce faisant, d'anéantir la volonté et la capacité de l'ennemi de poursuivre le combat. Je crois que l'Armée de terre doit concerner ses efforts afin d'intégrer, physiquement et en doctrine, les composantes pertinentes de la Force aérienne dans l'espace de bataille de la Force terrestre. L'Armée de terre doit reconnaître le potentiel inhérent de notre aviation et enclencher un processus de transformation qui en fera une arme de manœuvre. À court terme, l'Armée de terre doit appuyer sans réserve le développement en matière d'ISTAR, puis de variantes armées du GRIFFON²⁵. Tout cela milite également en faveur du développement d'une doctrine pertinente de l'aviation de l'Armée de terre et de l'enseignement de la doctrine d'attaque à nos chefs et à nos officiers d'état-major. Notre entraînement doit nous amener à réfléchir en fonction d'un espace de bataille et non plus en fonction du modèle actuel en deux dimensions. À long terme, l'Armée de terre canadienne doit faire tout son possible pour se doter de ressources d'aviation d'attaque, ce qui ne signifie pas nécessairement des AH64 APACHE, mais certainement à tout le moins des équivalents de l'AH1Z COBRA²⁶.

Il faut déployer des efforts tout aussi grands dans le but de faire l'acquisition de systèmes de frappe à longue portée. Les pièces d'artillerie conventionnelles, qui se caractérisent par une portée, une précision, une puissance de feu et une souplesse limitées, ne peuvent remplir ce rôle. À court terme, l'Armée de terre devrait songer à se doter de lanceroquettes multiples, au besoin en mettant ses pièces d'artillerie en gage. On pourrait argumenter en faveur du transfert de l'ensemble ou d'une partie de nos pièces d'artillerie à la Réserve de l'Armée de terre, sans le personnel et l'équipement d'appuifeu et d'acquisition d'objectif connexe, à la condition que les économies réalisées servent à l'acquisition de systèmes de frappe à longue portée²⁷. En abaissant l'état de préparation de l'ensemble ou d'une partie de nos pièces d'artillerie, l'Armée de terre accepterait un risque sur le plan du combat rapproché, mais décuplerait sa capacité d'intervenir dans la profondeur de l'espace de bataille. Notons, enfin, la perte possible de forces possédant un niveau élevé de disponibilité opérationnelle et pouvant être employées à des tâches générales, autres que d'artillerie. C'est un facteur important, mais non critique.

Sans système de capteurs intégré et d'égale qualité, les ressources d'aviation d'attaque et les systèmes de frappe à longue portée sont inutiles. L'acquisition de capteurs bien précis (pour la guerre électronique (GE) et la reconnaissance terrestre de courte/moyenne distance, plus particulièrement) nous a fait progresser à ce chapitre, mais nous n'avons pas de plan qui nous permettrait de mettre en place un seul système intégré. Un tel système de capteurs devrait être relié aux ressources de frappe et aux nœuds de commandement appropriés, ce qui nous permettrait de faire rapidement l'acquisition d'objectifs et de les détruire partout dans l'espace de bataille. Ce qu'il importe de souligner ici, c'est que des données, seules, revêtent peu d'importance en général. On a absolument besoin d'un renseignement à jour et pertinent sur le plan opérationnel - mais seulement si nous sommes capables d'exploiter ces données en faisant intervenir notre force, par la manœuvre ou au moyen de tirs meurtriers ou non.

La plus importante des fonctions de combat est, sans conteste, le commandement. Le commandement est à l'origine de tout ce que nous faisons. Idéalement, le commandement sert de lien entre toutes les autres fonctions de combat et donne forme à toutes les activités à l'intérieur de l'espace de bataille, ce qui aboutit à une synergie bien supérieure à la somme de toutes les parties. Beaucoup de travail a été fait à l'intérieur de l'Armée de terre et la mise en service prochaine du système tactique de commandement, de contrôle et de communication (STCCC), du système de commandement de la Force terrestre (SCFT) et du système de connaissance de la situation (SCS) nous ouvre des perspectives extraordinaires. Le commandement est toutefois beaucoup plus qu'une simple question de technologie. Il est incroyablement difficile d'intégrer efficacement le commandement (un art) et le contrôle (une science) à l'intérieur d'un environnement physique caractérisé par l'incertitude, le danger et la friction. Dans notre hâte d'acquérir des moyens technologiques, nous risquons de négliger la dimension humaine du commandement. Nous devons permettre aux candidats à des postes de commandement d'acquérir des connaissances et de l'expérience, puis exiger d'eux un professionnalisme irréprochable. Plus précisément, il faut consacrer des ressources à l'élaboration d'un programme d'instruction et d'évaluation dans le domaine du commandement et dont le point culminant serait l'appréciation objective du commandant et de son étatmajor²⁸. Si nous voulons nous doter de commandants et d'officiers d'étatmajor de haut calibre, nous devons absolument commencer par mettre sur pied un tel programme.

Conclusion

Selon moi, pour se préparer aux missions, rôles et tâches qui l'attendent, l'Armée de terre doit rayer la notion de champ de bataille de ses concepts et y substituer la notion d'espace de bataille. Finalement, le présent article démontre tout simplement qu'il faut se doter de la doctrine, des structures et des moyens technologiques nécessaires pour appliquer efficacement l'« approche manœuvrière aux opérations » (comme je déteste cette expression) et la philosophie du commandement de mission. Nous pourrions alors espérer obtenir un effet de choc opérationnel, ce que les Russes appellent « *udar* », c'est-à-dire paralyser la structure de commandement de l'ennemi et anéantir son concept opérationnel au moyen de frappes et de manœuvres

précises en profondeur. Voilà le but que nous devrions nous fixer.



C'est en 1970 que le lieutenant-colonel Mike Cessford s'enrôle dans la Milice en qualité de fantassin au sein du Canadian Scottish Regiment (Princess Mary's). En 1978, il joint le PIAO Arme blindée, obtient sa commission en 1979 et joint les rangs du Royal Canadian Dragoons. Il a servi dans des unités de chars et de reconnaissance et a récemment fait partie de l'état-major G3 Plans de la 24th Infantry Division (mécanisée) des États-Unis. Le lieutenant-colonel Cessford détient un baccalauréat, une maîtrise et un doctorat en histoire. Ses travaux de recherche portent principalement sur les liens qui existent entre la doctrine, l'instruction et les opérations. Il occupe présentement un poste au sein de la Direction - Concepts stratégiques (Opérations terrestres) à Kingston.



Notes

¹ Carl von Clausewitz, *On War*, traduit et publié par Michael Howard et Peter Paret, Princeton, Princeton University Press, 1976, p. 75. (En français, *De la guerre*.)

² J'exclus ici l'emploi des armes nucléaires. Un échange nucléaire stratégique bouleverserait (ou détruirait) les pays qui en subiraient les effets.

³ Selon Douglas Lovelace du US Army War College, la multiplication des liens économiques, un phénomène inhérent à la globalisation, pourrait donner aux É.U. un avantage supplémentaire quand ils cherchent à former une coalition pour défendre des objectifs qui leur sont propres. Douglas C. Lovelace Jr, *The Evolution in Military Affairs: Shaping the Future U.S. Armed Forces*, Carlisle, PA, US Army War College Paper (16 juin 1997), pp.17-18.

⁴ La guerre du Golfe peut être citée comme exemple de coalition dans laquelle le Canada a, en fait, apporté une contribution très limitée à l'effort de guerre des alliés. En guise de réponse, je poserais deux questions : La décision que nous avons prise de ne pas fournir de forces de combat importantes (c'est-à-dire une composante terrestre) à la coalition a-t-elle servi les intérêts du Canada? et Quelqu'un croit-il vraiment que, si les alliés s'étaient enlisés et avaient subi de lourdes pertes devant la ligne Saddam, le Canada n'aurait pas été la cible de fortes pressions l'invitant à engager ses forces de combat terrestres? Mon intention ici n'est absolument pas de dénigrer les efforts déployés par notre Marine et notre Force aérienne durant la guerre du Golfe. Elles ont toutes deux servi le Canada avec honneur et efficacité et méritent tout le crédit qui leur revient. Toutefois, la suprématie de la Marine et de la Force aérienne américaines étant incontestable et incontestée, l'engagement d'un escadron de chasseurs renforcé et d'une petite force opérationnelle navale a rapporté bien peu au Canada.

⁵ Un autre point important qui nécessite souvent des éclaircissements est le fait que des forces légères ne coûtent pas nécessairement moins cher que la variété habituelle de force mécanisée. Par exemple, le char léger XM8 aurait coûté le même prix qu'un M1A1. Ce n'est pas tant la taille d'un véhicule qui en détermine le prix que le système sophistiqué de conduite du tir et les instruments vétroniques dont il est équipé.

⁶ Voir la B-GL-300-002/FP-001, *Doctrine du niveau tactique de l'Armée de terre*, pp.1-12 to 1-16.

⁷ L'Armée de terre canadienne commence seulement à envisager sérieusement la possibilité de mener des opérations en profondeur. La Direction de la doctrine de l'Armée de terre (DDAT) vient de publier un document d'information sur la nécessité de mettre sur pied des cellules de coordination des opérations en profondeur des formations. Rien de comparable n'est fait en ce qui concerne la mise sur pied de mécanismes équivalents pour la bataille en zone arrière. Le concept américain de cellules des opérations en zone arrière (COZA), correspondant habituellement à un élément de réserve chargé d'opérations tactiques dans la zone arrière d'une formation, pourrait servir de modèle.

⁸ De tout temps, les pays occidentaux se sont surtout préoccupés de tactique et ont négligé le niveau opérationnel de la guerre. À l'opposé, l'Union soviétique avait acquis une parfaite compréhension des liens unissant la stratégie, les opérations et la tactique.

⁹ L'expression a été calquée sur une expression soviétique. Voir Luttwak, Edward. *Strategy: The Logic of War and Peace*, Cambridge, 1987, p. 91.

¹⁰ On trouve l'une des meilleures comparaisons des pensées militaires soviétique et occidentale dans l'ouvrage de Shimon Naveh, *In Pursuit of Military Excellence: The Evolution of Operational Theory*, Londres, Frank Cass, 1997. Cet ouvrage retrace également avec brio l'évolution de la doctrine de l'armée américaine dans les années 1980.

¹¹ Contrairement à ce que l'on pense en général, des pièces d'artillerie en appui direct (avec une portée d'à peine 18 km) ne forment PAS un système d'arme pour des opérations en profondeur.

¹² Il existe une profusion d'exemples : les offensives allemandes au printemps de 1918; les opérations américaines au Viêt Nam entre 1965 et 1972; l'invasion du sud du Liban par Israël en 1982.

¹³ L'auteur faisait partie des quelques personnes, nouvellement arrivées à Kingston, à qui la 1re Division du Canada a présenté un briefing sur son organisation et ses rôles. Des représentants de chaque section d'étatmajor et chaque conseiller arme et service ont parlé de leur rôle à l'intérieur du quartier général et de la division comme telle. Seule la 1re Escadre n'était pas représentée; personne n'est venu parler du rôle de l'aviation à l'intérieur de la division et personne dans la salle ne représentait la 1re Escadre.

¹⁴ Par exemple, l'Armée de terre canadienne ne possède tout simplement pas de doctrine sur l'emploi de l'aviation d'attaque au cours du combat en profondeur, voire du combat rapproché. Il s'agit d'une grave lacune quand on songe à l'extraordinaire utilité de ces systèmes d'arme et à la prolifération des forces d'hélicoptères d'attaque parmi nos alliés. Toute formation canadienne rattachée à Quelques réflexions sur l'Armée de terre du XXI^e siècle

Le Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre

une coalition doit être prête à travailler avec ces hélicoptères armés/d'attaque. À noter toutefois que l'emploi de l'aviation d'attaque est l'un des principaux sujets du cours de commandement et d'étatmajor dispensé par le CCEFTC. L'enseignement à cet égard se fonde sur la doctrine de la Force aérienne canadienne.

¹⁵ Au cours des 10 ou 15 prochaines années, la Force aérienne devra financer la modernisation de la flotte de CF18 et de la flotte d'avions de patrouille maritime AURORA ainsi que le remplacement de la flotte de C130 et de la flotte de SEA KING. Compte tenu des sommes à consacrer à ces flottes, les projets actuels de l'Armée de terre sembleront minimes. Il faut se demander si nous avons les moyens de moderniser ou de

remplacer ces flottes compte tenu des budgets actuels et projetés.

¹⁶ La 24th Airmobile Brigade de l'armée britannique comprendra trois régiments de AH64D et deux bataillons aéromobiles d'infanterie légère, auxquels s'ajoutera un régiment d'aviation d'appui général. La RAF conservera ses CHINOOK et ses PUMA et continuera de mettre ses aéronefs de transport moyen au service de l'armée de terre. Mécontente du soutien fourni par l'aviation de la RAAF, l'armée de terre australienne a fait l'acquisition de UH60 pour son aviation d'assaut tactique. L'armée australienne songe également à faire l'acquisition d'un hélicoptère armé ou d'attaque dans un avenir rapproché. Chaque division et corps de l'armée américaine possède une force d'aviation. Ce qu'il faut bien saisir ici, c'est que nombre de nos alliés ont tenté d'intégrer les ressources d'aviation de la Force aérienne au combat terrestre et, leurs tentatives ayant échouées, ont décidé de se doter d'une force d'aviation intégrée. Le corps des Marines américaines est même allé plus loin et s'est doté en plus d'aéronefs à voilure fixe (dont des KC130, des F18 et des AV8B).

¹⁷ Cette comparaison peut sembler tendancieuse, mais il n'en demeure pas moins que notre Armée de terre donne l'impression de porter un intérêt démesuré à la tenue de ses soldats (ne vient-on pas de publier des directives sur la façon de porter un sac à dos de modèle civil?). Parmi les tenues que l'Armée de terre a introduites ou retirées, notons les suivantes : la tenue de garnison, la tenue de travail, l'uniforme distinctif d'été, l'uniforme distinctif d'hiver et l'infâme tenue de combat Mk II. En avril 1998, l'Armée de terre a adopté un nouvel insigne, une nouvelle devise et un nouveau drapeau. Pendant ce temps, la Marine recevait quatre sous-marins de classe UPHOLDER.

¹⁸ À titre d'exemples, mentionnons les HIMARS ou LRM de l'armée américaine et les systèmes russes 9A52 et BM27.

¹⁹ Ironiquement, les Canadiens ont été parmi les premiers à utiliser cette puissante arme. En effet, vers la fin de la campagne d'Europe, l'Armée canadienne a employé avec succès une batterie de lanceroquettes armés de « Land Mattress ».

²⁰ Entre 1995 et 1997, le quartier général de chaque division mécanisée américaine a effectué 12 XPC d'envergure (comportant le déploiement en campagne de tous les QG de formation et de division). Chaque quartier général divisionnaire a également effectué un XPC *Warfighter* (évalué par l'équipe du Battle Command Training Program de Ft Leavenworth), deux exercices à l'étranger comportant le déploiement des PC divisionnaires et deux XPC comportant un déploiement à l'intérieur des frontières continentales américaines.

²¹ Il s'agit de la méthodologie exposée dans le guide de l'Armée de terre de l'avenir.

²² La création de la Direction des concepts (Opérations terrestres) et la formulation du besoin pour l'Armée de terre de se tourner vers l'avenir (résultat de la retraite des officiers supérieurs de l'Armée de terre) montrent que la Force terrestre est en train de prendre le virage.

²³ Le mot équilibrée est employé ici au sens d'équilibre entre nos systèmes de commandement, de capteurs et de frappe. Pour le moment, il semble que l'Armée de terre s'intéresse surtout aux deux premiers, sans tenir compte de la capacité de frapper (par le tir ou la manœuvre) sur le champ de bataille. Il ne faut pas oublier que ce sont les balles qui tuent, pas les données.

²⁴ Comme l'a fait remarquer un observateur à l'occasion de la Divisional Advanced Warfighting Experiment menée par l'armée américaine, les pertes autres que celles qui sont causées par le combat rapproché sont nombreuses.

²⁵ La Force aérienne devrait obtenir sous peu des suites de surveillance pour un certain nombre de CH146 (GRIFFON). À un prix relativement faible, ces suites permettront également d'équiper le GRIFFON de systèmes d'arme efficaces (dont le missile HELLFIRE).

²⁶ Il ne manque pas de cellules adéquates. À titre d'exemples, notons les suivantes : TIGRE, MONGOOSE, KA50 et MI28.

²⁷ Les réservistes sont certainement capables d'acquérir les habiletés techniques nécessaires à l'emploi de pièces d'artillerie ou de lanceroquettes. La formation de combat américaine possédant le moins d'expérience sur un théâtre, soit la 142nd Field Artillery Brigade (Arkansas National Guard), a extrêmement bien tiré son épingle du jeu au cours de la guerre du Golfe.

²⁸ Et ces évaluations doivent orienter les décisions relatives à l'emploi ultérieur de ces commandants, autrement elles n'auraient aucune raison d'être.



[\[English\]](#)

L'Armée et les affaires publiques de 1990 à 1998

Le capitaine Claude Beauregard

La décennie 1990 a été très intéressante, certains diront décevante, pour les relations publiques de l'Armée. Au début, en 1990 et 1991, la population canadienne a une haute estime de ses militaires. Quelques années plus tard, c'est le désastre complet. En 1990, deux événements majeurs projettent l'Armée à l'avant-scène de l'actualité : la crise d'Oka et la guerre du Golfe. Deux événements d'une importance capitale. Ils révèlent aux Canadiens l'importance des forces armées, même si cela n'est plus aussi évident depuis la fin de la guerre froide en 1989. De plus, il faut souligner que les relations publiques, pendant la crise d'Oka, ont été menées d'une façon professionnelle et exemplaire.¹ Les journaux n'ont eu que des éloges à formuler envers les militaires. Par exemple, Lise Bissonnette, du journal *Le Devoir*, a écrit : « Ce que l'armée canadienne est en train de démontrer magistralement, avec ses rencontres civilisées avec la presse et les renseignements cruciaux qu'elle y transmet, c'est qu'il y a moyen d'agir intelligemment en temps de crise. »² Malheureusement, comme nous le verrons plus loin, le ministère de la Défense nationale ne retiendra pas la leçon pendant la crise de la Somalie.

Les chiffres parlent d'eux mêmes; « 56 % des Canadiens, en moyenne, au cours des années 1980, avaient une opinion favorable des FC [Forces canadiennes]. Cette cote a grimpé à 65 % durant la crise Mohawk et à 75 % au cours de la crise du Golfe persique. »³ En 1990, 78 % des Québécois perçoivent favorablement les militaires, ce qui représente le plus haut taux d'approbation au Canada.⁴

Une étude de l'opinion du public à l'égard de la défense et des Forces canadiennes soutient que l'attitude générale des Canadiens envers les FC [Forces canadiennes] était fortement positive à la fin de la guerre froide, et elle était à la hausse.

En 1992, trois Canadiens sur quatre disaient avoir une impression favorable des FC. La proportion des gens qui ont une impression défavorable des FC est tombée de 25 % en 1986 à seulement 6 % en 1992. L'appui pour les FC a augmenté à mesure que la visibilité des FC s'est accrue. Parmi les Canadiens qui ont une impression défavorable des FC, environ la moitié disent que c'est parce qu'ils jugent les FC sous-équipées (22 % en 1991) ou trop petites pour être vraiment efficaces (30 %).⁵

« Une institution qui refuse d'affronter les médias pour défendre son point de vue, qui refuse d'expliquer à la population les mesures qu'elle prend (bonnes ou mauvaises), qui refuse à ses membres de s'exprimer, mérite-t-elle le respect des citoyens de ce pays? »

En 1992 et 1993, les militaires canadiens participent à la mission de maintien de la paix en Somalie. Dans la nuit du 16 au 17 mars 1993, un jeune Somalien de 16 ans, Shidane Arone, est battu à mort par des membres du Régiment aéroporté. Des photographies de cet incident seront publiées dans les journaux canadiens. Le 20 mars 1995, la Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie est formée.⁶ Toujours au début de 1995, deux bandes vidéo, fort controversées, sur l'initiation des membres du Régiment aéroporté sont diffusées à la télévision. Un sondage indique que « les deux tiers des participants (66 %) se sont dits à divers degrés dégoûtés, déçus et choqués du comportement des membres du Régiment qui avaient été filmés. »⁷ À l'été 1996, le commandant de l'Armée, le général Maurice Baril annonce la tenue d'une enquête sur le comportement des soldats canadiens en ex-Yougoslavie.

Un sondage Louis Harris/Thompson Lightstone démontre que le niveau de confiance du public envers les Forces canadiennes a chuté dramatiquement. En février 1994, 41 % des Canadiens disent accorder une

grande confiance aux Forces canadiennes. Au mois d'août 1996, ils ne sont plus que 26 % seulement.⁸ Toujours au mois d'août 1996, un sondage de Angus Reid/Southam News Poll soutient qu'une faible majorité de Canadiens font confiance au leadership des Forces canadiennes :

Selon les résultats obtenus, 51 % des Canadiens sont d'avis que la gestion des Forces armées est fondamentalement solide et que les scandales entourant le MDN [ministère de la Défense nationale] devraient être perçus comme des « incidents isolés »; 45 % (et une majorité de 52 % dans le cas des répondants du Québec) estiment que ces incidents L'Armée et les affaires publiques de 1990 à 1998 témoignent d'autres problèmes « fondamentaux largement répandus » dans l'ensemble de la structure des Forces canadiennes; 4 % des répondants étaient incertains.⁹

À l'automne 1996, 53 % des Canadiens croient que le général Boyle devrait démissionner¹⁰ et 69 % pensent que « les Forces armées canadiennes auraient camouflé les faits de l'affaire de la Somalie. »¹¹ Pas étonnant alors que 58 % des citoyens canadiens approuvent la réduction de 600 millions de dollars apportée au budget de la défense en 1996.¹² En février 1997, seulement 24 % des Canadiens montrent une grande confiance envers les Forces canadiennes. Il s'agit d'une baisse de 2 % depuis août 1996.¹³

Il faudra deux catastrophes naturelles pour que l'Armée voit enfin augmenter son niveau de confiance chez les Canadiens : les inondations au Manitoba en 1997 et la crise du verglas au Québec, en Ontario et au Nouveau-Brunswick en 1998.¹⁴ L'Armée est devenue populaire, malgré elle. Malgré elle, en effet, car aucun plan de communication n'a été préparé de manière systématique depuis le printemps 1994 au sein de l'Armée. Quant aux plans élaborés au début des années 1990, ils reflètent avant tout les préoccupations des militaires et ne tiennent pas compte des soucis de la population.

Le 26 juin 1991, le commandant adjoint de l'Armée, le lieutenant-général J.C. Gervais, présente le nouveau plan des affaires publiques de l'Armée. Selon ce dernier, « le commandant désire rehausser la fierté de servir et le sentiment de fierté d'appartenance chez notre personnel, en les tenant informés des changements qui surviennent. D'autre part, le commandant considère essentiel que la Force mobile [l'Armée] dans son ensemble, s'attire la sympathie et l'appui du public canadien. »¹⁵ Le thème que l'Armée veut véhiculer est « S'afficher par le rendement ».¹⁶ On ne pouvait mieux dire. Effectivement, l'Armée s'affichera par son rendement, surtout celui en Somalie! Pour ce qui est de tenir informé le personnel militaire, il s'agit de souhaits vite oubliés. Jamais les militaires ne seront aussi mal informés que pendant les années 1990. Plusieurs publications ont été sacrifiées pour des raisons budgétaires, tenant ainsi dans l'ignorance les membres des Forces armées. Il faudra attendre l'arrivée, en 1998, du journal la *Feuille d'érable* pour voir les communications internes s'améliorer.

En 1993, on décide d'écrire un guide pour aider les commandants et les relationnistes (officiers des affaires publiques) à présenter le point de vue de l'Armée. Les thèmes que l'on veut développer sont les priorités en matière de défense, les relations avec les alliés, le fonctionnement de l'Armée (les conditions de service, l'équipement, le recrutement, l'entraînement, etc.) et les politiques se rapportant au personnel (bilinguisme, emploi des femmes, homosexualité, harcèlement, drogue, etc.).¹⁷ Mais les priorités en matière de communication vont vite changer. Une analyse stratégique de la sécurité du Canada démontre qu'il faut maintenir des forces bien équipées et capables d'intervenir rapidement.¹⁸ Le commandement est inquiet des réductions budgétaires et recherche l'appui de la population :

La fin de la guerre froide et l'effondrement subit de la menace soviétique, en même temps que la récession économique qui se fait durement sentir en Occident, ont amené des réductions draconiennes et rapides des forces militaires et des dépenses liées à la défense. Cependant, le monde plus sûr ne s'est pas concrétisé et le morcellement de l'ancien ordre mondial a suscité de nouvelles tensions et un accroissement de l'instabilité.

Le débat public et les inquiétudes touchant le rôle du Canada dans le nouvel ordre mondial s'intensifient. Combinée à la crainte réelle d'une crise financière à l'échelle nationale, la question des dépenses au titre de la défense fait l'objet d'un examen particulièrement rigoureux. Malheureusement, le débat est en grande partie fondé sur des renseignements incomplets et inexacts ou encore il ne repose sur aucune donnée factuelle.

À l'ombre de ces réalités globales changeantes et instables, l'Armée de terre procède à des réductions importantes dans le contexte global d'une réorganisation complexe et difficile. Il devient de plus en plus évident qu'il faut de toute urgence renseigner nos publics sur ce que fait l'Armée de terre, sur la façon dont elle fait son travail et sur les limites qui lui sont imposées. Les difficultés pratiques rencontrées ne sont pas clairement comprises par nos publics. Nous devons insister sur le fait que l'Armée de terre accomplit beaucoup avec peu de ressources, mais qu'elle ne peut continuer à assumer ses responsabilités face à la nation sans l'appui et la compréhension des Canadiens.¹⁹

L'Armée s'attarde alors à définir sa mission, sa vision, ses messages clés et ses stratégies. Ceux-ci doivent être mis « en oeuvre grâce à une campagne proactive destinée à renseigner les publics [...] »²⁰ Pourtant, ce plan de communication ne sera jamais utilisé. Quelques mois plus tard, en avril 1994, l'Armée élabore un nouveau plan; les priorités ont changé. Les autorités militaires jugent qu'il faut maintenant informer la population des activités de l'Armée car le gouvernement fédéral a décidé de revoir sa politique en matière de défense. Aux yeux de l'Armée, « avec l'examen de la défense en cours et la publication d'un Livre blanc de la Défense prévue pour décembre, on s'attend à ce que l'intérêt manifesté pour les questions touchant la défense s'intensifie pendant le reste de l'année. »²¹ Il revient aux états-majors de l'Armée de terre de voir à ce que « l'information [...] soit fournie à toutes les personnes les plus susceptibles d'en avoir besoin, ainsi qu'à celles qui en font la demande. »²² L'Armée se propose de rédiger plusieurs dépliants avec des messages précis pour des groupes précis. On est très loin de l'approche proactive décrite ci-haut.

Il est important de souligner que la principale erreur présente dans tous ces plans de communication est l'absence d'analyse portant sur la société canadienne. L'Armée tente de diffuser ses messages sans tenir compte du contexte budgétaire, social et politique. Il s'agit donc d'un exercice purement théorique n'ayant aucune conséquence pratique.²³ Aucun mécanisme sérieux de rétroaction n'est prévu. L'application des plans de communication repose sur la bonne volonté des militaires. La directive de 1993 mentionne : « Tous les commandants et leurs personnels doivent être convaincus de l'importance et de la priorité des affaires publiques. »²⁴ Or, les commandants de l'Armée ne sont pas du tout convaincus de l'importance des affaires publiques.

Les commandants de l'Armée ont en horreur les médias. Rendre des comptes à la population ne fait pas partie des traditions de l'institution militaire. En fait l'Armée n'a pas été en mesure de comprendre l'évolution du monde des communications dans les années 1990. En janvier 1997, le journaliste David Pugliese du journal *Ottawa Citizen* a présenté ainsi la vision des relations publiques des officiers supérieurs :

I do not see a will among senior ranks to be more open on good or bad stories. To them the media is simply an obstacle in doing their job instead of a resource to be used to build support among the public who for the most part doesn't really have a clue what the Armed Forces does today. A General I interviewed several months ago told me that the way out of the current problem faced by the military is through quiet professionalism, that Canadians will be impressed and give their support to the military if the military just went about their job in a usual professional way. To me this is an example of the dinosaur way of thinking in the upper ranks of DND and a lack of understanding of modern communication. Quiet professionalism while commendable will get you little in today's world.²⁵

Voyons maintenant comment cela se traduit dans les faits, dans la réalité. L'objet de notre analyse est la Direction des communications de l'Armée établie en 1996. Lorsqu'il a assumé le commandement de l'Armée,

le général Maurice Baril a vite réalisé qu'il devait avoir à sa disposition une équipe de relationnistes pour le seconder. Ceux-ci vont jouer un rôle important dans la crise du Zaïre à l'automne 1996. Cette équipe a été formée à l'été, peu après le déménagement du quartier général de l'Armée de Saint-Hubert (Québec) à Ottawa.

Dès ses débuts, la Direction des communications a connu des problèmes organisationnels. Cette Direction a été identifiée comme un réservoir de main-d'oeuvre pour servir d'autres buts que les communications. Le responsable de la Direction, un colonel, a été affecté à une enquête pendant six mois. Un major et un adjudant-chef ont été envoyés prêter main-forte à l'inspecteur de l'Armée. L'équipe sera donc composée d'un lieutenant-colonel (affaires publiques), d'un major (affaires publiques) et de deux capitaines qui ne proviennent pas du milieu des affaires publiques. Le colonel rejoindra l'équipe au mois de janvier 1997.

Les problèmes que cette équipe va rencontrer sont de plusieurs ordres, mais mentionnons surtout l'absence de vision stratégique, au niveau médiatique, du commandement de l'Armée et les désaccords entre les officiers des affaires publiques et les autres officiers de la Direction qui ont une conception différente des relations publiques. Si la Direction des communications a appuyé le général Maurice Baril dans sa démarche pour rendre l'Armée plus ouverte et plus transparente, son travail, malheureusement, s'est limité à cet aspect des communications. Tout le travail concernant les relations extérieures a été jugé inutile alors que la tâche première d'un relationniste est de bâtir un capital de sympathie et de confiance dans la population.

Voici quelques exemples. L'Armée a refusé de s'impliquer à fond dans le lancement de trois livres portant sur son histoire (*La campagne d'Italie*, « *A War Without Battle* » et *Une guerre sans combat*). On a interdit à un officier de présenter une conférence à des diplomates étrangers à Montréal sur le rôle des satellites, sous prétexte de tâches urgentes à réaliser à Ottawa. Les journalistes présents à la conférence de Montréal furent tout simplement estomaqués. Le responsable de Radio-Canada international (réseau des Forces canadiennes) a proposé de collaborer avec la Direction des communications pour améliorer la transmission de l'information entre le Canada et les troupes déployées partout dans le monde.²⁶ La Direction des communications a refusé de participer à ce projet. Le directeur adjoint de l'Institut canadien des études stratégiques a proposé de publier une série d'articles sur les affaires militaires. Le projet avait pour but de renseigner le public canadien sur son Armée.²⁷ Ce projet est vite tombé dans l'oubli. La stratégie concernant le développement du site internet de l'Armée a été plus ou moins abandonnée; le site est inaccessible la plupart du temps. Une entente informelle entre les Amis du Musée de la guerre et l'Armée pour augmenter la visibilité des deux organismes a été, à toutes fins pratiques, abandonnée. Un dépliant qui voulait renseigner le public sur l'Armée a été modifié 27 fois et les photographies ont été changées 7 fois. Le dépliant n'a jamais été imprimé. On pourrait présenter d'autres exemples de ce genre, mais il est plus indiqué dans le cadre de cet article de comprendre les raisons qui motivent de telles actions.

C'est bien connu, la gestion de crise caractérise le travail de la Direction des communications de l'Armée. La gestion de crise accapare l'essentiel du temps consacré aux affaires publiques. Dans un tel contexte, il n'y a pas de temps dédié à l'élaboration d'une stratégie de communication réaliste, à la lecture des journaux et à la présentation, aux autorités supérieures, des informations les plus récentes sur l'Armée. Seule est requise la lecture des coupures de presse, qui donnent une vision tronquée de la réalité. Trop souvent, les journaux sont jetés aux poubelles sans avoir été lus. Quant au climat de travail mentionnons simplement que les relations interpersonnelles sont caractérisées par la méfiance.

Si les officiers des relations publiques du ministère de la Défense nationale se plaignent régulièrement du manque d'attention de la chaîne de commandement à leur égard, il faut dire que le contraire est tout aussi vrai. Les officiers des affaires publiques sont très réticents à collaborer avec ceux qui proviennent de l'extérieur de leur métier. Les « étrangers » sont perçus comme n'ayant pas les compétences nécessaires pour travailler dans le domaine des communications.

Pour sa part, l'Armée a toujours traité les relations publiques, tout comme la formation académique d'ailleurs, avec un certain mépris. On pouvait lire dernièrement dans le document intitulé *Directives et orientations stratégiques de la Force terrestre* que « l'Armée de terre doit se comporter envers le public d'une façon ouverte et franche en tout temps [...] ». Une politique proactive d'affaires publiques est pleinement en harmonie avec l'éthique militaire [...] »²⁸. Pour réaliser ces objectifs, il faut bien entendu y affecter les ressources nécessaires. Depuis plusieurs mois, le poste du responsable de la Direction des communications de l'Armée est vacant. Belle façon d'être proactif! Ceci remet en cause toute la crédibilité du document sur l'orientation stratégique de l'Armée. C'est très bien de vouloir transformer l'Armée; encore faut-il avoir le courage de ses opinions et mettre en application les principes qui doivent désormais guider la réforme de notre institution. Faire le contraire ne fait que démontrer l'impuissance de l'Armée à s'adapter aux nouvelles réalités.

Les communications et les relations publiques sont des fonctions qui relèvent du leadership. Au cours des dernières années, l'Armée a préféré s'en remettre aux « spécialistes » en la matière et a refusé d'intervenir dans ce domaine d'importance capitale. Pourquoi? À cause, sans doute, du manque de formation académique du corps des officiers de l'Armée. Une institution qui refuse d'affronter les médias pour défendre son point de vue, qui refuse d'expliquer à la population les mesures qu'elle prend (bonnes ou mauvaises), qui refuse à ses membres de s'exprimer, mérite-t-elle le respect des citoyens de ce pays?



L'auteur, le capitaine Claude Beaugard, a travaillé pendant deux années à la Direction des communications de l'Armée à Ottawa. Il est présentement analyste au projet Qualité de vie.



Notes

¹ Voir Claude Beaugard, « L'intervention militaire à Oka: Stratégie, communication et couverture de la presse », in *Canadian Military History*, Volume 2, Numéro 1, Printemps 1993, p. 23-47.

² Lise Bissonnette, « Une crise de la parole », *Le Devoir*, 29 août 1990.

³ *Défense nationale - Perspectives canadiennes, Un sommaire de récents sondages*, Rédaction : Directeur - Communications (Politiques, évaluation et plans), juillet 1991.

⁴ Steve Flemming, *Public Opinion Toward Defence and the Canadian Forces 1978-1994: An Overview of Post-Cold War Trends*, Directorate of Social And Economic Analysis, 14 septembre 1994, p. 21.

⁵ « Les Canadiens ont une haute opinion des FC [Forces canadiennes]. L'opinion du public sur la défense et les Forces canadiennes 1978-1992 », le 7 novembre 1994, *Les Canadiens et la défense: Le livre de l'année 1994-1995*, Ministère de la Défense nationale, Ottawa, Direction générale des affaires publiques.

⁶ Voir : Peter Desbarats, l'honorable juge Robert Rutherford et l'honorable juge Gilles Létourneau, *Un héritage déshonoré: Les leçons de l'affaire somalienne*, Rapport de la Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie, Ottawa, Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 1997.

- ⁷ « La moitié des Canadiens voulait qu'on maintienne le Régiment aéroporté », le 24 mars 1995, *Les Canadiens et la défense: Le livre de l'année 1994-1995*, Ministère de la Défense nationale, Ottawa, Direction générale - Affaires publiques.
- ⁸ Barbara Waruszynski, « Baisse de la confiance public envers les Forces canadiennes », *Les Canadiens et la défense*, Direction générale - Affaires publiques, 17 octobre 1996.
- ⁹ Barbara Waruszynski, « Une faible majorité de Canadiens font confiance au leadership des Forces canadiennes », *Les Canadiens et la défense*, Direction générale - Affaires publiques, 7 août 1996.
- ¹⁰ Kevin Chappell, « Une faible majorité de Canadiens croit que le général Boyle devrait démissionner », *Les Canadiens et la défense*, Direction générale - Affaires publiques, 4 octobre 1996.
- ¹¹ The Louis Harris/Thompson Lightstone Poll, septembre 1996, Vol. 3, No. 9.
- ¹² Kevin Chappell, « Plus de la moitié des Canadiens approuvent la compression du budget de la défense », *Les Canadiens et la défense*, Direction générale - Affaires publiques, 5 juin 1996.
- ¹³ Kevin Chappell, «La confiance de la population envers les Forces canadiennes reste faible», *Les Canadiens et la défense*, Direction générale - Affaires publiques, mai 1997.
- ¹⁴ Pendant la tempête du verglas, plusieurs sondages ont mesuré le niveau de satisfaction de la population envers les intervenants qui tentaient de rétablir la situation. L'Armée canadienne est au premier rang de tous les sondages. Un sondage Léger et Léger (réalisé pour le *Journal de Montréal* et le *Globe and Mail*, publié le 24 janvier 1998) donne un niveau de satisfaction de 96 % pour l'Armée. Un sondage SOM (réalisé pour *La Presse* et le réseau TVA, publié le 26 janvier 1998) présente un résultat de 95,9 % et un sondage SONDAGEM (réalisé pour les quotidiens *Le Devoir* et *Le Soleil*, publié le 30 janvier 1998) donne à l'Armée un niveau de satisfaction de 93,5 %. Voir *Le Fleur de Lys*, Le Bulletin du Secteur du Québec de la Force terrestre, février 1998. En février 1998, 34 % des Canadiens disent accorder une grande confiance aux Forces canadiennes. Voir The Louis Harris/Thompson Lightstone Poll, février 1998, Vol. 5, No. 3, Confidence in Institutions.
- ¹⁵ Plan d'affaires publiques de la Force mobile, Cabinet du commandant adjoint, Saint-Hubert, Québec, FMC 1350-5 (CmdtA), 26 juin 1991.
- ¹⁶ *Ibid.*
- ¹⁷ Development of a Land Force Key Issues Guide, Brigadier-général N.B. Jeffries, Land Force Development for Chief of the Defence Staff, 1350-1 (DGLFD), 6 juillet 1993.
- ¹⁸ Land Force Communications and Public Affairs Directive 1/93. Strategic Assessment Summary, juillet 1993.
- ¹⁹ Directive sur la communication et les affaires publiques de la Force terrestre 1/93, Le Commandant, Lieutenant-général G.M. Reay, 1350-1 (Cmdt), 17 août 1993.
- ²⁰ *Ibid.*
- ²¹ Directive 1/94 sur les communications et les affaires publiques de la Force terrestre, pour le commandant,

Chef de l'état-major, Brigadier-général C.J. Addy, 1350-1 (CEM), 11 avril 1994.

²² *Ibid.*

²³ La pauvreté des plans de communication de l'Armée apparaît évidente quand on compare ces plans avec les méthodes utilisées dans le monde civil. Un plan de communication dans l'industrie privée comporte dix volets : « 1. Introduction; 2. Recherche et analyse de la situation; 3. Identification de la problématique et des publics cibles; 4. Définition des objectifs à atteindre; 5. Proposition d'une stratégie globale; 6. Moyens de communication; 7. Échéancier; 8. Ressources; 9. Budget et 10. Évaluation et rétro-information. » Danielle Maisonneuve, Jean-François Lamarche et Yves Saint-Amand, *Les relations publiques dans une société en mouvance*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 1998, p. 88-89.

²⁴ Directive sur la communication et les affaires publiques de la Force terrestre 1/93, Le Commandant, Lieutenant-général G.M. Reay, 1350-1 (Cmdt), 17 août 1993.

²⁵ Media Q in, TRANSCRIPT, Location : RCAF [Royal Canadian Air Force] Officers Mess, David Pugliese, Ottawa Citizen, SUBJECT: Somalia media coverage, 14 janvier, 1997.

²⁶ Lettre de M. Keith Randall (Manager, CF Programming), 5 mars 1997.

²⁷ Lettre de M. J.I. (Jim) Hanson (Associate Executive Director), 18 avril 1997.

²⁸ *Directives et orientations stratégiques de la Force terrestre*, 1998.



[\[English\]](#)

La capacité amphibie revisitée : Concept canadien

Le major R.D. Bradford, CD

Les Britanniques ont créé le mot « amphibiosity », c'est-à-dire caractère de ce qui est amphibie, pour désigner le domaine d'activité naval correspondant à ce qu'il était auparavant convenu d'appeler guerre amphibie. Les Américains et d'autres alliés de l'OTAN utilisent désormais ce terme, mais au Canada, on l'entend rarement, ce qui n'est pas surprenant puisque depuis 50 ans, le Canada n'a participé à aucune opération interarmées sur une côte, lesquelles sont naturellement au cœur de la guerre amphibie. Cet hiatus d'un demi-siècle est sur le point de prendre fin étant donné que les Forces canadiennes, la Marine en tête, redécouvrent le rôle qu'une capacité amphibie doit jouer à l'avenir dans les affaires étrangères et les questions de défense. À la fin de 1995, au cours de la planification de l'exercice MARCOT 96, l'idée que le Canada devrait peut-être s'intéresser à nouveau aux opérations amphibie a été évoquée. Cette idée a été accueillie par une réaction de surprise choquée avant d'être tournée en ridicule dans bien des milieux. « Le Canada *ne fait pas* la guerre amphibie! » répétaient avec insistance, ceux dont la mémoire évoquait les images de Dieppe et d'Iwo Jima. Trois années se sont écoulées depuis et le Centre de guerre navale des Forces canadiennes achèvera sous peu une étude des opérations amphibies de faible envergure (MAOS) commandée à la suite de l'exercice MARCOT de 1996. D'autres projets connexes, mais distincts, ont été menés à bien durant ces trois années, puis sont venus se greffer à l'étude MAOS, laquelle servira de base à la mise sur pied d'une capacité canadienne de guerre amphibie interarmées capable d'intervenir sur une côte partout dans le monde. Parmi les projets réalisés indépendamment, notons le projet de la Marine portant sur une capacité améliorée de logistique et de transport maritime (mieux connu sous le nom de projet de remplacement de l'AOR), l'étude de la 12^e Escadre sur le rôle polyvalent de l'hélicoptère maritime dans les opérations côtières et le projet de « compagnie d'embarcations » entrepris par le 3^e Bataillon, Royal 22^e Régiment, un des nouveaux bataillons d'infanterie légère de l'Armée de terre. Le fait que ces projets aient été lancés presque simultanément et indépendamment les uns des autres montre bien que les trois éléments ont parfaitement compris que les Forces canadiennes doivent évoluer et renoncer à la vision adoptée depuis la Seconde Guerre mondiale et qui était axée sur un ennemi bien précis, un théâtre bien précis et des opérations sur le continent et au large. Le temps est venu de se doter d'une capacité amphibie.

Cette prise de conscience est sans aucun doute attribuable en partie aux expériences vécues par les Forces canadiennes au cours des dix dernières années. Pendant cette période en effet, les Forces canadiennes ont mené deux grandes opérations de contingence portant sur l'évacuation de noncombattants (BANDIT en 1988 et DIALOGUE en 1994), une opération de contingence concernant l'évacuation de forces militaires depuis la mer (COBRA en 1994-1995), une opération logistique côtière réelle (en Somalie en 1992) et une opération réelle d'aide humanitaire depuis la mer (pour les victimes de l'ouragan Andrew en 1994). Il existe deux autres raisons pour que le Canada réintègre la sphère de la guerre amphibie, laquelle est au cœur de la guerre interarmées sur une côte. Il s'agit premièrement du fait que les grands exercices de l'OTAN, qui s'articulent toujours autour d'une opération amphibie, sont axés sur la capture d'une côte et deuxièmement, de l'apparition du concept d'une STANAVFORLANT capable d'opérations interarmées, un concept qui met l'accent sur la capacité de la formation de coopérer avec des forces terrestres et amphibies. La question a été traitée dans un autre article paru récemment¹. Le présent article vise à faire dévier le débat de la question du « pourquoi » nous devrions songer à nous doter d'une capacité amphibie et à l'amener à la question du « comment » la Marine canadienne envisage le problème et ce, dans l'espoir que les concepts et modèles présentés ici facilitent la discussion entre les officiers canadiens. Le présent article aborde quatre aspects bien précis : premièrement, le sens à

« ...les opérations amphibies s'intègrent de plus en plus aux opérations générales et deviennent donc aussi bien l'affaire de forces conventionnelles que de forces à vocation unique. »

donner à l'expression guerre amphibie et l'expérience canadienne dans ce domaine; deuxièmement, les caractéristiques que devrait présenter une capacité amphibie canadienne; troisièmement, les différents aspects des activités amphibies du Canada; et quatrièmement, les modèles élaborés dans le cadre de l'étude MAOS dans le but d'illustrer et de vérifier différents éléments du concept canadien qui se profile à l'horizon. Nous concluons, comme il est d'usage dans un article comme celui-ci, en présentant les perspectives d'avenir d'une capacité amphibie.

Définition

La première et plus importante question à régler dans le contexte de la renaissance de la capacité amphibie canadienne est celle du sens à donner à l'expression « guerre amphibie ». Voici la définition donnée par l'OTAN à l'expression opération amphibie :

Opération conduite à partir de la mer, mettant en œuvre des forces maritimes et terrestres, exécutée sur une côte tenue par l'adversaire ou qui pourrait être le siège d'une menace.²

Pour bien des officiers canadiens de niveau intermédiaire et supérieur, appartenant tant à la Marine qu'à l'Armée de terre, cette définition ouvre des horizons inquiétants, pour diverses raisons. La première de ces raisons présente une résonance culturelle et il est facile de comprendre pourquoi. Ces officiers se sont enrôlés dans les Forces canadiennes à l'époque de la guerre froide, et n'ont eu presque aucune expérience directe des opérations amphibies. À toutes fins utiles, le Canada a cessé ses activités dans ce domaine en 1945 et, en dépit du passé glorieux des soldats canadiens qui ont participé à des opérations amphibies au cours de la Seconde Guerre mondiale, nous n'avons pas développé de tradition à ce chapitre. Il est donc parfaitement compréhensible que le mot « amphibie » éveille dans l'esprit de plusieurs les lointaines images de brutalité et de violence des assauts de Dieppe, des plages de Normandie et d'Iwo Jima. Par ailleurs, depuis 1945, les officiers canadiens associent les opérations amphibies à des troupes britanniques et américaines, surtout américaines, à vocation unique. Les impressionnants groupes d'intervention amphibie de la Marine américaine _ les « Gators » _ ainsi que la Marine AirGround Task Force (MAGTF), ultrasophistiqués, sont souvent perçus comme l'archétype des troupes amphibies modernes. On se dit, avec raison, que le Canada n'a pas les moyens de se doter d'une telle capacité et toute tentative visant à imiter ces forces est vouée à l'échec et ne servirait qu'à détourner nos rares ressources d'objectifs plus raisonnables et réalistes. Toutefois, comme nous le verrons bientôt, les opérations amphibies ne sont pas l'apanage de forces sophistiquées, complexes et de grande envergure. Au contraire, les opérations amphibies s'intègrent de plus en plus aux opérations générales et deviennent donc aussi bien l'affaire de forces conventionnelles que de forces à vocation unique.

Une autre raison explique la réticence dont font preuve nombre d'officiers. Il s'agit du défi que sousentend la définition de l'OTAN, et tout particulièrement les mots « côte tenue par l'adversaire » et « qui pourrait être le siège d'une menace ». En consultant différents manuels de doctrine, du fameux « *Tentative Landing Manual* » publié en 1934 par les Américains à l'ATP-8(A) d'aujourd'hui, on s'aperçoit que la doctrine occidentale relative aux opérations amphibies pose, comme prémisses de base, que les forces terrestres sont débarquées à un endroit choisi de façon à ce qu'elles rencontrent le moins d'opposition possible. Le débarquement d'assaut en force, comme ceux de Tarawa et d'Iwo Jima au cours de la Seconde Guerre mondiale, considéré comme le modèle de l'« assaut » amphibie, serait plutôt l'exception. Le mot « adversaire » sousentend qu'il y a risque d'opposition, même si on ne s'attend à aucune résistance. Les Américains ont toujours insisté pour que cette idée soit incluse dans la définition, prétextant que les opérations amphibies sont précisément des opérations dans le cadre desquelles des forces navales, terrestres et aériennes sont organisées et employées dans un esprit tactique, malgré la prémisses de base selon laquelle l'opposition doit être la moins forte possible. Ce point a été contesté par le passé et le Groupe de travail sur la guerre amphibie du Conseil naval de l'OTAN à Bruxelles se penchera prochainement sur l'opportunité de réviser la définition de manière qu'elle ne laisse plus entendre que les opérations amphibies n'englobent pas les débarquements dans des environnements peu menaçants ou les opérations humanitaires, comme l'évacuation de noncombattants. Le Canada n'a pas à

attendre une nouvelle définition pour examiner la question de la guerre amphibie car il est d'ores et déjà convenu que des opérations amphibies peuvent se dérouler à n'importe point du spectre d'intensité des conflits, des opérations d'aide humanitaire et de soutien de la paix à une situation de guerre générale, et qu'elles peuvent être menées indépendamment ou à l'intérieur d'autres opérations navales, terrestres ou aériennes dans le cadre d'une campagne. Enfin, il ne faut pas perdre de vue le fait que la guerre amphibie ne se définit pas par rapport à un type de débarquement ou par rapport à un degré d'opposition. Essentiellement, la guerre amphibie est une opération interarmées conduite à partir de la mer par une force interarmées.

Le présent exercice de réévaluation porte principalement, mais non exclusivement, sur l'opération amphibie. Deux autres types d'opérations sont associées de près à la guerre amphibie, mais techniquement exclues de la définition de l'OTAN, bien que, sur le plan de la doctrine, des procédures et du matériel, elles rejoignent la guerre amphibie. Il s'agit des opérations logistiques côtières et de ce qui est appelé transport maritime tactique dans le cadre de l'étude MAOS. Par opération logistique côtière, on entend le débarquement d'une force ou de matériel sur la côte à un terminal de fortune (une plage, un port non aménagé, un port désaffecté, etc.), ou l'embarquement d'une force ou de matériel regroupé à un terminal de fortune. Les opérations de transport maritime tactique comportent l'embarquement, le transport et le débarquement d'un élément terrestre par un navire ou une embarcation relevant directement de la Marine (c'est-à-dire intégré à une formation navale), habituellement dans le but d'introduire la force sur un théâtre ou de l'en extraire. Il ne s'agit pas de transport maritime au sens conventionnel, qui implique le déplacement de forces entre théâtres, et qui, exception faite peut-être d'opérations de convoi et de l'emploi de mesures de défense antiaérienne passive, ne comporte pas d'opérations tactiques. En reconsidérant la capacité amphibie canadienne, l'étude MAOS a inclus ces deux types d'opérations voisines.

Modèle canadien de capacité amphibie

Avant d'arriver à une définition, il faut départager ce qui constitue une opération amphibie et ce qui n'en constitue pas une. Si, de plus, on accepte l'idée que, dans le nouveau contexte stratégique englobant toutes les côtes du monde, les opérations amphibies relèvent de plus en plus du domaine des opérations générales que de celui des opérations spécialisées, il faut se demander également qui mène, ou plutôt peut mener des opérations amphibies.

Partout dans le monde, des pays de toutes conditions politiques, économiques et sociales disposent de forces amphibies. À une extrémité, il y a les grandes forces amphibies, dotées d'équipement sophistiqué, comme celles que l'on trouve chez certains pays de l'OTAN (aux É.U. principalement), et à l'autre, les quelques engins de débarquement, servant également de véhicules utilitaires, que les forces navales de petits pays sous-développés ont à leur disposition. Pour caractériser la capacité amphibie d'un pays, on peut tenter de répondre aux trois questions cidessous :

Vocation _ Dans quelle mesure la force estelle organisée et maintenue d'abord et avant tout pour la conduite d'opérations amphibies?

Spécialisation _ Dans quelle mesure la force estelle équipée de matériels spéciaux pour la conduite d'opérations amphibies?

Adaptation _ Dans quelle mesure des forces ou éléments de forces dont la vocation n'est pas les opérations amphibies et qui ne sont pas spécialisés dans ce domaine sontils adaptables à la conduite d'opérations amphibies?

Les forces amphibies peuvent présenter toutes ces caractéristiques à des degrés divers. Le corps des Marines des États-Unis de même que les Royal Marines sont des exemples de forces terrestres amphibies spécialisées à vocation unique. Les groupes amphibies de la Marine américaine et l'escadron amphibie de la Royal Navy sont des exemples de forces navales spécialisées à vocation unique. À l'opposé, l'Australie compte sur

l'adaptation de forces navales et terrestres conventionnelles manœuvrant avec des forces aériennes basées au sol, mais possède également quelques embarcations amphibies et engins de débarquement. On peut donc dire que la force amphibie australienne n'est pas à vocation unique, mais spécialisée jusqu'à un certain point en raison de l'équipement qu'elle possède.

En théorie, une force à vocation unique et spécialisée n'a pas besoin d'être adaptée, mais une force qui est soit à vocation unique, soit spécialisée doit être adaptée, tout comme une force qui n'est ni à vocation unique ni spécialisée. La capacité amphibie australienne offre un bon sujet d'étude. Comme on vient de le voir, la Force de défense australienne emploie des forces navales et terrestres conventionnelles pour former une force amphibie (il ne s'agit donc pas d'une force à vocation unique), mais possède également quelques embarcations amphibies et engins de débarquement (ce qui lui confère une certaine spécialisation). L'emploi de la force amphibie australienne exige donc un effort d'adaptation plus grand que l'emploi du USNUSMC et il existe une doctrine et des procédures toutes prêtes à cet égard (entre autres mesures). En poussant encore un peu plus loin, un pays qui ne possède ni de force à vocation unique ni de force spécialisée pourrait néanmoins constituer une force amphibie en y mettant l'effort d'adaptation voulu, à la condition qu'on ait prévu la préparation à donner à des forces conventionnelles au moyen de mesures comme une doctrine et des procédures approuvées, la désignation d'officiers d'état-major de guerre amphibie, des exercices occasionnels, etc. À noter toutefois que, si aucune mesure d'adaptation n'a été prévue au préalable, il serait ridicule de caractériser de force amphibie un regroupement ad hoc de forces conventionnelles. Une formation improvisée de ce type pourrait jouer le rôle de force amphibie et mener à bien une opération conduite à partir de la mer, mais ne mériterait pas le titre de force amphibie au sens où on l'entend en doctrine. Il faut donc faire une distinction entre forces adaptées et forces improvisées ou ad hoc. Ces dernières sont, bien sûr, inefficaces quand on les compare aux premières et dans des conditions défavorables, elles peuvent même devenir inutiles et gênantes.

L'énoncé de mission de l'étude MAOS donne une idée de la force que l'on souhaite pour le Canada. En effet, on peut y lire que l'étude doit être considérée comme une analyse préliminaire des capacités amphibies latentes des Forces canadiennes et de leur pertinence dans le contexte d'opérations possibles ou probables dans les années à venir, dans le but de proposer une capacité compatible avec les contraintes budgétaires actuelles et prévues [traduction libre]. La conclusion qui s'impose, c'est que l'on songe à une capacité adaptable pour les Forces canadiennes. L'adaptation de la force reposera sur des mesures préalablement établies, comme l'élaboration d'une doctrine, de procédures et de techniques. Par ailleurs, bien qu'on ne songe pas à faire l'acquisition d'imposants matériels spécialisés, rien n'empêche, quand on évalue les avantages d'équipements destinés à d'autres rôles, que l'on tienne compte de l'utilité pour les opérations amphibies (p. ex., le remplacement de l'AOR).

L'utilité pour le Canada d'une capacité amphibie n'est pas l'objet du présent article. D'autres articles ont été consacrés à cette question. Toutefois, à ce stade-ci, le lecteur est en droit de se demander pourquoi on privilégie une capacité adaptable et non une capacité improvisée. Les graves lacunes d'une force improvisée ressortent clairement à l'examen de récentes opérations amphibies et côtières menées par des forces alliées ainsi qu'à l'examen des préparatifs effectués par les Forces canadiennes pour deux opérations de contingence, soit l'opération DIALOGUE (évacuation de noncombattants en Haïti) et l'opération COBRA (désengagement sous pression de forces de l'ONU en Yougoslavie). Depuis l'organisation et le déploiement de la première force d'urgence des NU dans le désert du Sinaï en 1956, les Forces canadiennes ont montré avec quelle souplesse elles pouvaient rapidement délaissier des rôles bien établis et répétés et en remplir de nouveaux. Il y a toutefois des limites à la polyvalence, surtout quand il faut faire face aux compressions budgétaires et aux réductions de ressources qui en découlent, comme c'est le cas actuellement. Dans le nouveau contexte stratégique englobant toutes les côtes du monde, les opérations amphibies, comme en témoignent les opérations d'évacuation de noncombattants, sont déclenchées dans des situations d'urgence exigeant une réaction presque instantanée. Seules des forces possédant une disponibilité opérationnelle assez élevée sont en mesure de réagir à cette vitesse. Il serait trop facile de dire que le Canada n'a tout simplement qu'à refuser

de participer à ces opérations. Le *Guide de planification de la défense* est rempli d'exemples de tâches à bref préavis que seules des forces possédant une disponibilité opérationnelle élevée peuvent accomplir. Par ailleurs, les opérations de contingence BANDIT, DIALOGUE et COBRA ainsi que l'opération d'aide humanitaire aux victimes de l'ouragan Andrew témoignent de la volonté du Gouvernement d'accomplir des tâches de cette nature. Les opérations de contingence DIALOGUE et COBRA élaborées au milieu des années 1990 ont été bien organisées _ quoiqu'il soit difficile d'évaluer l'efficacité d'une opération de contingence qui n'a pas lieu _ parce qu'on disposait de temps et d'un état-major (notamment les états-majors des Forces maritimes de l'Atlantique et de la 1^{re} Division du Canada). Dans la plupart des cas toutefois, on manque de temps et, en raison des compressions budgétaires, les états-majors ont été réduits partout dans les Forces canadiennes, si bien que leur tâche n'a jamais été aussi lourde. Au niveau tactique pratique, les essais amphibies réalisés au cours de l'exercice MARCOT 96 au large de la Nouvelle-Écosse ont montré clairement que des éléments de la Marine, de l'Armée de terre et de la Force aérienne canadiennes pouvaient fusionner en une force capable d'exécuter de petites opérations interarmées au niveau le plus bas dans le contexte des opérations amphibies. Précisons que le succès des deux débarquements arrivait après quelque huit mois de planification soignée et de coopération particulièrement étroite entre l'équipage du NCSM *Preserver*, le moyen de transport des troupes amphibies choisi pour l'occasion, et le groupe-compagnie J, du 2nd Battalion, The Royal Canadian Regiment, soit l'élément terrestre embarqué. Une expérience semblable a été tentée au cours de l'exercice MARCOT/UNIFIED SPIRIT 98 avec beaucoup moins de succès. Dans ce cas toutefois, le délai était plus serré qu'en 1996 et la coopération n'était pas aussi étroite entre éléments, ce qui fait ressortir les lacunes d'une force improvisée opérant dans des conditions loin d'être idéales³. Une force improvisée doit apprendre en même temps qu'elle exécute la tâche et improviser, c'est le cas de le dire. Par ailleurs, aucun commandant ne devrait, s'attendre à ce que le temps et le degré de concentration et de coopération exigés des membres d'une telle force se matérialisent à chaque fois. Il y aura toujours des opérations côtières amphibies d'une nature telle que seules des forces à vocation unique et spécialisées, possédant une capacité opérationnelle élevée (comme l'Amphibious Ready Group Marine Expeditionary Unit), seront capables de mener à bien. Bon nombre de ces missions toutefois pourront être confiées à une force adaptable et, comme en témoignent les opérations BANDIT, COBRA et DIALOGUE notamment, le Canada jugera souvent que ses forces doivent mettre la main à la pâte. Ces opérations de contingence de même que l'expérience réalisée dans le cadre de l'exercice MARCOT montrent sans l'ombre d'un doute qu'une force improvisée n'est pas à la hauteur. En matière de capacité amphibie, nous devons opter pour une force adaptable.

Caractéristiques d'une force amphibie canadienne

Comment le Canada emploierait-il une capacité amphibie adaptable? Pour le moment, l'étude a cerné deux genres de scénarios dans lesquels une force amphibie pourrait intervenir, soit un scénario d'opérations en coopération et un scénario d'opérations indépendantes, chacun présentant des caractéristiques bien précises.

Comme leur nom l'indique, les opérations en coopération font appel à la capacité des Forces canadiennes de coopérer avec des forces amphibies, qu'il s'agisse de forces alliées à vocation unique, spécialisées (p. ex., l'Amphibious Ready Group Marine Expeditionary Unit des É.U.) ou de forces amphibies adaptables canadiennes, dans l'exécution d'opérations côtières. Les opérations de ce premier scénario se subdivisent en deux aspects :

Les opérations de coopération générale, c'est-à-dire l'emploi de forces conventionnelles dans leur rôle habituel, mais chargées également d'appuyer ou d'aider des forces amphibies et de collaborer avec elles. Dans ce cas, les forces conventionnelles pourraient prendre la forme d'une force interarmées canadienne ou d'un commandant canadien d'une force opérationnelle interarmées ayant, en sous-ordre, une force amphibie, ou d'un élément naval canadien coopérant avec une force opérationnelle amphibie (p. ex., un groupe opérationnel de surface jouant le rôle d'écran ou d'escorte).

Les opérations de coopération intégrée, soit l'intégration directe d'éléments canadiens dans une force amphibie alliée. Par exemple, un élément canadien de navire de défense côtière (NDC) pourrait être rattaché au groupe de lutte contre les mines (MCM) de la force opérationnelle amphibie. Des forces canadiennes pourraient également être incorporées à la force de débarquement afin de prendre part aux opérations dès le débarquement, probablement en tant que force de deuxième échelon après l'assaut initial⁴. Il s'agirait principalement ici d'éléments terrestres ou d'aviation, mais ces forces pourraient également comprendre des organisations navales basées à terre, comme une unité de défense portuaire, une unité de police militaire navale, etc.

Par opérations indépendantes, on entend la conduite d'opérations amphibies de faible envergure par des forces canadiennes seules, dans le cadre d'une opération de grande portée ou en tant qu'opérations isolées. Ce deuxième scénario présente également deux aspects :

Le premier aspect est le franchissement de coupure humide, c'est-à-dire des opérations comportant la projection d'une force sur une côte, au-delà d'une coupure humide, depuis des navires de la Marine ou des embarcations contrôlées par la Marine, afin d'accomplir une mission à terre. Ce genre d'opérations comporte deux volets : le premier volet est l'établissement tactique amphibie, c'est-à-dire « le débarquement de forces en ordre tactique chargées de prendre et tenir une zone ou de renforcer des forces déjà débarquées. Les forces de débarquement sont prêtes à se défendre si elles rencontrent de l'opposition, mais les probabilités à ce chapitre sont faibles. Des conditions favorables sur mer, sur terre et dans les airs sont nécessaires à ce type d'opérations. »⁵ Ce genre d'opérations correspond parfaitement à la définition de l'assaut amphibie donnée dans l'ATP8(A), mais l'accent est mis sur les conflits de faible intensité et les opérations canadiennes de faible envergure doivent se dérouler dans un environnement peu menaçant. Dans le cadre de l'étude MAOS, ces opérations sont considérées comme des opérations préparatoires menées par un groupe-compagnie d'infanterie. Le deuxième volet est le débarquement sur la plage, soit, essentiellement, une opération logistique côtière, même dans le cas du débarquement non tactique d'une unité combattante du navire à la plage ou à un terminal de fortune. Il est parfois nécessaire d'amener une force ou des éléments d'appui à terre par des moyens de transport terrestres ou aériens, par exemple si on ne peut avoir accès à des moyens conventionnels de débarquement administratif tant que la menace n'est pas disparue ou que les installations n'ont pas été rétablies. Ces opérations se déroulent toujours dans un environnement non menaçant. Comme modèle de groupement de personnels/véhicules/équipement et de charge utile, l'étude MAOS a retenu le groupe-bataillon d'infanterie, mais l'élément débarqué pourrait aussi bien être un hôpital de campagne ou un régiment d'appui du génie.

Le deuxième aspect est le transport maritime tactique, c'est-à-dire le mouvement de forces embarquées qui font partie d'une force opérationnelle, mais ne s'apparentent pas au mouvement stratégique et non tactique de véhicules, d'équipement et de marchandises depuis le Canada jusqu'à un port de débarquement. Une opération de transport maritime tactique se déroule selon un cycle comprenant l'embarquement, le transport et le débarquement des troupes, ce qui comprend la planification des forces embarquées et des navires, des procédures d'amalgame, de l'organisation du transport et des drills à cet égard ainsi que des procédures de débarquement. Les directives qui seront établies à ce sujet seront utiles aussi bien à des forces entièrement canadiennes (c.à.d. une force canadienne embarquée à bord d'un navire canadien), qu'à des navires canadiens embarquant des forces alliées ou à des forces terrestres canadiennes s'embarquant à bord de navires alliés.

Bien qu'elles soient décrites comme des activités plutôt bien délimitées et isolées, ces scénarios et leurs aspects constituent, en réalité, plusieurs points à l'intérieur d'un spectre. Une opération peut comporter plus d'un aspect et deux opérations ou plus peuvent se combiner. Ce qu'il importe de retenir ici, c'est que si la capacité amphibie canadienne peut être organisée pour exécuter chacune de ces tâches, elle pourra bien plus efficacement faire face à une situation unique.

Conclusion

Le concept exposé dans le présent article tient compte à la fois des missions prévues et des capacités amphibies latentes des forces navales, terrestres et aériennes canadiennes. Chacun des aspects présentés a été testé, sur une échelle modeste, mais néanmoins significative, au cours des exercices MARCOT 96 et MARCOT/UNIFIED SPIRIT 98. Certes, nous devons acquérir une expérience plus vaste, mais l'idée d'une capacité amphibie canadienne distincte n'est plus considérée comme une lubie, même si certains la contestent encore. Ce concept est un point de départ, une base à partir de laquelle un programme plus précis et détaillé sera proposé et réalisé. À court terme, la principale utilité de ce concept est peut-être de jouer le rôle de point de référence, ou de « document d'orientation », pour reprendre une expression à la mode, et d'alimenter les discussions professionnelles par lesquelles tout nouveau projet doit passer pour évoluer et être accepté par l'ensemble des Forces canadiennes.



Le major Bradford occupe actuellement le poste de N3122 (OEM Opérations terrestres et amphibies) au Quartier général des Forces maritimes de l'Atlantique et est également l'Officier responsable de l'étude sur les opérations amphibies de faible envergure (MAOS) entreprise par le Centre de guerre navale des Forces canadiennes. Officier d'infanterie et diplômé du Collège de commandement et d'étatmajor de la Force terrestre canadienne, il est affecté à la Marine depuis 1994. Il a d'abord occupé le poste d'officier de liaison pour les opérations interarmées entre le Quartier général de la 1^{re} Division du Canada, le COMAR et les MARLANT, puis il a été nommé OEM Opérations terrestres et amphibies.



Notes

1. Voir Bradford, Major R. D., CD, « The Canadian Requirement for an Amphibious Capability », *Maritime Security Working Papers*, numéro 9, été 1998.
2. Organisation du traité de l'Atlantique Nord (Bureau militaire de standardisation), *ATP-8(A) Doctrine des opérations amphibies*, article 101.
3. La portion la plus utile _ le débarquement suivi de l'extraction des personnes à évacuer _ est celle qui a été menée par la compagnie « C », 3e Bataillon, Royal 22e Régiment. Le groupecompagnie avait fait des recherches au sujet des opérations d'évacuation de noncombattants, s'était soumis à un entraînement poussé et bénéficiait de l'aide d'un adjudant du corps des Marines des É.U., fourni par le QG MARLANT, détaché de l'USMC Reconnaissance School de Fort Story, Virginia. À l'opposé, l'équipage du NCSM Provider, le moyen de transport des troupes amphibies choisi pour l'occasion, a eu fort à faire dans d'autres portions de l'exercice et n'a pas eu le temps, avant aussi bien que pendant l'exercice, de se préparer à la mission. Il n'a pas non plus bénéficié des conseils d'un spécialiste. Cela vaut également pour le quartier général de la force interarmées et pour le quartier général de l'élément maritime, tous deux formés à partir du QG MARLANT. Il a donc été décidé de ramener l'exercice d'évacuation de noncombattants à un exercice de force de débarquement auquel ont pris part les membres du Royal 22e Régiment. Bien que décevante sur le coup, cette situation a permis de voir le contraste offert par un élément adaptable (le groupecompagnie) et des éléments improvisés (l'AOR, le QG de l'élément maritime et le QGFOI), ce qui vient valider la position prise par l'étude MAOS, soit qu'une force adaptable est nécessaire. Combinées aux essais effectués pendant l'exercice MARCOT 96, les

expériences tentées au cours de l'exercice MARCOT/UNIFIED SPIRIT 98 se sont révélées extrêmement précieuses.

4. En fait, il est plus politique que réaliste de dire qu'un tel élément serait utilisé uniquement comme capacité de deuxième échelon. Les chances sont minces que de tels éléments prennent part à des tâches spécialisées de la Marine, comme un assaut amphibie. Il est tout à fait concevable toutefois que de tels éléments puissent participer à l'assaut si un tel emploi ne constitue qu'une simple adaptation de leur rôle normal selon la doctrine. Au cours de l'exercice MARCOT/UNIFIED SPIRIT 98, l'assaut aéromobile exécuté par le 2nd Battalion, The Royal Canadian Regiment, depuis le navire d'assaut USS Nassau, a prouvé l'efficacité d'une telle approche. Le mode de débarquement sur le théâtre (c.à.d. par transport amphibie) et la plateforme utilisée pour l'assaut hélicoptère (le pont d'un navire d'assaut) étaient loin d'être conventionnels. Toutefois, cela n'a pas du tout empêché les troupes canadiennes aéromobiles de mener un assaut terrestre, un type d'opération que maîtrise à la perfection l'Armée de terre canadienne. À noter que cette opération a été précédée de plusieurs mois de planification et résultait d'une étroite coopération avec la 2nd Marine Division. L'expérience s'est déroulée en situation de combat, mais les perspectives qu'elle ouvre pour les opérations d'évacuation de noncombattants et d'autres opérations humanitaires sont excellentes.

5. Définition tirée du manuel interarmées de l'Australian Defence Force, *ADFP 12* _ « *Amphibious Operations* ». Il est permis de croire que la violence qui caractérise les conflits de forte intensité et qui est sous-entendue dans la définition de l'assaut amphibie donnée par l'ATP-8(A) a soulevé les mêmes problèmes pour les Australiens.



[\[English\]](#)

Articles et livres présentant un intérêt

Articles présentant un intérêt: liste des publications récentes

La liste qui suit fournit au lecteur un survol des articles parus dans d'autres revues professionnelles ou d'intérêt général.

Army Quarterly & Defence Journal

Vol. 128, no. 3, juillet 1998

« Land Systems Reference Centre » par T.B. Bridge

« The Combined Arms Tactical Trainer at Warminster » par John Pegg

« New Subs for Old: UK Upholders Replace Canada's Ageing Oberons » par le vice-amiral Sir Ian McGeoch

Armée d'aujourd'hui

No. 232, juillet/août 1998

Armée de terre et technologie

Australian Defence Force Journal

No. 131, juillet/août 1998

« Restructuring the Australian Army: The Seeds of Future Crisis? » par le major C.J. Shine

« Laser Protection: The Need for a Coordinated Approach » par le Dr T. McKay et le Dr J. Craig, DTSO

« Ceiling Rank for Part-Time Army Officers: Need for Review? » par le capitaine A. Plunkett, RA Inf

« Australia Human Rights Obligations and ADF Operations » par le lieutenant F. Rogers, RAN

Canadian Defence Quarterly

Vol. 27, no. 3, printemps 1998

« Coyote: Canadian Army Reconnaissance into the Next Century » par le lieutenant-colonel R.E. Carruthers

« Reforming the Department of National Defence: A View from the Audit Office » par Peter Kasurak et Nicholas Swales

« The Canadian Military and Higher Education » par David A. Charters et Noel Iverson

The Canadian Forces Journal

Le premier numéro de ce nouveau périodique professionnel paraîtra en 1999.

Canadian Military History

Vol. 7, no. 2, printemps 1998

« Reflections on Caen, Bocage and the Gap: A Naval Historian's Critique of the Normandy Campaign » par le Dr Marc Milner

« Canadian Armour in Normandy: Operation Totalize and the Quest for Operational Manoeuvre » par Roman Johann Jarymowycz

« Within Ourselves...The Development of British Light Infantry in North America During the Seven Years War » par Ian McCulloch

International Journal

Vol. LIII, no. 2, printemps 1998

« A Ban for all Seasons: The Landmines Convention and its Implications for Canadian Diplomacy » par Lloyd Axworthy et Sarah Taylor

« Black Past, Grey Future? A Post-Dayton view of Bosnia and Herzegovina » par John Graham

International Peacekeeping

Vol. 5, no. 2, été 1998

« Dilemmas of Protection: The Log of the Kigali Battalion » par Astri Suhrke

« The Diplomacy of Peacekeeping: France and the Multinational Forces to Lebanon, 1982 _ 84 » par Pia Christina Wood

« Rebuild '97: A Simulated Exercise for Peace Support Operations » par Anthony Verrier

The Journal of Conflict Studies

Printemps 1998

« The Grey Zone: The United States and the Illusory Zone Between Peacekeeping and Peace Enforcement » par Willie Curtis

« The Real Threat from Oklahoma City: Tactical and Strategic Responses to Terrorism » par James M. Smith et William C. Thomas

Marine Corps Gazette

Vol. 82, no. 7, juillet 1998

« Focus on Expeditionary Fire Support » par le lieutenant-colonel Forrest R. Lindsay, USMC

« Marine Field Artillery: Doctrine to Procurement Mismatch » par le lieutenant-colonel Robert W. Strahan, USMC

« Supporting Fires on the Move » par lieutenant-colonel Forrest B. Lindsay, USMC (Ret)

« Defending Convoys » par le major Joseph M. Curatola

« Convoys in Operations Other Than War _ The Fast Experience » par le lieutenant 1^{re} classe
Jon A. Custis

Military Technology

Vol. XXII, éd. 7, 1998

« Indian and Pakistan Towards Nuclear Power Status », par M.A. Hhan et Ezio Bonsignore

« Armies in the Era of Change: Austria, Belgium, Greece, Norway and Portugal », various
authors

« Combat Battlefield Identification: Guidelines for Success » par Pascal Maugin

Parameters: US Army War College Quarterly

Vol. XXVIII, no. 3, automne 1998

« The Geopolitics of NATO Enlargement » par John Hillen et Michael P. Noonan

« Army Values and Ethics: A Search for Consistency and Relevance » par John W. Brinsfeld

« Tomorrow's Army: The Challenge of Non-Linear Change » par Antulio J. Echevarria II

« Military Theory and Information Warfare » par Ryan Henry et C. Edward Peartree

US Naval Institute Proceedings

Août 1993

« No Democracy Can Feel Secure » par le lieutenant-colonel Raymond S. Shelton, USMC (cet
article porte sur la menace posée par les agents biologiques)

Livres présentant un intérêt: liste des publications récentes

Sujets canadiens

GRAVES, Donald E. *South Albertas: A Canadian Regiment at War*. Toronto: Robin Brass
Studio, 1998.

LAW, Clive M. *Canadian Military Handguns, 1855 - 1985*. Alexandria Bay, N.Y. and
Bloomfield, ON: Museum Restoration Service, 1994.

Margolian, Howard. *Conduct Unbecoming: The Story of the Murder of Canadian Prisoners of
War in Normandy*. Toronto: University of Toronto Press, 1998.

NEARY, Peter and Granatstein, J.L., Eds. *The Veterans Charter and Post-World War II Canada*.
Montreal & Kingston: McGill-Queen's University Press, 1998.

The Canadian Oxford Dictionary. Toronto/Oxford/New York: Oxford University Press, 1998.

Questions politiques et stratégiques

COOLONG, Benjamin Franklin, Ed. *War, Business and World Military-Industrial Complexes*. Port Washington, N.Y./London: Kennigak Press Corp, 1981.

FEEMAND, Linda. *The Ambiguous Champion: Canada and South Africa in the Trudeau and Mulroney Years*. Toronto: University of Toronto Press, 1997.

POWANSKI, Ronald E. *The Cold War: the United States and the Soviet Union, 1917 - 1991*. New York/Oxford University Press, 1998.

SARTY, Roger. *The Maritime Defence of Canada*. Toronto: Canadian Institute of Strategic Studies, 1996.

Doctrine et théorie

ANTAL, John F. *Combat Team: The Captain's War: An Interactive Exercise in Company-Level Command in Battle*. Novato, CA: Presidio Press, 1998.

BURKE, Alan W. and Critchlow, Robert D., Eds. *Foundations of the Military Profession*. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company, 1994.

HENRY, Ryan and Peartree, C. Edward. *The Information Revolution and International Security*. Washington: The CSIS Press, 1998.

NAVEH, Shimon. *In Pursuit of Military Excellence: The Evolution of Operational Theory*. London and Portland, Oregon: Frank Cass Publishers, 1997.

YOUNG, Thomas Durrell. *Multi-National Land Formations and NATO: Reforming Practices and Structures*. Carlisle Barracks, PA: Strategic Studies Institute, U.S. Army War College, 1997.

Éthique

FLECK, Deiter, Ed. *The Handbook of Humanitarian Law in Armed Conflict*. New York: Oxford University Press, 1995.

De l'antiquité au début de l'époque moderne

HOOPER, Nicholas and Matthew Bennett. *The Cambridge Illustrated Atlas of Warfare: The Middle Ages. 768 - 1487*. New York: Cambridge University Press, 1996.

KETCHUM, Richard M. *Saratoga: Turning Point of America's Revolutionary War*. New York: Henry Holt, 1997.

PREVAS, John. *Hannibal Crosses the Alps: The Enigma Re-examined*. Rockville Center, N.Y.: Sarpedon, 1998.

SANTOSUISSO, Antonio. *Soldiers, Citizens, and the Symbols of War: From Classical Greece to Republican Rome, 500 - 167 B.C.* Boulder, Colo.: Westview Press, 1997.

YADIN, Yidgael. *Masada: Herod's Fortress and the Zealot's Last Stand*. London: Phoenix Illustrated, 1997.

Conflits du XIX^e siècle

COLDFELTER, Michael. *The Dakota War: The United States Army Versus the Sioux, 1862 - 1865*. Jefferson, N.C.: McFarland & Co., 1997.

MUIR, Rory. *Tactics and the Experience of Battle in the Age of Napoleon*. New Haven and London: Yale University Press, 1998.

QUIMBY, Robert S. *The U.S. Army in the War of 1812: An Operational and Command Study*. East Lansing: Michigan State University Press, 1997.

WEIDER, Ben and Forschufvud, Sten. *Assassination at St Helena Revisited*. New York, Wiley, 1995.

WHITE, Charles Edward. *The Enlightened Soldier: Scharnhorst and the Militarische Gesellschaft in Berlin, 1801 - 1805*. Westport, Conn: Praeger Publishers, 1989.

Conflits du XX^e siècle

COCKFIELD, Jamie H. *With Snow on their Boots: The Tragic Odyssey of the Russian Expeditionary Force in France during World War I*. New York: St Martin's Press, 1998.

COOKE, James, J. *Pershing and His Generals: Command and Staff in the AEF*. Westport, Conn.: Praeger, 1997.

HERWIG, Holger H. *The First World War: Germany and Austria-Hungary, 1914 - 1918*. London: Arnold, 1997.

MITCHAM, Samuel W. *Rommel's Greatest Victory: the Desert Fox and the Fall of Tobruk, Spring 1942*. Novato, Calif.: Presidio Press, 1998.

PREFER, Nathan N. *Patton's Ghost Corps: Cracking the Siegfried Line*. Novato, Calif.: Presidio Press, 1998.

Armes et équipement

GUDGIN, Peter. *Armoured Firepower: The Development of Tank Armament, 1939 - 1945*. Gloucestershire, England: Sutton Publishing, 1997.

JENTZ, T.L., Ed. *Panzertruppen: The Complete Guide to the Creation and Combat Employment of Germany's Tank Force: Formations, Organizations, Tactics, Combat Reports, Units Strengths, Statistics*. Atlglen, PA: Schoffer, 1996.

Maintien de la paix

MCFATE, Patricia Bliss. *Verification in a Global Context: The Establishment and Operation of a United Nations Centre for Information, Training and Analysis (CITA)*. Ottawa: Department of Foreign Affairs and International Trade, 1996.

Généralités

GRAY, Chris Hables. *Postmodern War*. New York: The Guilford Press, 1997.

LAVISSE, Emile Charles. *Field Equipment of the Equipment of the European Foot Soldier, 1900 - 1914*. Nashville, TN: The Battery Press, 1994.

Sur Internet

Cette chronique publiée une fois sur deux dans le Bulletin offre la liste des « sites à la page » que nos lecteurs pourraient vouloir explorer. Les URL sont à jour au moment de la publication.

Ci-après une variété de sites portant sur la littérature militaire historique et populaire.

The Australian War Memorial

Une foule d'informations sur les forces australiennes, incluant des liens avec d'autres sites.

<http://www.awm.gov.au/>

Arnhem Memorial

Un site traitant de la lutte épique de la 1^{re} division aéroportée britannique près d'Arnhem en septembre 1944.

<http://www.geocities.com/pentagon/quarters/4854/eindex.html>

Camps Hughes Military Site

Un site dont la tenue à jour est assurée par la Military History Society du Manitoba, qui traite de l'histoire et de la préservation de l'ancien secteur d'entraînement du Manitoba.

<http://www.gatewest.net/~gcros/>

Canadian Army Regiment Index

Ce site offre des liens avec tous les sites Web officiels et non officiels concernant les corps, les régiments et les musées de l'Armée canadienne.

<http://www.du.edu/~tomills/military/america/cargxref.htm>

The Canadian Military Heritage Project

Un site exceptionnel portant sur les campagnes nationales et internationales de l'histoire militaire du Canada.

<http://www.rootsweb.com/~canmil/>

Castles on the Web

Un beau site contenant beaucoup d'informations sur les fortifications médiévales.

<http://www.castlesontheweb.com/>

The Royal Flashman Society of Upper Canada

Un site littéraire dédié au grand chevalier du dix-neuvième et du début du vingtième siècle créé par George Macdonald Fraser.

<http://www.pangloss.ca/flashman/>

Fortress Study Group

Un autre site sur les fortifications traitant de tous les aspects des fortifications permanentes.

<http://www.geocities.com/CapeCanaveral/Hangar/3337/index.html>

The National Library of Canada

Ce site fournit aux scientifiques de l'information sur les stocks considérables que recèle ce trésor national.

<http://www.nlc-bnc.ca/>

Sharpe's Rifles

Un site littéraire dédié aux ouvrages de la série Sharpe de Bernard Cornwell. Son héros de la guerre d'Espagne est également le sujet d'une populaire série télévisée.

http://sharpe.stayfree.co.uk/over_the_hills-small.htm

World War Two on the Web

Une liste de sites traitant de la Seconde Guerre mondiale.

www.bunt.com/~mconrad/etolink.htm

Somme Home Page

Le site Web officiel commémorant la Bataille de la Somme.

<http://www.somme.com/>



[\[English\]](#)