AU PÉRIL DE NOTRE VIE

« LES PIEDS SUR TERRE » :

Points de vue de sous-officiers supérieurs sur les opérations

Édité par
Emily Spencer, Ph.D.

« LES PIEDS SUR TERRE » :

Points de vue de sous-officiers supérieurs sur les opérations

AU PÉRIL DE NOTRE VIE

« LES PIEDS SUR TERRE » :

Points de vue de sous-officiers supérieurs sur les opérations

Édité par

Emily Spencer, Ph.D.

PRESSE DE L'ACADÉMIE
CANADIENNE DE LA DÉFENSE

Tous droits réservés © 2011, Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale.

Presse de l'Académie canadienne de la Défense
C.P. 17000, Succursale Forces
Kingston (Ontario) K7K 7B4

Produit pour la Presse de l'Académie canadienne de la Défense par le Bureau de publications de la 17e Escadre Winnipeg.
WPO30520

Photo de couverture :
L'Adjudant MacFarlane, à Panjwayi, discute de tactique avec les forces armées nationales afghanes pendant que les troupes sont en contact avec l'ennemi.
Photo prise par B. Horn.

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Les pieds sur terre : points de vue de sous-officiers supérieurs sur les opérations / édité par Emily Spencer.

(Au péril de notre vie) Publ. aussi en anglais sous le titre: Grass roots, perspectives of senior non-commissioned officers on operations.
Publ. par: Académie canadienne de la défense.
Comprend des réf. bibliogr. et un index.
ISBN 978-1-100-93024-4
No de cat.: D4-4/4-2-2008F

1. Canada--Forces armées--Histoire--20e siècle. 2. Canada--Forces armées à l'étranger. 3. Art et science militaires--Canada. 4. Canada. Forces armées--Sous-officiers. 5. Art des opérations (Science militaire). 6. Commandement des troupes. I. Spencer, Emily II. Académie canadienne de la défense III. Titre: Points de vue de sous-officiers supérieurs sur les opérations. IV. Collection: Au péril de notre vie

U163 G7214 2010 355.30971'09049 C2010-980084-2

Imprimé au Canada.

1 3 5 7 9 10 8 6 4 2

REMERCIEMENTS

Je m'en voudrais de ne pas souligner le dur labeur et les efforts de toutes les personnes qui ont rendu possible la publication de ce livre. Premièrement, j'aimerais remercier les collaborateurs pour leur dévouement et leur sens du devoir. Ce livre n'a pu être réalisé que grâce à leur travail inestimable durant les opérations et grâce au temps et aux efforts qu'ils ont consacrés par la suite à raconter leurs expériences. Même s'il incombe à tous les leaders de préparer leurs successeurs aux défis auxquels ils peuvent être confrontés dans l'avenir, nombre d'entre eux négligent de le faire. Nos collaborateurs, quant à eux, se sont consacrés, pendant leurs heures de loisirs, à transmettre leurs expériences de leadership. Leurs efforts sont grandement appréciés.

J'aimerais également remercier le directeur par intérim de l'Institut de leadership des Forces canadiennes, le Capitaine de frégate Bob Edwards, de m'avoir permis de participer à un projet si intéressant et si inestimable. De même, j'aimerais remercier le président de la Presse de l'Académie canadienne de la Défense, le Colonel Bernd Horn, de son appui constant et de son souci d'excellence.

En dernier lieu, et surtout, je dois exprimer ma sincère reconnaissance à l'endroit des hommes et des femmes qui servent dans les Forces canadiennes. Ce sont leurs sacrifices et leurs accomplissements qui ont fait la réussite de la collection *Au péril de notre vie*.

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos iii

Préface v

Introduction La clef du succès : le corps des sous-officiers supérieurs
Bernd Horn ix

Chapitre 1 Édifier pour l'avenir : la construction du Camp Mirage, rotation zéro de l'opération *Apollo*
Charles Malchow 1

Chapitre 2 Maintenir le fragile équilibre pour garder l'équipage heureux : les expériences de leadership du PM 1 Eric Carberry pendant la rotation zéro de l'opération *Apollo*
Craig Leslie Mantle 13

Chapitre 3 L'opération *Apollo* du point de vue d'un SMR de groupement tactique, février à juillet 2002
J.A. Comeau 23

Chapitre 4 Leçons retenues en matière de leadership
Alex Bouzane 41

Chapitre 5 « Les rumeurs coulent les navires » : les expériences de leadership du PM 1 Ken Mullins pendant la rotation 2 de l'opération *Apollo*
Craig Leslie Mantle 59

Chapitre 6 Voici Candyman : les expériences de leadership du PM 1 (ret) Pat Evans lors de la rotation 3 de l'opération *Apollo*
Craig Leslie Mantle 69

Chapitre 7 Leçons retenues d'un sergent-major de camp dans le cadre de la rotation zéro de l'opération *Athéna*, Kaboul, Afghanistan
T.J.P. Mugford 83

Chapitre 8 Les défis du leadership dans le cadre d'opérations de déploiement d'unités structurées et d'unités mixtes
Thomas J. Secretan 87

Chapitre 9 Fixer des normes pour l'avenir : conseils d'un SMR
André Jutras 113

Chapitre 10 Laisser une empreinte canadienne en Afghanistan : commentaires d'un SMR durant l'opération *Athéna*
Michael Poirier 121

Chapitre 11 Mission de combat en Afghanistan : les leçons d'un SMR
Randy Northrup 127

Chapitre 12 Paroles de sagesse d'un SMR de force opérationnelle : rotation 3 de l'opération *Athéna* – février à août 2005
Lee Topp 137

Chapitre 13 Force opérationnelle en Afghanistan 2006
Kit Charlebois 173

Chapitre 14 L'animosité dans les rangs : la difficile intégration des renforts de la réserve aux bataillons de la force régulière
Kurt Grant 183

Collaborateurs 197

Glossaire des acronymes et abréviations 201

Index. 207

AVANT-PROPOS

Je suis ravi de présenter « *Les pieds sur terre* » : *Points de vue de sous-officiers supérieurs sur les opérations*. Ce livre constitue le quatrième volume de l'incontournable collection *Au péril de notre vie*, créée par l'Institut de leadership des Forces canadiennes (ILFC) et publiée par la Presse de l'Académie canadienne de la Défense (ACD) qui ont produit plus de 30 titres en librairie. L'ACD est en bonne voie de recueillir les témoignages d'expérience opérationnelle auxquels peuvent avoir recours nos établissements de perfectionnement professionnel. Après tout, ce livre, comme ceux qui l'ont précédé et ceux qui sont encore sous presse, forme une partie intégrante de notre Projet d'écrits sur le leadership stratégique, lequel est conçu à la fois pour créer un ensemble distinct et unique de documents et de connaissances sur le leadership canadien qui aidera les leaders à tous les niveaux des Forces canadiennes à se préparer aux opérations dans un environnement de sécurité complexe, et pour renseigner le public sur l'apport des effectifs des Forces à la société canadienne et aux affaires internationales.

Ce volume, de même que ceux qui l'ont précédé et ceux qui le suivront dans la série *Au péril de notre vie*, illustre les expériences et les points de vue d'une gamme d'individus qui ont consacré temps et efforts pour que d'autres puissent tirer parti de leurs réflexions. Inévitablement, ils ont dû, pour raconter leurs histoires, prendre du temps bien mérité qu'ils auraient consacré à eux-mêmes et à leur famille. Leur engagement et leur dévouement sont grandement appréciés. Je souhaite remercier tous ceux qui ont relevé le défi de préparer nos successeurs aux complexités qui les attendent.

« *Les pieds sur terre* » est un ajout important à la série. Comme les autres volumes, il renferme une collection de « récits de guerre » vécus dans les trois services (Terre-Air-Mer) et à partir d'une myriade d'opérations différentes. Ces récits se fondent sur les expériences personnelles et les interprétations, réflexions et leçons retenues de chacun de leurs auteurs. Fait important, ces récits représentent les expériences des membres du corps de nos sous-officiers supérieurs, lequel a toujours constitué le cœur même de toute institution militaire.

Comme ils occupent les premiers degrés dans la chaîne de commandement, les sous-officiers supérieurs mènent de plein front et au quotidien les activités de notre profession, qu'ils soient en garnison, en exercices ou en opérations au pays ou dans le monde. Il leur incombe d'entraîner, de discipliner et de

diriger les hommes et les femmes des Forces canadiennes (FC), et ils méritent notre gratitude parce qu'ils permettent aux FC de demeurer une institution efficace et fiable au pays et à l'étranger. Même si les expériences décrites dans ce livre ne représentent pas la doctrine et les politiques du ministère de la Défense nationale ou des Forces canadiennes, elles n'en sont pas moins valables pour autant. Elles sont riches de renseignements qui peuvent aider d'autres personnes à se préparer à des opérations ainsi qu'au leadership en général. Au fond, elles peuvent servir d'expérience virtuelle pour ceux et celles qui n'ont pas encore eu l'occasion d'être déployés. J'ajouterais que même ceux qui possèdent une expérience des opérations peuvent profiter de ces vastes connaissances acquises par des collègues.

En terminant, je souhaite souligner à nouveau l'importance de ce livre. J'espère qu'il procurera une précieuse perspective à ceux et celles qui exercent la profession des armes au Canada et à ceux et celles qui interagissent avec les militaires.

Adjudant-chef Greg Lacroix
Adjudant-chef des Forces canadiennes

PRÉFACE

Points de vue de sous-officiers supérieurs sur les opérations constitue le quatrième volume de l'incontournable collection de l'Institut de leadership des Forces canadiennes intitulée *Au péril de notre vie*. Ce livre poursuit l'examen des expériences et des leçons retenues des militaires lors de leur participation à des opérations au pays et à l'étranger. Comme les trois premiers volumes, son intérêt réside dans les expériences des collaborateurs. Plus précisément, ce volume offre une précieuse perspective de la part des sous-officiers supérieurs issus des trois services (Terre-Air-Mer) et couvre les deux dernières décennies.

Dans l'esprit du thème de la collection, il convient de souligner à nouveau que le dévouement, le sens de l'initiative et le professionnalisme des hommes et des femmes au sein des Forces canadiennes sont sans pareil. Ils ont sans cesse fait la fierté de leur pays, persévérant dans des conditions difficiles, généralement dans des lieux éloignés et souvent dans des situations dangereuses et instables. Ils ont fait face à l'ambiguïté, au changement et à l'incertitude avec courage et conviction – en subissant fréquemment des manques d'effectifs et d'équipement. Néanmoins, ils sont demeurés humbles en ce qui concerne leurs réalisations.

Tout en étant exceptionnellement louable, ce sentiment sous-jacent d'humilité n'est pas sans vulnérabilité. Premièrement, ce silence prive la société canadienne de connaissances sur l'apport et les sacrifices de son personnel militaire. En conséquence, les Canadiens, y compris les dirigeants politiques, ne connaissent pas toujours très bien les difficultés liées à ces réalisations ou l'importance des réalisations du personnel des FC.

Plus important encore, la réticence à partager les expériences opérationnelles prive l'institution de possibilités inestimables d'apprentissage. Même si l'environnement de sécurité change au fil du temps et que chaque déploiement et théâtre d'opération est unique, on peut quand même tirer nombre de leçons des expériences d'autrui. Plus précisément, les défis en matière de leadership fournissent une pléthore de possibilités de perfectionnement professionnel. Il existe une multitude de situations, de problèmes et de dilemmes éternels et qui ne sont pas particuliers à une mission ou à une région géographique. Quel que soit le grade ou l'ancienneté des individus, en partageant ces défis et/ou les solutions, ils guident leurs collègues. De plus, les leçons des membres

d'anciens déploiements peuvent fournir des indications utiles aux militaires pour les missions suivantes, où qu'elles soient, qui leur permettront de mieux se préparer à relever les défis et à diriger plus efficacement leur personnel.

Les chapitres de *Points de vue de sous-officiers supérieurs sur les opérations* permettent également de jeter un coup d'œil sur les cultures différentes des trois services et sur la multitude de problèmes auxquels sont confrontés les militaires au sein des divers métiers et professions. Ces récits aideront tout le personnel militaire, de même que le public canadien, à acquérir une compréhension claire des défis particuliers et distincts auxquels font face les militaires. Cette compréhension est essentielle alors que nous progressons de plus en plus dans l'environnement nouveau et dynamique de la défense au XXIe siècle.

Dans l'ensemble, cette mise en commun des connaissances et de l'expérience dans toute l'institution représente un élément essentiel à la réussite des missions. Il s'agit aussi de la pierre angulaire d'une organisation apprenante. C'est pour cette raison que l'Institut de leadership des Forces canadiennes a mis sur pied le Projet d'écrits sur le leadership stratégique, un programme inestimable visant à créer un ensemble distinct et unique de documents et de connaissances sur le leadership canadien qui aidera les leaders de tous les grades des FC à se préparer à des opérations dans un environnement de sécurité complexe. Le projet contribuera également à renseigner le public sur l'apport considérable du personnel des FC à la société canadienne et aux affaires internationales ainsi que sur les importants sacrifices qu'ils ont consentis.

La collection *Au péril de notre vie* représente une série de récits de première main rédigés par des membres des FC pendant des opérations, des récits qui illustrent les défis auxquels se sont trouvés confrontés les leaders de tous les grades et des trois services lors d'opérations qui ont eu lieu du début de l'après-guerre froide des années 1990 jusqu'à aujourd'hui. Ces « récits de guerre » visent à servir d'outil de perfectionnement professionnel pour les militaires de même qu'à renseigner le public canadien.

Les chapitres que contient *Points de vue de sous-officiers supérieurs* sur les opérations rassemblent les expériences et les opinions des auteurs et devraient être considérés comme tels. On y retrouve de toute évidence des attitudes, des préjugés, des croyances et des interprétations propres à chaque auteur. Il se peut que les lecteurs ne soient pas d'accord avec tous les points de vue, les opinions ou les déclarations apparaissant au fil des pages qui suivent.

De fait, le contenu de ce livre n'a pas pour objet de représenter la doctrine ou la politique officielle des FC mais plutôt d'illustrer les expériences et les réflexions personnelles d'individus qui ont servi leur pays au péril de leur vie. Ils offrent ces récits dans le but d'aider les autres à mieux se préparer lorsqu'ils seront appelés à participer à des opérations. En outre, les leçons issues de ces pages devraient servir à susciter des discussions et des débats afin de circonscrire les meilleures pratiques et politiques qui rendront les FC plus efficaces, efficientes et opérationnelles.

INTRODUCTION

LA CLEF DU SUCCÈS : LE CORPS DES SOUS-OFFICIERS SUPÉRIEURS

Bernd Horn

> *Les sous-officiers (s/off), issus du rang, faisaient respecter la discipline, s'occupaient de l'administration courante et familiarisaient les recrues – et parfois même leurs supérieurs commissionnés – avec les us et coutumes militaires. De l'opinion de tous, ils formaient le pivot de leur unité*[1].
>
> Desmond Morton, historien militaire canadien

La description que fait Desmond Morton des sous-officiers supérieurs (s/off sup) au cours de la Première Guerre mondiale semble intemporelle. On peut affirmer qu'elle était aussi exacte au début du XXe siècle qu'elle l'est aujourd'hui. En effet, peu de gens réfuteraient la thèse selon laquelle l'existence d'un corps professionnel de s/off sup constitue l'élément fondamental d'une armée moderne. Après tout, ce sont les s/off sup qui contribuent largement à assurer que les tâches quotidiennes de la vie militaire soient exécutées – qu'il s'agisse de l'instruction, de la discipline ou de la conduite des opérations. Ils se concentrent sur la préparation des forces, plus précisément en formant des individus et de petites équipes, afin de faire en sorte qu'ils soient motivés, bien entraînés (c.-à-d. qu'ils se conforment aux exigences de rendement correspondant à tel groupe professionnel, telle compétence ou telle fonction) et qu'ils soient prêts à exécuter leur mission. Ils jouent aussi un rôle important dans le perfectionnement professionnel des jeunes soldats et des s/off subalternes. Durant les opérations, ils s'assurent que ces qualités et compétences acquises pendant l'instruction sont mises en pratique. Bref, les s/off sup font en sorte que les travaux quotidiens de la vie militaire soient réalisés.

Bien que les s/off sup aient toujours représenté l'épine dorsale de toute armée, leur importance s'est accrue dans l'espace de bataille moderne. Plus que jamais, les opérations dans l'environnement sécuritaire chaotique et complexe d'aujourd'hui nécessitent la présence d'un corps de s/off sup solide, professionnel. Le paradigme sécurisant, clair et bien connu de la guerre froide est disparu presque du jour au lendemain. Le nouvel environnement de sécurité

qui a rempli ce vide se caractérisait par sa complexité, son ambiguïté et par l'omniprésence des médias, de même que par des ennemis et des menaces infâmes intégrés à des États non viables ou en déroute. Cette réalité a surchargé une institution militaire conservatrice et intellectuellement inflexible qui, jusqu'à ce moment, voyait le monde en noir et blanc.

À l'ère de l'après-guerre froide, l'inviolabilité des vieilles idées traditionnelles qui avaient eu cours pendant presque un demi-siècle et la sécurité qu'elles apportaient disparurent. Du jour au lendemain, les plans soigneusement élaborés pour la défense de l'Allemagne n'étaient plus valables. L'ennemi soviétique, avec lequel on était familier et dont on avait soigneusement prévu les moindres mouvements, s'était soudainement volatilisé[2]. Les officiers supérieurs, dont toute la carrière se fondait sur le caractère prévisible et confortable de la guerre froide et en dépendait, se trouvaient confrontés à un monde complètement nouveau. Le conflit était devenu exponentiellement plus complexe et imprévisible. « Ce monde est sans précédent, avertissait l'analyste militaire français Philippe Delmas. Il ne ressemble à rien de ce que l'Histoire nous a appris : le Moyen Âge et la guerre froide sont identiquement loin[3]. »

À ce titre, la transition entre l'époque de la guerre froide, de l'après-guerre froide et de l'après 11 septembre 2001 a eu d'importantes répercussions sur le corps des s/off sup. Pendant la guerre froide, les s/off sup faisaient partie intégrante de l'armée, laquelle mettait l'accent sur de vastes formations mécanisées qui mèneraient une bataille d'usure, symétrique, sur le front de l'Europe centrale. Bien que faisant intégralement partie de l'instruction quotidienne et de la discipline de l'armée, sur le plan opérationnel, il s'agissait tout au plus d'un microcosme par rapport à une entité plus vaste. La bataille se déroulait en de grandes formations mécanisées, soutenues par des systèmes d'armes éloignés, des flottes aériennes et des flottes maritimes.

Puis tout à coup, les choses ont changé. À l'époque de l'après-guerre froide, l'attrait de « dividendes » de la paix et la promesse d'une révolution en matières militaires suscitaient des croyances selon lesquelles la nécessité de vastes forces terrestres allait diminuer. Qui plus est, la tendance vers une institution militaire plus fiable et fonctionnelle sur le plan technologique alimentait les rumeurs liées à une réduction d'effectifs et à une transformation du corps des s/off sup. La nouvelle ère des opérations de maintien de la paix s'installait maintenant dans des régions aussi instables que l'ex Yougoslavie, la Somalie et Haïti, où le monde était aux prises avec le chaos et la violence d'États non

viables ou en déroute, accentuant de nouveau le rôle des leaders de petites unités aux niveaux des sous-unités et des pelotons.

Plus catastrophiques encore furent les conséquences de l'attaque terroriste contre les tours jumelles du World Trade Centre le 11 septembre 2001 (9/11). Alors que les Américains déclenchaient leur guerre mondiale contre la terreur, les ennemis des États Unis et leurs alliés adoptaient des méthodes tactiques asymétriques pour combattre les forces armées militairement et technologiquement supérieures déployées contre eux. Selon la doctrine, une menace asymétrique est un concept « utilisé pour décrire des tentatives afin de contourner ou de neutraliser les points forts d'un adversaire tout en exploitant ses faiblesses au moyen de méthodes qui diffèrent considérablement du mode de fonctionnement habituel de cet adversaire »[4].

Bref, l'ennemi adoptait la guerre de quatrième génération (G4G), une approche non linéaire, asymétrique à la guerre, dans laquelle l'agilité, la décentralisation et l'esprit d'initiative contribuent au succès. La G4G est non linéaire, largement diffuse et indéfinie. Aussi, il arrive souvent que la distinction entre « civil » et « militaire » disparaisse. Comme on l'a vu en Iraq et en Afghanistan, les forces militantes combattant la coalition alliée utilisent tous les avantages possibles, comme le fait de cibler des civils; de se servir de lieux de culte ou d'installations médicales, de zones d'étapes, de centres logistiques ou d'emplacement précis pour lancer des attaques; de même que de dispositifs explosifs de circonstance (IED) et de kamikazes.

C'est là que réside la difficulté pour le praticien. Les chefs militaires doivent agir dans des milieux où règnent l'ambiguïté et l'incertitude, et y être à l'aise. Les choix qu'ils ont du type de force, sinon du recours à celle-ci, sont souvent restreints. En outre, nécessité faisant loi, ils doivent pouvoir s'adapter sur le plan physique et théorique à des changements non seulement dans leur secteur opérationnel immédiat, mais également dans l'environnement sécuritaire international plus vaste. Le nouvel environnement de défense exige aussi que les individus, les unités et les formations soient agiles, souples et en mesure de réagir à l'imprévu et à l'inattendu. La bataille devient permanente – la personne sur le terrain interagissant avec la population – prenant quotidiennement des décisions qui peuvent souvent être fatales. Encore une fois, la guerre s'articule autour des s/off sup.

C'est pourquoi la situation sécuritaire actuelle nécessite que toutes les institutions militaires possèdent un corps de s/off sup professionnels. Après tout,

ils représentent le cortex cérébral d'une unité et ils ont toujours été, et continueront d'être, essentiels à l'efficacité de l'armée, surtout en raison de leurs rôles et responsabilités traditionnels. Les batailles qui se déroulent présentement en Iraq et en Afghanistan prouvent que, quelle que soit la supériorité en matière de technologie, il faudra toujours un corps de s/off sup pour assumer une fonction indispensable à la viabilité de l'institution militaire. La technologie modifie les instruments avec lesquels les armées se battent, mais ne change pas la réalité du rôle des humains dans le conflit. La guerre ne sera jamais propre ou aseptisée. Les frappes chirurgicales au moyen de missiles à longue distance guidés avec précision, conçus pour diminuer les dommages collatéraux et faire le moins de victimes possible parmi les alliés, ne sont efficaces que si les dommages causés sont importants pour l'ennemi. Comme le Lieutenant-Général Paul van Riper du corps des Marines américains en a formulé l'hypothèse, que faire si l'ennemi ne tient tout simplement pas compte de l'attaque[5]? Même si on ne peut négliger les percées scientifiques et technologiques, l'avantage technologique qu'elles peuvent procurer peut être de peu d'utilité dans des situations comme celles dont on fait présentement l'expérience en Asie du Sud-Est et celles qu'on a vécues au Rwanda, en Somalie et à Haïti. « Le métier de guerrier, comme l'a affirmé George Friedman, président de Strategic Forecasting à Baton Rouge, en demeurera un de courage, de dévouement et de souffrance » en ajoutant que « les munitions à guidage de précision ne rendront pas la guerre aseptisée, pas plus que ne l'ont fait le char d'assaut, l'arbalète ou l'armure de bronze. La technologie modifie la manière dont les hommes se battent et meurent, mais elle ne change pas l'horreur et la gloire de la bataille non plus que la réalité de la mort[6]. » De même, Williamson Murray, officier de l'armée à la retraite disait : « Ce qui rend si dangereux cet engouement pour la technologie, c'est qu'elle fait fi de 2 500 ans d'histoire, sans parler de la science moderne. Les désaccords, l'ambiguïté, la chance et l'incertitude ne sont pas que des manifestations de communications et de technologies inadéquates que devront surmonter les organisations militaires américaines au cours du prochain siècle, mais plutôt des manifestations de la nature fondamentale du monde dans lequel ce qui peut tourner mal tournera mal[7]. » Van Riper affirme que « la vraie guerre est, de par sa nature même, une entreprise incertaine dans laquelle la chance, les désaccords et les limitations d'un esprit humain soumis au stress restreignent considérablement notre aptitude à prévoir les résultats; dans laquelle la défaite, pour qu'elle ait un quelconque sens, doit être infligée à l'esprit du vaincu... »[8]. Pour dire les choses simplement, la technologie peut appuyer et améliorer les compétences des fantassins, mais, en fin de compte, elle ne

pourra jamais tout à fait les remplacer. La guerre demeurera toujours une véritable entreprise humaine.

C'est dans ce contexte, à savoir l'horrible réalité du conflit avec toute son ambiguïté, sa peur, ses désaccords et son incertitude, que se révèle la prodigieuse importance des s/off sup. Malgré la nature changeante du conflit, de la société et de la technologie, il existe plusieurs responsabilités fondamentales du corps des s/off sup qu'on ne peut changer sans mettre en péril l'efficacité des forces militaires d'un pays. Ce fait est clair lorsqu'on examine les véritables fonctions du s/off sup. Premièrement, il représente le lien essentiel entre les soldats et le corps des officiers et vice-versa. Dans cet ordre d'idées, le s/off sup assume un rôle semblable à celui d'un ombudsman pour le personnel subalterne. Qui plus est, c'est un administrateur, un instructeur, un mentor et parfois un parent pour ceux dont il a la responsabilité. En outre, il est aussi bien un agent de motivation qu'un responsable de la discipline, un chef de file au combat qu'un tacticien.

Il ressort de toute évidence de ce résumé superficiel que le corps des s/off sup constitue le ciment moral – le liant – qui tient l'armée unie. « Le choix des sous-officiers, insistait pour dire le baron Frederick von Steuben, est de la plus haute importance. » Et il expliquait que « l'ordre et la discipline au sein d'un régiment reposent tellement sur leur attitude qu'on ne peut conférer sans la plus grande attention une telle responsabilité à quiconque ne l'a pas méritée grâce à son mérite et à sa bonne conduite ». Puis il ajouta : « L'honnêteté, la sobriété et une attention remarquable en ce qui concerne chaque aspect du devoir, ainsi qu'une tenue impeccable, sont des qualités indispensables[9]. » Cette réalité a peu changé en un siècle et demi. En 1942, le Général Bernard Law Montgomery faisait écho aux sentiments de von Steuben quand il a décrit les sous-officiers comme représentant l'épine dorsale de toute unité[10].

Inutile de dire que von Steuben et Montgomery n'étaient ni les premiers ni les derniers à formuler des opinions si fermes concernant le cadre des s/off. La raison de ces louanges vaut qu'on s'y attarde. Après tout, pour bien comprendre l'importance du corps des s/off sup, il faut comprendre en profondeur ses rôles et responsabilités traditionnels.

Le Commandement de la Force terrestre, dans son document de doctrine fondateur intitulé *Une armée pour le Canada*, dit au sujet des s/off sup : « Ils sont le lien qui rattache les soldats à leurs officiers, et les officiers à leurs

soldats. Leur rôle est de transformer les intentions des commandants en actions[11]. » Cette interprétation est enracinée dans la loi. Les *Ordonnances et règlements royaux* précisent les responsabilités générales de tous les sous-officiers. Celles-ci englobent entre autres le respect et l'application des divers règlements, règles, ordres et directives; le soin de promouvoir la discipline, le bien-être et l'efficience chez tous ses subordonnés; et l'obligation de signaler aux autorités compétentes toute infraction aux lois, règlements, règles, ordres et directives pertinents qui régissent la conduite de toute personne assujettie au code de discipline militaire[12].

Pour dire les choses simplement, le s/off sup assure le fonctionnement de routine d'une armée. On s'attend de lui qu'il mette en œuvre les instructions afin d'atteindre l'objectif institutionnel de même qu'il s'assure du bien-être des soldats. On se fie également à lui pour transmettre la philosophie et les traditions de l'armée en général et celles de chaque régiment en particulier. De plus, on exige de lui qu'il transmette et explique à ses subordonnés les directives de ses supérieurs, et qu'il fasse en sorte que chaque directive soit exécutée de manière efficiente et efficace.

En outre, les officiers s'attendent avec raison que leur s/off sup ait une perspective plus actualisée et plus juste du sentiment général et du moral qui règnent parmi les subalternes et qu'il informe la chaîne de commandement des éventuels problèmes ou du mécontentement. En 1880, le Colonel William Otter articulait clairement ce sentiment dans son *Guide: A Manual for the Canadian Militia*. Otter expliquait qu'il était essentiel que les s/off sup connaissent intimement tous les aspects du caractère et les aptitudes de leurs hommes. En ce qui a trait au sergent-major, il insistait sur le fait que celui-ci devait tenir lieu de conseiller de l'adjudant d'unité et devait, de façon générale, être « les yeux, les oreilles et la conscience du bataillon ». C'est la raison pour laquelle, déclarait Otter, un sergent-major doit être « un homme raisonnable et de bon jugement, d'un bon tempérament et aimable, mais ferme dans l'exécution de son devoir »[13].

La plus grande force du s/off sup réside dans la connaissance des hommes et dans son intimité avec eux parce que ce n'est qu'en comprenant parfaitement un individu qu'on peut réellement faire jaillir son plus grand potentiel. Qui plus est, la compréhension profonde qu'ont les s/off sup de leurs subordonnés, de même que leur rôle crucial en tant que lien entre les soldats et les officiers, les placent dans des situations où ils peuvent tenir le rôle d'ombudsmans pour leurs hommes. Une intervention ou un conseil au bon moment peuvent

souvent éviter des problèmes de mécontentement ou de moral. En ce sens, les s/off sup clarifient la nature des écarts de conduite des soldats et les remettent en contexte, et ils font la même chose ce qui concerne les insultes ou les injustices dont les soldats se croiraient victimes. De plus, ils donnent voix aux subordonnés contrariés, intimidés et/ou excessivement anxieux, en particulier les jeunes soldats[14]. Essentiellement, leur maturité, leur expérience et leurs connaissances leur permettent d'être une influence stabilisatrice au sein d'une institution qui repose sur des relations entre des humains avec toute la confusion et toute la fragilité inhérentes à ce genre d'activités.

Malgré l'importance des rôles susmentionnés, la qualité et la capacité de ses forces combattantes contribuent énormément à la vitalité de toute armée. Voilà un rôle fondamental du s/off sup : celui de formateur. La formation a une forte influence sur le comportement. Elle est également essentielle en ce qu'elle transmet les aptitudes et les compétences qui détermineront la survie des individus pendant les combats et le succès d'une armée sur le champ de bataille. Bien qu'on l'exprime rarement de cette manière, le rendement d'une armée repose en grande partie sur la compétence et le professionnalisme de son corps de s/off sup. « On s'attend à ce que le s/off sup dispense des conseils sur tous les sujets », déclarait l'Adjudant-chef (Adjuc) Randy Northrup. Il affirmait : « Les s/off ont en commun les connaissances, l'expérience, l'honnêteté, la loyauté et le soutien[15]. » De même, expliquait le Sergent-major de commandement Wilbur V. Adams Jr., « c'est le s/off qui dirige l'instruction individuelle, construit l'aptitude physique et enseigne les valeurs fondamentales de leadership et de courage moral »[16].

Les jeunes recrues apprennent les éléments de base du métier de soldat et de la vie militaire. En se joignant à leur unité, les soldats continuent d'acquérir les compétences fondamentales et spécialisées qui leur sont nécessaires pour assumer leur rôle de membres d'une troupe de combattants. La compétence des individus crée l'assise sur laquelle peut se fonder l'instruction collective. « Nous avions des sergents exceptionnellement compétents, se souvient le Caporal Denis Flynn, du 1er Bataillon de parachutistes canadiens pendant la Seconde Guerre mondiale. Ils savaient comment organiser et préparer les soldats. C'était là leur principale fonction – enseigner aux soldats comment faire leur travail et survivre[17]. » Ce simple souvenir met en lumière un élément important. Si le corps de s/off sup manque de compétence, le fondement d'une unité, et l'armée en général, sera faible et, ainsi, entraînera immanquablement l'effondrement de toute la structure. Il n'y a rien d'étonnant à ce que le Colonel Otter ait cru que la réussite fondamentale d'une unité dépendait « pour une

grande part de la vigilance et de la compétence des s/off »[18]. Il estimait que les s/off « constituent la véritable "étoffe" de l'armée »[19]. L'Adjuc Greg Lacroix, adjudant-chef des Forces canadiennes, déclarait : « Ça fait maintenant quelque temps que j'affirme que ces opérations [de guerre en Afghanistan] reposent sur les épaules des s/off. Malheureusement, ils reviennent au pays et nous les inondons de demandes pour qu'ils entraînent nos hommes et nos femmes[20]. »

Ce dont il importe de se rappeler, c'est que l'aptitude à former le personnel d'une unité ne se limite pas qu'aux soldats. Dans le monde entier, les membres du personnel militaire reconnaissent comme une vérité éternelle qu'il n'existe rien de plus dangereux qu'un sous-lieutenant. Le corps des s/off sup atténue en grande partie cette menace. Même si un jeune officier de ce grade occupe une situation d'autorité supérieure à celle des s/off sup, en réalité, sa formation et son instruction en ce qui a trait à l'unité et à la vie militaire, sont véritablement façonnées pour une grande part par les s/off qui leur sont subordonnés. *Une armée pour le Canada* avalise ce concept en précisant que les s/off sup «... assument [aussi] l'importante responsabilité qui consiste à enseigner aux nouveaux officiers les aspects pratiques des mécanismes qui régissent l'art d'être soldat et le leadership. À cette fin, ils doivent donc donner des conseils, aider à résoudre des problèmes et fournir des réactions et des informations[21]. » De même, dans une lettre ouverte à son corps de s/off, le First Sergeant américain Jeffrey J. Mellinger expliquait : « La formation de votre chef de peloton n'est pas seulement votre travail mais votre responsabilité. S'il n'est pas efficace, le peloton n'est pas efficace, et vous ne l'êtes pas non plus. » Il ajoutait : « Étant le s/off [sergent de peloton] le plus haut gradé et le plus expérimenté au sein du peloton, vous devez transmettre les avantages que vous confèrent cette sagesse et cette expérience à votre chef de peloton de même qu'aux soldats[22]. »

L'armée allemande avait clairement reconnu l'importance du rôle des s/off dans la formation. Par exemple, durant les années d'entre-deux-guerres, les s/off étaient des professionnels de carrière soigneusement choisis qui jouissaient d'un prestige considérable dans la société. À la fin de sa carrière, le s/off était assuré de recevoir une pension de 1 500 marks et d'avoir la priorité d'emploi dans la fonction publique, dans le service ferroviaire et dans celui des postes[23]. Tom Clancy, un spécialiste reconnu en matière militaire, et le Général américain Fredrick M. Franks, un ancien commandant du Training and Doctrine Command (TRADOC) et commandant du VII Corps

pendant la guerre du Golfe en 1990-1991, expriment un point de vue plus contemporain sur l'importance du corps des s/off sup dans la formation des militaires. Ils écrivaient :

> *Les années de combat au Vietnam avaient affaibli les forces basées en Europe à un niveau inacceptable. Pire encore, les besoins toujours croissants en personnel avaient dépouillé nos forces du leadership des officiers, et ils avaient presque détruit le corps des sous-officiers de carrière de l'armée qui était considéré depuis longtemps comme l'épine dorsale de l'armée. Une série de programmes de formation improvisés mis sur pied pour combler les vides dans les rangs ont fait que l'Armée s'est retrouvée avec des sous-officiers qui trop souvent étaient mal formés en techniques de leadership de base. Comme les sous-officiers sont les leaders de première ligne dans l'Armée, qu'ils sont responsables avant toute autre personne du développement en chacun des soldats des compétences de base sur lesquelles repose le succès de toute opération, la discipline et la formation n'ont pu qu'en souffrir. Dans certains cas, la formation et discipline sont allées au diable*[24].

L'imposition et l'application de la discipline vont de pair avec la nécessité de former les individus. Encore une fois, le s/off sup a toujours représenté la cheville ouvrière. Comme je l'ai déjà dit, le s/off est la clef de la réussite de toute armée. Il inculque la discipline en donnant lui-même l'exemple et en formant les autres. Par ses paroles et ses actions, il définit pour les soldats ce qui constitue un comportement acceptable ou inacceptable. C'est souvent le s/off sup qui promulgue, explique et applique le plus efficacement les directives, les ordres et les politiques. On ne devrait pas s'en étonner. Cela découle du contact intime, direct et quotidien entre le s/off sup et ses hommes. « Du point de vue d'un homme affecté à une compagnie de première ligne, expliquait un ancien combattant de la Seconde Guerre mondiale, les s/off avaient une immense incidence sur notre vie quotidienne. Ils étaient les leaders en chair en os que nous connaissions[25]. » C'est pourquoi les s/off sup ont toujours constitué une ressource inestimable pour l'armée et ont souvent fait une différence entre le succès et l'échec des opérations.

On peut trouver un exemple évident des conséquences catastrophiques d'un manque de discipline parmi les membres du Régiment aéroporté du Canada pendant son déploiement en Somalie en 1992-1993. Des années de mauvaises pratiques en matière de dotation, beaucoup de s/off (de même que des officiers) faibles et l'incapacité de maintenir la discipline au sein de l'unité

ont directement mené à l'assassinat sous la torture d'un jeune Somalien. Fait incroyable malgré des preuves qui ont démontré que les s/off et les officiers connaissaient, ou auraient dû connaître, les rumeurs selon lesquelles on battait un détenu, rien ne fut fait à temps pour empêcher le meurtre. Ce crime prit des proportions cataclysmiques et, associé à d'autres événements, il entraîna finalement le démantèlement de l'unité, le premier à survenir dans l'histoire canadienne à la suite de ce qui a été vu comme un problème de discipline[26].

L'importance de la discipline dans l'armée pour s'assurer de subordonner la volonté personnelle à celle de l'institution, de même que le rôle du s/off sup pour y arriver, ne sont pas remis en question. Mais on ne peut réellement juger de la véritable valeur du s/off en décrivant en détail les responsabilités de chaque individu. On ignorerait de la sorte la contribution qu'il a apportée à l'armée tout au long de l'histoire. Globalement, au-delà de ses rôles d'administrateur et de formateur, le s/off est un mentor, une personne qui sait motiver les gens et, souvent, une figure parentale pour ses soldats. Ses gestes inspirent confiance et loyauté, et assurent un bon rendement dans les situations les plus ardues. Pendant la Deuxième Guerre mondiale, le mot allemand pour « mère » était utilisé dans l'argot des soldats combattants pour désigner le sergent en chef d'une compagnie de troupes allemandes; et la raison n'en est pas difficile à comprendre. À titre d'exemple, Karl Fuchs, qui occupait une telle fonction, écrivit à son père pendant la guerre : « J'en suis venu à faire tellement partie intégrante de ma compagnie que je ne pourrais plus jamais la quitter[27]. » De même, Hans Werner Woltersdorf affirmait : « Mon unité était mon foyer, ma famille, que je devais protéger[28]. »

L'étude réalisée par le Dr John McManus sur les fantassins américains pendant la Seconde Guerre mondiale confirma l'expérience allemande. Il arriva à la conclusion que les s/off étaient, dans la plupart des cas, les leaders naturels lors des combats. Le témoignage typique d'un ancien combattant confirme ses conclusions :

> *... [Le sergent de peloton] s'occupait vraiment de ses hommes et s'assurait qu'ils aient tout ce dont ils avaient besoin. Il leur remontait le moral. Il vérifiait quotidiennement les armes et il s'assurait que les hommes avaient des bas secs. C'était une vraie mère-poule*[29].

Comme il y a été fait allusion dans les anecdotes, nulle part l'importance des s/off sup était-elle plus évidente que pendant les combats ou les opérations en général. C'est ici que le s/off sup se montre à la hauteur de son titre

incontesté d'épine dorsale de l'armée. Il devient l'élément principal de la réussite en concrétisant les intentions du commandant. C'est au cours des opérations que se fusionnent l'ensemble des responsabilités et des tâches du s/off sup – là où il agit en tant que technicien, tacticien et leader. Le rôle du s/off sup en tant que technicien est évident. Sa connaissance approfondie des armes et de l'équipement grâce à son instruction technique et à celle d'autres personnes fait de lui un précieux conseiller pour les officiers, les instructeurs/superviseurs et les soldats. Son aptitude à s'assurer des soins, de l'entretien et des réparations au premier échelon des divers équipements de l'unité contribue énormément à l'efficacité de l'unité, en particulier dans l'atmosphère frénétique et stressante des opérations.

Mais le plus important pour le succès d'une unité, c'est le rôle du s/off sup comme tacticien et chef de file au combat. Plusieurs s'élèveront sans doute contre l'utilisation du mot tacticien. Après tout, le s/off sup ne fait simplement qu'exécuter les ordres. Pendant la Première Guerre mondiale, le sous-officier allemand, tout comme celui de la plupart des autres nations « servait principalement ses hommes en étant pour eux un modèle de solidité militaire, en imposant la discipline, en appliquant les règlements militaires et en empêchant qu'il n'y ait des Drueckeberger (tire-au-flanc) pendant le combat, mais pas en étant pour eux un modèle de tacticien de théâtre des combats »[30]. La situation a toutefois rapidement changé avec l'évolution de la guerre motorisée. Pendant la Deuxième Guerre mondiale, la notion selon laquelle un s/off sup était un tacticien s'est imposée d'elle même. Ne serait-ce qu'à cause du nombre de pertes de vie humaine, ils durent assumer cette responsabilité. « J'étais sergent de peloton au 4e Peloton de la compagnie B (1er Bataillon canadien de parachutistes) se rappelle le Sergent R.F. Anderson, et, à plusieurs occasions sur le champ de bataille, je n'avais plus d'officiers puisqu'ils étaient blessés ou morts. Il fallait donc attendre un certain temps avant d'obtenir des remplaçants qui devaient venir de l'Angleterre, alors les compagnies étaient souvent dirigées par des s/off sup[31]. » Un de ses collègues parachutistes, le Caporal Dan Hartigan confirme le fait. « Nous avions perdu plus de 50 p. 100 de nos officiers au Jour J, explique-t-il, 15 des 27 je crois[32]. » Et il ajoute : « Le combat des semaines suivantes se transforma de guerre menée par des officiers en guerre menée par des s/off sup. » L'étude de McManus confirme ces sources anecdotiques. Il conclut d'ailleurs en écrivant : « C'est avec une fréquence étonnante que les combattants comptaient jour après jour sur leurs sergents pour le leadership au combat. Le changement constant d'officiers explique en grande partie cette situation[33]. »

Mais attribuer la qualité de tacticien aux s/off sup ne repose pas exclusivement sur leur capacité de remplacer sur le champ de bataille des officiers blessés ou morts. Par la nature de sa place dans l'armée, sans parler de la doctrine établie, ce poste exige qu'on le fasse. Un des plus remarquables commandants de terrain israéliens, Yigal Allon, a déclaré que les grandes batailles de la guerre de 1948-1949, de la campagne du Sinaï en 1956 et de la guerre des Six Jours en 1967 avaient été « gagnées dans les cours de sous-officiers de la *Haganah* et du *Palmach* ». Et il explique sa remarque :

> *Le plan le plus génial conçu par le général le plus brillant dépend des chefs de sections pour son exécution tactique. Des chefs de section incompétents peuvent ruiner les plans les mieux conçus, alors que des chefs de section exceptionnels compenseront souvent pour des plans mal construits. Cela tient à la simple et bonne raison que le chef de section est le seul niveau de commandement qui maintient un contact constant et direct avec les soldats qui portent tout le poids du combat sur le terrain. Il s'ensuit donc qu'il faut former le chef de section pour être le commandant tactique et l'éducateur de ses hommes. [Dans la Force de défense israélienne] les chefs de section sont formés pour commander de manière autonome sur le champ de bataille et dans tous les cas où ils doivent opérer seuls avec leur unité. En outre, pendant un combat régulier, lorsque le chef de section agit dans le cadre de son peloton et selon les ordres de son officier supérieur, il a tout de même besoin d'un haut niveau de connaissance et il doit avoir la capacité de faire un bilan de la situation*[34].

Dans l'environnement sécuritaire actuel ambigu, complexe et instable, le s/off sup joue un rôle crucial. Dans un milieu où le fait de gagner les cœurs et les esprits de la population locale est en concurrence directe avec un ennemi qui exploitera tous les avantages et toutes les faiblesses perçues, l'exemple, les conseils et les orientations du s/off sup sur le terrain représentent quotidiennement la différence entre la vie et la mort à la fois pour les civils et pour les militaires.

Tout compte fait, que l'on accepte ou non d'utiliser l'appellation de tacticien au sujet des sous-officiers, leur fonction première lors des combats est encore de conduire leurs troupes contre un ennemi tout en les conservant aussi intactes que possible afin de pouvoir atteindre un objectif militaire donné. Pour y arriver, ils doivent faire preuve de leadership, donner une orientation et assurer un encadrement. En outre, ils doivent apporter un soutien

psychologique et physique aux troupes en faisant preuve de courage, en démontrant beaucoup de sang-froid, et en maintenant une présence d'esprit malgré l'agitation fébrile ambiante. De plus, tout au long des combats, les s/off sup doivent toujours demeurer avec les troupes qui sont le plus près de l'ennemi et, donc, être toujours à proximité du danger.

Cette réalité constitue la preuve ultime de l'importance indéniable du s/off sup pour l'efficacité de l'Armée. On reconnaît généralement que les groupes sans chef deviennent habituellement inactifs. Lorsque vient le temps où la présence d'un leader s'impose, et c'est souvent dans une situation de chaos, un s/off sup est habituellement là pour assumer cette responsabilité. C'est tout à fait naturel car, en fin de compte, les s/off sup sont, par rapport à leurs troupes, le premier niveau de commandement. La tâche de « s'approcher de l'ennemi et d'engager le combat », ce qui est beaucoup plus facile à dire qu'à faire, retombe alors sur les épaules des s/off sup.

C'est alors que la présence du sous-officier devient extrêmement importante. Dans un sondage effectué auprès d'un groupe d'anciens combattants, 89 p. 100 d'entre eux ont souligné l'importance de recevoir fréquemment les instructions des leaders lorsque la situation est critique. Ils étaient d'avis que le sang-froid au combat était contagieux. En fait, 94 p. 100 des répondants étaient d'avis que « les hommes croient qu'ils se battaient mieux après avoir observé d'autres hommes faire preuve de sang-froid dans une situation dangereuse »[35]. Tout simplement, « les hommes aiment suivre un homme expérimenté. [Un] homme expérimenté sait comment atteindre des objectifs avec un minimum de risques. Il donne l'exemple par son sang-froid et par son efficacité, ce qui incite les autres à adopter un comportement semblable[36]. » Pour cette raison, on ne doit pas s'étonner de constater que les études portant sur les anciens combattants de la Seconde Guerre mondiale démontrent que, en ce qui concerne le courage, 42 p. 100 des répondants s'attendaient à un tel comportement de la part de leurs sous-officiers, car ils étaient beaucoup plus proches d'eux et ils avaient confiance en eux, alors que seulement 30 p. 100 s'attendaient à un tel comportement de la part de leurs officiers[37].

On trouve beaucoup d'exemples anecdotiques de ce phénomène. Ainsi, Alexandre Huton confesse : « Je commençais à avoir la frousse, mais le sergent demeurait solide comme le roc. Quel soldat ! » Et de poursuivre :

> *On a continué à avancer, cette fois sur un terrain plein de trous d'obus, et le sergent était toujours en avant de nous. Deux fois, il s'est arrêté,*

> *les pieds plantés dans le sol, et il nous a conduits autour d'une mine. Ça, c'était typique du sergent; il essayait d'abord lui-même tout avant de laisser les autres continuer. Quand on est arrivé devant des canaux très larges, le sergent a nagé à travers en premier pour voir si on pouvait le faire nous autres aussi. On a continué à avancer encore une fois sur la route principale, puis le sergent s'est arrêté pour couper les fils téléphoniques des Allemands avec sa baïonnette, et il a fallu encore se jeter à terre pendant que les canons de campagne allemands nous dépassaient. Le sergent notait toujours leur équipement et leur direction. Rien ne lui échappait… Je ne savais plus où on s'en allait, mais le sergent nous montrait le chemin à prendre, et on lui faisait confiance*[38].

Les actions d'un autre sous-officier, le Sergent-major de compagnie (SMC) John Kemp, renforcent elles aussi cette image des s/off sup. Un rapport officiel mentionnait : « Le SMC Kemp qui avait aidé à préparer les hommes pour l'attaque conduisit l'attaque de ses hommes contre la maison de ferme en dépit d'un feu nourri et sans souci pour sa propre sécurité. Par son exemple, il a permis à un petit groupe de soldats de percer les défenses de l'ennemi et de s'emparer de la position[39]. » À une autre occasion, le Soldat Bill Gates du Régiment royal des Fusiliers marins se souvenait : « Je me suis précipité à la suite d'un de nos sergents, un grand gaillard qui semblait n'avoir peur de rien, et j'avais l'impression qu'aussi longtemps que je resterais derrière lui, je demeurerais en sécurité[40]. »

De la même façon, les évaluations de certains combattants donnent une nette idée, non seulement des attentes des hommes, mais également de l'importance des sous-officiers. Par exemple, les soldats du SMC Charlie Martin du Queen's Own Rifles le décrivaient comme le sergent idéal pour des fusiliers. Au dire de tous, il était « un soldat exceptionnel » qu'on pouvait toujours retrouver à l'avant « même lorsqu'il s'agissait seulement d'une petite opération de patrouille. » Pour ceux qui l'ont connu, c'était « le genre de chef qui criait "Suivez-moi!" plutôt que "Allez-y!" »[41].

Incontestablement, les responsabilités du s/off sup comme administrateur, formateur, responsable de la discipline, mentor, chef et tacticien sont indispensables pour assurer l'efficacité d'une armée. Son exemple, sa présence auprès de ses soldats et sa relation étroite avec eux lui permettent de motiver les soldats confrontés à la peur et au danger, ce qui leur permet d'accomplir leurs tâches. Des études menées en Corée et en Israël révèlent que le s/off d'unité procure le soutien affectif à l'escouade et y parvient en servant tout à la fois de modèle, de point d'appui et d'enseignant[42]. Il est tout bonnement le ciment

d'une armée. Aussi, peu importent les développements technologiques et scientifiques et tant que les êtres humains se feront la guerre, aura-t-on toujours besoin d'hommes et de femmes, qui accepteront de mettre leur vie en danger. Ainsi les fonctions et les responsabilités traditionnelles du s/off sup seront-ils eux aussi toujours nécessaires.

Cela étant dit, certaines choses doivent évidemment évoluer. À cause de la nouvelle complexité des conflits dont on a déjà parlé[43], et qui amène souvent à utiliser l'expression « soldat stratège », jointe à l'effet « CNN » et exacerbée par les attentes sociétales, on doit accorder une plus grande importance à la formation du sous-officier plutôt que de mettre exclusivement l'accent sur l'entraînement, comme on l'a toujours fait.

Selon le Colonel Paul Maillet, directeur de l'éthique de la défense au MDN, « les grandes formations de troupes étroitement commandées et étroitement surveillées qu'on trouvait dans les modèles de conflit de l'ère de la guerre froide ont fait place aux petites unités éparpillées dans des pays éloignés, ce qui a réduit le soutien rapidement disponible dans des situations éthiques confuses et hautement explosives ». Il ajoute : « Une mauvaise décision sous l'œil inquisiteur des médias peut avoir des conséquences très graves qui affecteraient les mandats des missions de maintien de la paix ainsi que les politiques et objectifs stratégiques et nationaux[44]. »

Là se trouve le paradoxe. Cette prise de conscience souligne la nécessité de maintenir les responsabilités et les rôles traditionnels du corps des s/off sup et, à la fois, de modifier la façon selon laquelle on prépare le sous-officier à s'acquitter de ses fonctions. On doit trouver un meilleur équilibre entre l'accent traditionnellement mis sur l'entraînement, c'est-à-dire sur l'acquisition d'« une réponse prévisible à une situation prévisible », et la formation que le professeur Ron Haycock décrit comme la « réponse raisonnée à une situation imprévisible […] une réflexion critique face à l'inconnu »[45]. À dire simplement les choses, l'application convenue d'idées et de méthodes ainsi que l'usage prévu d'exercices et de listes de vérification ont certes un but et une utilité fonctionnelle; toutefois, une telle méthodologie ne permet plus d'équiper les leaders pour leur permettre de faire face à la complexité du monde postmoderne et d'y fonctionner efficacement. « Il n'existe pas de procédures standards pour le genre de défis complexes que nos troupes doivent relever dans des endroits comme la Bosnie », faisait remarquer Art Eggleton, alors ministre de la Défense nationale[46]. Cette réalité est devenue encore plus primordiale en Afghanistan.

Sans l'ombre d'un doute, il faut, comme on le fait pour les officiers, enseigner aux s/off sup comment penser et utiliser des concepts abstraits afin de les aider à résoudre les problèmes pratiques auxquels ils pourraient être confrontés. Ils doivent améliorer leurs connaissances et acquérir une perspective plus globale; il faut aussi qu'ils aient de plus grandes compétences sociopolitiques. En outre, ils doivent s'habituer à se sentir à l'aise devant l'ambiguïté et le changement. Plutôt que de se fier lourdement, comme c'était traditionnellement le cas, aux procédures écrites des publications techniques et à une seule dimension d'expérience, les s/off sup doivent avoir pour guide le raisonnement critique et l'innovation. Pour atteindre cet objectif, il faut se lancer agressivement en quête d'éducation.

La nécessité d'une formation plus spécialisée découle aussi des exigences qu'impose la façon de traiter avec les soldats d'aujourd'hui. Pierre de Reil, ministre français de la guerre en 1793, écrivait : « Tant que le soldat croira qu'il est égal à ses commandants en intelligence et en connaissance, il n'obéira pas[47]. » Comme la recrue moyenne entre de plus en plus souvent dans les FC avec un diplôme d'études secondaires ou plus encore, le s/off sup doit continuellement améliorer son propre bagage de connaissances pour non seulement faire face à la complexité des opérations, mais aussi pour être capable d'enseigner, de former, de motiver et de diriger des subalternes aux connaissances de plus en plus poussées[48]. La vieille époque où les sergents instructeurs engueulaient recrues et soldats avec force expressions humiliantes et jurons, ou prenaient à l'écart derrière un hangar un « cas spécial » pour « lui régler son problème », non seulement ne serait plus tolérée aujourd'hui, mais elle est depuis longtemps disparue. Les s/off sup doivent comprendre et être capable de motiver leurs nouveaux subalternes tout en tenant compte des différences de générations et des nouvelles attentes, normes et valeurs de la société. Encore une fois, la formation est la clef.

L'amélioration de la formation du corps des s/off sup est liée à un autre changement fondamental qui doit se produire : l'utilisation des individus selon leurs capacités et leurs compétences. À cause de l'évolution des affaires militaires et de la scolarité de plus en plus poussée des sous-officiers et des officiers, la pratique traditionnelle de combler les postes de l'organisation exclusivement en fonction du grade du titulaire doit évoluer vers un système plus flexible axé sur les capacités des personnes. Par exemple, les postes à différents niveaux des quartiers généraux ou des écoles qui sont habituellement comblés par des officiers subalternes (postes dans les états-majors de l'Organisation des Nations Unies (ONU)

ou d'observateurs militaires de l'ONU, voire certains postes opérationnels de commandants de peloton) peuvent être comblés par une affectation normale (et non pas seulement comme une solution temporaire) de s/off sup qualifiés. Un changement si spectaculaire s'impose pour plusieurs raisons. D'abord, il permettra de soulager le manque de personnel dans l'organisation que provoque la crise actuelle au niveau du recrutement et de la rétention des effectifs des FC. Deuxièmement, il satisfera à la nécessité de reconnaître les capacités de chacun et de récompenser ceux qui ont fait des efforts pour améliorer leur niveau de connaissance et leurs compétences. Troisièmement, il créera de nouveaux défis et offrira des possibilités de croissance tant au niveau personnel que professionnel, deux aspects si essentiels pour attirer et retenir les gens dans les FC[49].

Le défi qui attend les FC est de taille : savoir comment conserver ce qui a été la force constante du corps des s/off sup et a fait de lui la véritable épine dorsale de l'armée, tout en assurant son évolution afin qu'il demeure une ressource viable et pertinente dans l'avenir. La clef du succès réside à la fois dans la compréhension du rôle et des responsabilités du corps des s/off sup et dans l'engagement à leur procurer la formation voulue pour leur inculquer les connaissances et les structures de pensée grâce auxquelles ils sauront faire face à l'incertitude et au changement. Finalement, il importe également de reconnaître que, tant qu'il y aura des conflits entre les êtres humains, quelles que soient les percées technologiques et scientifiques, la capacité des s/off sup de former et de diriger des soldats bien entraînés dans des situations de chaos, de danger et d'agitation extrême demeurera le test ultime de l'efficacité d'une armée.

NOTES

1 Desmond Morton. *Billet pour le front : histoire sociale des soldats canadiens, 1914-1919*, Outremont (Québec), Athéna éditions, 2005, p. 117.

2 En 1987, Georgi Arbatov, conseiller de Mikhail Gorbatchev, a annoncé ce qui suit aux pays occidentaux : « Nous allons vous faire la pire chose imaginable – Nous allons vous priver de votre ennemi. » Pascal Boniface, *The Will to Powerlessness. Reflections on Our Global Age*, Kingston, Queen's Quarterly, 1999, p. 37.

3 Philippe Delmas. *Le bel avenir de la guerre*, Paris, Gallimard, c1995, p. 255.

4 Colonel W.J. Fulton, DNBCD, « Capabilities Required of DND, Asymmetric Threats and Weapons of Mass Destruction », quatrième ébauche, 18 mars 2001, 2/22.

5 Paul van Riper et Robert H. Scales, « Preparing for War in the 21st Century », *Parameters*, automne 1997, p. 11. Voir aussi Charles J. Dunlap, « 21st Century Land Warfare: Four Dangerous Myths », *Parameters*, automne 1997, p. 27-37. Les quatre mythes sont : 1-Nos adversaires les plus probables dans l'avenir seront comme nous. 2-Nous pouvons sans danger réduire notre organisation militaire au profit de forces plus petites et professionnelles dotées d'armes de haute technologie. 3-Nous pouvons obtenir la maîtrise de l'information et même dominer dans les conflits à l'avenir. 4-La technologie moderne donnera une guerre plus humaine et peut-être même sans effusion de sang.

6 George and Meredith Friedman, *The Future of War*, New York, St Martin's Griffin, 1998, p. xi.

7 Williamson Murray, « Does Military Culture Matter? » *Orbis*, hiver 1999, p. 37-38.

8 Van Riper et Scales, p. 5.

9 Major-Général M.K. Jeffery, « The Non-Commissioned Officer of the Future Army: Introduction », *Backbone of the Army. Non-Commissioned Officers in the Future Army,* éd. Douglas L. Bland, Kingston, McGill-Queen's University Press, 2001, p. 2.

10 John A. English, *Failure in High Command*, Ottawa, The Golden Dog Press, 1995), p. 318.

11 Commandement de la Force terrestre, *L'Armée de terre du Canada*, Ottawa, MDN, 1998, p. 57.

12 *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes*, article 5.01.

13 Major-général Sir William Dillon Otter, *The Guide: A Manual for the Canadian Militia*, 9e éd., Toronto, Copp, Clark Company, 1914, p. 21-22. Voir aussi Ronald G. Haycock, « The Stuff of Armies: The NCO Throughout History », dans Douglas L. Bland éd., *Backbone of the Army. Non-Commissioned Officers in the Future Army*, Kingston, McGill-Queen's University Press, 2001, p. 9-23.

14 Une anecdote intéressante nous éclaire quelque peu. Au cours de la Seconde Guerre mondiale, on a demandé à un jeune sergent plein d'avenir de recevoir sa commission. Il a refusé. « Voyez-vous, a-t-il dit, ce qui m'intéresse vraiment ce sont les contacts personnels que j'ai avec les soldats et je sais que si je deviens officier, je n'aurai peut-être pas l'occasion de les aider comme je le fais aujourd'hui. » Lieutenant R. Bernays, « Man-Officer Relationships », *The Army Quarterly*, vol. XLVI, n° 2, août 1943, p. 253.

15 Adjudant-chef Randy Northrup, une entrevue avec l'auteur, le 22 janvier 2007.

16 Wilbur V. Adams, Jr., « The Non-Commissioned Officer in the United States Army: Leading by Example, » *Backbone of the Army. Non-Commissioned Officers in the Future Army*, éd. Douglas L. Bland, Kingston, McGill-Queen's University Press, 2001, p, 87.

17 Caporal Denis Flynn, entrevue avec l'auteur, le 18 avril 2001.

18 Colonel Otter, cité dans Haycock, p. 18.

19 Haycock, p.19.

20 Adjudant-chef (Adjuc) Greg Lacroix, adjudant-chef des Forces canadiennes. Courriel à l'auteur, le 10 septembre 2007.

21 *L'Armée de terre du Canada*, p. 57-58.

22 First Sergeant Jeffrey J. Mellinger, « Open Letter to Three NCOs », *Infantry, mai-juin 1989*, p. 20. Cet aspect des responsabilités du sous-officier supérieur est universel. Le célèbre Lieutenant-colonel britannique Colin Michel (des Argylls) a écrit : « Mon sergent de peloton, un petit homme dur qu'on appelait Dempsey, était de toute évidence le professionnel qu'il me fallait pour me guider dans mon nouveau travail. » Colin Mitchell, *Having Been a Soldier*, Londres, Mayflower Books, p. 41.

23 James S. Corum, *The Roots of Blitzkrieg*, Kansas, University of Kansas, 1992, p. 11.

24 Tom Clancy et le Général Fred Franks jr. (à la retraite). *Into the Storm*, New York, Berkley Books, 1998, p. 85.

25 John C. McManus, *The Deadly Brotherhood. The American Combat Soldier in World War II*, Novato, Presidio, 1998, p. 219.

26 Voir le Rapport de la Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie, *Un héritage déshonoré : les leçons de l'affaire somalienne*, Ottawa, Les Éditions du gouvernement du Canada, 1997, vol. 1, p. 275-279 et p. 363 364; et vol. 2, p. 479-517. Voir aussi Bernd Horn, *Bastard Sons—A Critical Examination of the Canadian Airborne Experience, 1942-1995*, St. Catharines, Vanwell Publishing, 2001.

27 Stephen G. Fritz, *Frontsoldaten. The German Soldier in World War II*, Lexington, University of Kentucky Press, p. 18-19.

28 Ibid., p. 19.

29 McManus, p. 218-220.

30 Karl H. Theile, *Beyond Monsters and Clowns*. The Combat SS, New York, University Press of America, 1997, p. 99.

31 Sergent R.F. Anderson, lettre à l'auteur, le 19 décembre 2000.

32 Caporal Dan Hartigan, entrevue accordée à l'auteur, le 30 octobre 2000.

33 McManus, p. 202.

34 John A. English, *On Infantry*, New York, Praeger, 1984, p. 191.

35 John Dollard, *Fear in Battle*, Westport, Connecticut, Greenwood Press, 1944, p. 28. Voir aussi Elmar Dinter, *Hero or Coward*, Londres, Frank Cass, 1985, et S.J. Rachman, *Fear and Courage*, San Francisco, W.H. Freeman and Company, 1978.

36 Dollard, p. 44. On reconnaît habituellement que « la présence de chefs diligents et sérieux permet de créer une force capable de résister à la peur ».

37 Elmar Dinter. *Hero or Coward*, Londres, Frank Cass, 1985, p. 53.

38 L.S.B. Shapiro, « I Dropped Alone », *MacLean's*, 1er août 1944, p. 5-6.

39 Jean E. Portugal, « We Were There. The Army. » *A Record for Canada*, vol. 2 de 7, Toronto, The Royal Canadian Military Institute, 1998, p. 968.

40 Edmund Blandford, *Two Sides of the Beach. The Invasion and Defense of Europe in 1944*. Edison, New Jersey, Castle Books, 2001, p. 222.

41 Ibid., p. 706.

42 Colonel Ian Palmer, « The Emotion That Dare Not Speak Its Name? », *The British Army Review*, été 2003, no 132, p. 36.

43 Des généraux de l'armée américaine qui ont participé à des guerres classiques et à des règlements de conflits soutiennent que les difficultés qu'ils ont rencontrées dans un règlement de conflits comme celui qui a eu lieu en Bosnie « n'existent pas sur le champ de bataille moderne ». Ils ajoutent que la « Bosnie présente un degré de complexité et de frustration tout à fait nouveau ». Extrait de « The Civilian-Military Gap », Online NewsHour, www.pbs.org/plweb-cgi/fastweb/getd, consulté le 10 novembre 1999.

44 Colonel J.P.M. Maillet, « Defence Ethics Program Ethics and Operations Project », note de service du 20 janvier 2000.

45 Dr Ronald Haycock, ancien doyen des Arts, Collège militaire royal (CMR), « Clio and Mars in Canada: The Need for Military Education », exposé présenté au Canadian Club, Kingston, Ontario, 11 novembre 1999.

46 Notes d'allocution à l'intention de l'Honorable Art Eggleton, ministre de la Défense nationale, Collège des Forces canadiennes, 19 juin 2000, p. 10.

47 John A. Lynn, *Bayonets of the Republic*, Chicago, University of Illinois Press, 1984, p. 89.

48 On entend de plus en plus parler du « caporal titulaire d'une maîtrise » pour l'avenir. Il existe quelques situations semblables dans les FC, particulièrement dans la Réserve, mais cela ne fait pas légion. Il est peut-être un peu tôt pour affirmer qu'il n'y aura bientôt plus beaucoup de différence entre le cadre des sous-officiers et celui des officiers. Ces mises en garde apocalyptiques sont du déjà vu. « Les résultats de l'éducation populaire ont porté fruit, écrit le Major R.A.C. Radcliffe en 1943, et on trouve aujourd'hui beaucoup de soldats capables de penser et de raisonner par eux-mêmes. » Il ajoute qu'en raison du niveau de scolarité plus élevé qu'ils possèdent, les militaires du rang sont « plus critiques à tous points de vue envers leurs officiers ». Major R.A.C. Radcliffe, « Officer-Man Relationships », *The Army Quarterly*, vol. XLVI, n° 1, mai 1943, p. 114-116. Dans la même veine, on apprend dans un autre récit datant de 1943 ce qui suit : « Dans l'ancienne armée, on obéissait sans poser de questions en raison d'une discipline stricte qu'on prenait souvent pour de la loyauté envers les officiers et l'armée. Aujourd'hui, on pose beaucoup plus de questions... les sous-officiers et les soldats ne témoignent plus d'une loyauté aveugle envers leurs officiers supérieurs simplement parce qu'ils ont reçu la commission du Roi. Ils veulent tout d'abord être certains que leurs officiers sont très compétents et, en personnes intelligentes, ils se rappellent chacune de leurs actions, chacun de leurs regards et chacun de leurs mots.... » C.W. Valentine, « Army Morale and its Relation to Discipline and Efficiency », *The Fighting Forces*, vol. XX, n° 1, avril 1943, p. 24. Même si la formation prendra de plus en plus d'importance à tous les niveaux du MDN et des FC, il y aura toujours une différence importante entre les militaires du rang et le corps des officiers.

49 Voir Canada. *Le personnel de la défense au-delà de l'an 2000*, Ottawa, MDN, 2001.

CHAPITRE 1

ÉDIFIER POUR L'AVENIR : LA CONSTRUCTION DU CAMP MIRAGE, ROTATION ZÉRO DE L'OPÉRATION *APOLLO*

Charles Malchow

Dans la foulée des attaques terroristes du 11 septembre 2001 en sol américain et de l'engagement subséquent du gouvernement canadien à déployer des troupes en Afghanistan, il est rapidement devenu évident qu'il fallait installer une base d'opérations avancée près du site du conflit. Les pages qui suivent racontent la façon dont a été construit le Camp Mirage, y compris plusieurs des réussites accomplies et des défis rencontrés.

Au milieu de l'avant-midi du jeudi 20 décembre 2001, notre commandant adjoint (cmdtA), un capitaine, reçoit un appel ordonnant à notre unité de retourner immédiatement à Moncton, au Nouveau-Brunswick. Le message ne laisse aucune place à l'interprétation : « Le déploiement outre-mer se fera prochainement. RTU [retour à l'unité] au plus tôt. »

Au moment de l'arrivée du message, nous terminons une reco et un relevé topographique pour la cellule des opérations et de l'instruction de la Base des Forces canadiennes (BFC) Trenton. Nous faisons partie du génie construction. Nous sommes les membres de la 3e Équipe spécialisée en génie (ESG), 1re Unité du Génie construction (UGC) à Moncton, une ressource du sous-chef d'état-major de la Défense (SCEMD), prêts à être déployés dans un court délai où que ce soit dans le monde. Notre unité comporte trois ESG, dotées et équipées pour être les « premières arrivées, dernières reparties ».

À la fin de l'après-midi du 21 décembre, alors que nous sommes déjà de retour à Moncton, il y a un sursaut d'activités au sein de l'unité. Notre chef d'ESG, un capitaine, a prévu une réunion du groupe des ordres (Gp O) avec tous les effectifs pour transmettre le peu de renseignements à sa disposition. Cette réunion est prévue pour 18 h, le samedi 22 décembre dans notre salle de conférence principale. Chaque jour est un jour de travail.

« Messieurs, nous partons pour Greenwood, en Nouvelle-Écosse, le lendemain de Noël. Nous avons pour mission de concevoir un camp de cantonnement

pour appuyer l'opération (Op) *Apollo*. Notre destination est un pays d'Asie du Sud-Ouest », nous informe notre chef d'ESG. Une équipe d'activation sur le site (EAS) a déjà terminé sa mission outre-mer et on a trouvé un site comportant toutes les installations nécessaires à nos besoins. L'officier d'activation sur le site va nous rejoindre à Greenwood. Nous recevons également notre message d'affectation temporaire indiquant que nous ferons partie d'une Force opérationnelle de patrouille à long rayon d'action (FOPLRA) de la BFC Greenwood et arriverons dans le théâtre le 29 décembre 2001.

Le 26 décembre, lendemain de Noël, l'équipe est survoltée et prête à partir. Notre équipement déployable a été vérifié et chargé sur un camion de cinq tonnes juste avant le dîner. Notre commandant d'unité (cmdt), le sergent-major régimentaire (SMR) et les êtres chers sont présents pour nous dire au revoir. Les larmes coulent à flot, les gens s'étreignent et s'échangent nombre de poignées de mains et de meilleurs vœux. Nos familles sont inquiètes en raison des attaques terroristes du 11 septembre 2001. Nous avons seulement pu leur dire que nous partons pour l'Asie du Sud-Ouest (ASO). Nous leur assurons que nous serons en sécurité et les prions de ne pas s'inquiéter; tout va bien se passer et nous communiquerons avec eux à la première occasion. L'autobus part pour Greenwood à 13 h.

La BFC Greenwood est en pleine ébullition. Les gens veulent savoir qui nous sommes; où sont nos médecins et nos carnets d'aiguilles; qui est responsable; si nous avons réglé la question de nos soldes; et si nous nous sommes munis de photos de passeport supplémentaires. Nous avons toutes les réponses. Nous n'en sommes pas à notre premier voyage. Une fois installés dans le bâtiment de caserne, nous partons souper et prendre quelques boissons gazeuses.

Le 27 décembre, nous cherchons le personnel responsable de la logistique de l'escadre pour nous assurer que notre équipement et notre trousse se trouvent sur le premier aéronef à décoller et pour connaître notre heure de départ. On nous dit de nous réunir au mess dans l'après-midi, car le chef d'état-major de la défense (CEMD) et d'autres dignitaires (VIP) vont venir nous dire au revoir et nous souhaiter à tous un bon voyage. On nous informe également que nous allons décoller dans un Airbus plus tard en soirée, faire escale à Zagreb et quitter la Croatie le matin du 29 décembre.

Il fait nuit lorsque nous arrivons en ASO vers 19 h. Néanmoins, il fait encore chaud et nos vêtements nous collent à la peau en raison de l'humidité. Le contraste est frappant par rapport à Greenwood où il venait de tomber

150 mm de neige. De plus, notre nouveau site n'a rien à voir avec ce que nous avions imaginé. Il semble très moderne et bien aménagé. Tout reluit, surtout les véhicules, peut-être parce qu'il n'a pas plu ces cinq dernières années, tout au moins d'après les gens du coin. Après être passés aux douanes et avoir fait charger nos bagages dans des véhicules loués, nous montons dans des autocars pour nous rendre dans nos nouveaux quartiers. Ce sera le foyer de plusieurs d'entre nous pendant la majeure partie de la rotation (Roto) 0.

Après une période d'acclimatation de deux jours et de nombreux meetings et réunions du Gp O, (les températures en ce début de printemps avoisinent les 14° C le matin pour atteindre 25° C pendant la journée) tous les membres de l'ESG sont impatients de démarrer. Fait à souligner, des membres du génie ont été déployés lors de chaque mission à laquelle a participé le Canada, concevant et construisant toutes sortes de camps et d'installations en se servant des infrastructures en place (peu importe leur état), installant les éléments déployés, faisant construire de nouveaux bâtiments, à court et à long terme, ou une combinaison de tout cela. L'échéancier autorisé pour cette entreprise est de 59 jours dans le théâtre. Nous avons déjà perdu deux précieuses journées pour nous acclimater. Le sergent-major de l'ESG devient nerveux.

Notre équipe dans le théâtre comprend au total 15 militaires : trois capitaines, un adjudant-maître (adjum), quatre adjudants (adj), quatre sergents (sgt), un caporal-chef (cplc) et deux caporaux (cpl). L'officier responsable du génie au sein de l'équipe d'activation du site, un capitaine, ne provient pas de la 1 UGC, et deux adj sont des renforts de la BFC Kingston et de la BFC Petawawa. Dans cette équipe, les métiers représentés sont les suivants :

> équipement lourd (042 adjudant); réfrigération (641 sergent); distribution électrique (642 sergent); groupe électrique (643 sergent); plomberie et chauffage (646 adjudant); eau, produits pétroliers et environnement (647 adjudant); techniciens en construction/levés/dessin (648 sergent, cplc et cpl); communications/transmissions (adjudant). En outre, pour assurer son autonomie, chaque ESG s'est vue attribuer son propre commis à la gestion des ressources (836 cpl).

Nos attitudes et nos méthodes sont dictées par notre insigne de casquette du génie : nous sommes pressés et nous avons beaucoup de travail à effectuer en très peu de temps. Nous sommes les vaillants travailleurs proverbiaux. Ce déploiement n'est pas un congé pour jouer au golf, nager dans la piscine ou

magasiner dans le souk. L'hôtel, l'allocation journalière et les locations coûtent d'importantes sommes à la Couronne et nous devons monter ce camp et le rendre fonctionnel au plus tôt. Nous franchissons chaque jour en véhicule loué les 42 kilomètres de notre hôtel à notre lieu de travail et retournons à nos quartiers tard en soirée. Nous travaillons sept jours par semaine et avons une journée de congé environ aux trois semaines. Toutefois, le temps continue de filer. Nous demeurons beaucoup trop concentrés sur nos tâches quotidiennes pour penser à quoi que ce soit d'autre.

Une fois installés dans deux roulottes de chantier temporaires, notre travail quotidien sera le suivant : arpenter le site existant; trouver les services publics; produire des plans du site; chercher et rédiger les spécifications de produits et de bâtiments; prévoir tous les aspects de la conception nécessaires à la réfrigération, à l'électrification et à la production d'énergie électrique; assurer la gestion de l'eau et des déchets pour les cuisines et les salles à dîner du site, les locaux d'habitation et une multitude d'autres installations qui améliorent la qualité de vie et le moral de nos militaires déployés. De plus, il y a des rapports quotidiens à remplir, des rapports d'appréciation du rendement (RAR) à rédiger et un nombre infini de réunions auxquelles nous devons assister.

Il s'agit du premier déploiement opérationnel de la 3 ESG. Nous avons une entière confiance en notre capacité d'accomplir la tâche. Nombre d'entre nous ont été déployés à plusieurs occasions et nous connaissons tous bien notre travail; nous connaissons aussi nos limites. Ensemble, les 15 membres de l'équipe ont participé auparavant à environ 80 missions. Pour nos nouveaux membres, ce déploiement représente une occasion en or de démontrer leurs aptitudes et leurs connaissances professionnelles en concevant un camp pouvant loger environ 150 personnes. Toutefois, il y a bien sûr une certaine nervosité comme dans tout projet, mais en tant qu'équipe, nous réglons les problèmes et nous nous aidons mutuellement à surmonter tous les obstacles.

Malgré cela, nous faisons face tout à coup à ce « mur de briques » proverbial en découvrant rapidement que les services publics existants ne suffiront pas aux besoins de 150 militaires. Nous devons en toute hâte modifier nos plans afin qu'ils conviennent à un camp autonome. Le nouveau plan comprendra plusieurs gros groupes électrogènes diesels, des systèmes de gestion des déchets, des panneaux de distribution électrique complexes de surface et un réseau d'alimentation en eau pouvant répondre à tous les besoins en matière de lutte contre les incendies. Nous nous demandons où nous procurer

le nouvel équipement et si les coûts additionnels ont été approuvés. Chaque jour, de nombreuses autres questions sont soulevées et les délais d'attente des réponses sont longs. Nous recevons des directives d'une multitude de structures de commandement : J3 Ottawa, Floride, le cmdt du contingent, le chef du génie sur le site et l'officier de la logistique (O Log), pour n'en nommer que quelques-uns. De fait, les limites sont complexes et changent continuellement pour notre équipe.

Chaque semaine, des dessins et des plans sont presque tous mis à la poubelle. L'exaspération et le moral en baisse constituent vite un problème pour le sergent-major qui doit surveiller les choses de près. Pour ajouter à la complexité de la situation, il semble aux yeux des concepteurs de l'ESG qu'après chaque réunion du Gp O, le nombre de militaires à loger augmente. En raison de l'agrandissement prévu du camp, nous ajoutons d'autres infrastructures à notre liste de choses à faire et à envisager. De plus, avec chaque groupe additionnel à loger, il faut augmenter la taille des génératrices et, par ricochet, installer de plus gros câbles électriques combinés à de plus grosses conduites d'eau et d'égouts.

Il devient rapidement évident que nous concevons en fait une petite ville. Les bâtiments comprennent : un gymnase; une salle de courrier; plusieurs installations d'approvisionnement et d'entreposage; une station de pompage des produits pétroliers (PP); un café Internet; des postes de garde; des bâtiments d'entretien des aéronefs; un très vaste centre des opérations; des installations de cuisines et de salles à manger; un bâtiment pour le développement des photos aériennes; et un complexe ainsi que des bureaux abritant le quartier général. Il ne s'agit certainement pas d'un plan pour un village de tentes ou un camp temporaire mobile (CTM) comme on nous l'a fait croire au départ et, pis encore, comme on nous a entraînés à en concevoir. Les nouveaux plans nécessitent plutôt des bâtiments enduits de plâtre dur dont chacun est précisément conçu pour que divers occupants effectuent leurs tâches quotidiennes, et un vaste complexe de logements.

Nous avons pratiquement le souffle coupé quand on nous informe que la BFC Trenton va envoyer son équipe de transport aérien tactique avec environ 150 personnes (ou davantage), de même qu'un avion Hercules. Nous allons devoir intégrer ces exigences supplémentaires à nos dessins et plans.

Nous travaillons encore plus dur et plus longtemps qu'auparavant. Nous surmontons de nombreux obstacles, pour finalement réussir. À la fin de la

Roto 0, le Camp Mirage, comme on l'appelle, peut abriter une base de soutien de 550 personnes pour nos militaires en Afghanistan.

C'est un euphémisme de dire que notre environnement et l'état du site sont inhospitaliers. Personne n'a vécu l'expérience de travailler ou de concevoir une infrastructure permettant de fonctionner dans une gamme de températures variant de 40 à 55° C. Nous nous trouvons dans un désert et n'avons que peu ou pas d'espace pour manœuvrer à cause de l'ampleur de nos dernières opérations et de nos plans de logements. Nos listes de codage et nos manuels canadiens ne contiennent rien au sujet des très hautes températures. Nous faisons office de pionniers avec nos plans, et nos besoins en matière d'électricité sont énormes puisque pratiquement chaque pièce nécessite un climatiseur, ce qui signifie une production d'électricité de plus en plus grande de même que de plus grandes enceintes d'électrification manufacturées et de très gros câbles d'alimentation.

Pour ajouter à la situation, le sol est dur comme du granit. Même s'il n'est surtout constitué que de sable, celui-ci a été cuit par le soleil et balayé par le vent pendant des milliers d'années et s'est donc solidifié en une masse compacte. Nous découvrons bientôt que notre horaire de travail et notre cheminement critique concernant l'excavation des tranchées destinées aux services publics, que nous avions d'abord estimés à trois jours, sont irréalistes. Il nous faudra trois semaines. Dans le but d'épargner un temps précieux et de l'argent, nous installons les trois services dans la même tranchée. Nous aménageons des conduites d'égout sur le fond en pente et installons des canalisations d'eau et des câbles électriques de chaque côté. Il faut mentionner qu'il y a dans le théâtre une douzaine d'autres membres du génie construction provenant d'une escadrille du génie de l'air pour la Roto 0. Un capitaine et son adj commandent ce groupe. Ils ont pour tâche d'entretenir l'infrastructure. Après une longue discussion, nous concluons une entente et la plupart de ces hommes de métier commencent à s'occuper des travaux de base en installant les conduites d'eau et d'égout, la cuisine et deux salles à manger, de même qu'en exécutant une multitude d'autres tâches. Il est évident qu'on n'obtiendra pas du Canada des renforts supplémentaires dans notre domaine.

L'ESG se trouve chaque jour confrontée à de nouveaux obstacles. À titre d'exemple, notre plan comporte de l'équipement nord-américain, mais nous avons besoin d'électricité européenne. Les bâtiments en construction nécessitent une alimentation électrique européenne alors que notre cuisine et nos salles à manger doivent avoir une alimentation nord-américaine. Les deux

ne sont pas interchangeables. Un jour, après avoir modifié le fil électrique de sa radio, un chef de section croit finalement qu'il pourra écouter un peu de musique rock. Sa radio se transforme en un nuage de fumée. Autre exemple : les réveille-matin affichent environ deux heures de retard sur une période de 24 heures puisque le fait d'utiliser des adaptateurs européens ne modifie pas le cycle électrique de 60 Hz à 50 Hz. Chose certaine, avant chaque mission outre-mer, on devrait informer tout le personnel de la différence de voltage et de cycles entre le Canada et le pays hôte, ou le lui rappeler, s'assurant ainsi de ne pas endommager inutilement de l'équipement coûteux.

En février, le moral des troupes – dont on doit tenir compte chaque fois que sont déployées des unités dans le cadre d'une équipe d'activation – est durement touché avec l'arrivée d'un message en rapport à la durée de l'affectation de notre ESG. Tel que mentionné plus tôt, nous sommes en « affectation temporaire » pour 59 jours, ce qui en principe fixe notre départ autour du 26 février 2002. Mais il devient très tôt évident que nous demeurerons dans le théâtre pendant un bon bout de temps. De fait, en fin de compte, les deux derniers membres de l'équipe à quitter les lieux ont presque terminé les six mois de la Roto 0. Pourtant, même si les autres militaires déployés ont droit à des pauses de repos et détente (R et D) et à une indemnité de retour au domicile (IRD) dans le cadre d'une opération de déploiement de six mois, la 3 ESG n'a pas droit à ce luxe. Cette disparité en vient finalement à affecter considérablement le moral et c'est le plus difficile obstacle que plusieurs d'entre nous doivent surmonter. Presque quotidiennement, d'autres réservent des vols et font des projets de vacances pour leur retour à domicile alors que notre équipe n'a pas droit à ce privilège. Comme nous formons une petite équipe, nous n'avons pas les ressources nous permettant de laisser partir jusqu'à trois semaines les membres de notre personnel, et notre unité au pays n'a pas à sa disposition d'autres équipes pour nous remplacer.

Vers le 62e jour, nous recevons un nouveau message : « Prolongation de l'affectation temporaire ». Maintenant, nous n'avons plus de date de fin. Regarder partir au pays nos collègues du génie et d'autres membres des corps de métiers puis les voir revenir reposés et revigorés a de graves répercussions sur nous. Plusieurs éprouvent encore aujourd'hui de l'amertume concernant ce qu'ils perçoivent comme une injustice. Fait à souligner : nous avons reçu une autorisation spéciale de congé de dix jours quand nous sommes retournés chez nous. Toutefois, ce geste relativement modeste a peu fait pour compenser les avantages perdus pendant l'opération de déploiement.

En mars, un des nombreux dilemmes auquel est confrontée notre équipe est associé aux coûts élevés de la construction du camp. Il y a également des règles gouvernementales que nous devons respecter. Comme pour tout projet de construction d'envergure, nous devons traiter avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) afin de lancer des appels d'offres destinés aux entrepreneurs pour qu'ils présentent une soumission. Dans les circonstances, le représentant de TPSGC doit venir d'Allemagne en avion, puisque c'est dans ce pays qu'est situé le bureau le plus près. Heureusement pour nous, la dame affectée à notre groupe est un être d'exception. Elle connaît non seulement fort bien toutes les procédures que nous devons suivre, mais elle fait aussi des suggestions que nous n'avions pas envisagées. Une idée qu'elle met de l'avant est d'accepter deux entrepreneurs distincts pour construire le grand nombre de structures que nécessite le camp. Cette répartition du travail va permettre de réduire de beaucoup le délai de livraison et constituer un bon moyen de susciter la concurrence entre les groupes.

Au bout du compte, ce système fonctionne bien. Néanmoins, nous dépassons de plusieurs semaines toutes les échéances. Le nouveau système ne laisse pas suffisamment de temps à nos concepteurs pour visiter les sites de fabrication afin de procéder à l'assurance et au contrôle de la qualité et de rectifier les défauts avant que soient livrés les dizaines d'éléments nécessaires pour assembler nos bâtiments. À titre d'exemple, un seul immeuble d'habitation pour 40 personnes comprend six grandes sections. Outre plusieurs autres bâtiments, nous devons faire construire 13 immeubles d'habitation pour 40 personnes. Le seul fait d'établir un échéancier pour la livraison de ces matériaux devient une tâche considérable pour notre commis du soutien à la gestion des ressources (SGR). Il y a des papiers à remplir pour le pays hôte au moins 24 heures avant toute livraison et chaque homme de métier sous contrat doit remplir d'autres documents pour pénétrer dans la base. Les passeports, les visas de travail et autres documents semblables doivent sans cesse faire l'objet d'une vérification. S'il y a une quelconque erreur de frappe ou d'orthographe, on interdit l'entrée jusqu'à ce que la paperasse soit de nouveau remplie. Cela signifie que tout le processus doit être recommencé à partir du début, ce qui entraîne un délai de 48 heures. Les erreurs englobent toute faute de frappe ou d'orthographe dans le nom et la nationalité du conducteur. Il est particulièrement difficile de s'assurer de l'exactitude de l'orthographe quand tous les renseignements parviennent par appels téléphoniques et qu'il y a constamment une barrière linguistique.

Malgré ces obstacles, les choses commencent à se mettre en branle rapidement et le moral remonte. Nous sommes maintenant résignés au fait que nous serons en ASO pendant cinq mois. On nous apprend aussi que nous devons maintenant intégrer un quartier général d'élément de soutien national (ESN), soit 45 autres personnes. Il semble n'y avoir aucune limite à la taille de notre petite ville.

Le quartier général de la Défense nationale (QGDN) approuve l'utilisation d'éléments de CTM en provenance d'Italie pour notre cuisine et nos salles à manger. Quelques-uns d'entre nous possèdent une certaine expérience dans l'installation de bâtiments Weatherhaven, mais tous ensemble, nous n'avons que peu de connaissances concernant la construction d'installations de cuisines et de salles à manger. On s'organise pour qu'un représentant civil vienne sur notre site afin de nous fournir une aide technique dont nous avons énormément besoin. Cet homme arrive à temps en s'attendant à recevoir les composantes de CTM le lendemain. Malheureusement, une fois de plus, il est survenu un problème quelque part et les conteneurs maritimes restent bloqués sur le quai pendant trois autres semaines.

Après avoir rempli beaucoup de paperasse, nous commençons finalement à recevoir ces lourds conteneurs maritimes. Le déchargement du matériel nous cause maintenant un nouveau problème. Nous n'avons pas de chariots élévateurs. Nous trouvons rapidement une solution en utilisant simultanément deux chariots et nous terminons la journée sur une note positive. Par la suite, nous faisons parvenir aux autres unités une requête demandant à tout le personnel disponible de nous aider à ériger ces grandes structures. Il faut souligner que même si nous sommes en mars, la température est si élevée que nous ne pouvons effectuer des travaux ardus que pendant environ 20 minutes avant de devoir prendre une pause de dix minutes pour refaire le plein de liquides corporels. Dès le matin, la température atteint en mars 25° C et grimpe rapidement entre 30 et 40° C au milieu du jour. Fait intéressant, les gens de l'endroit trouvent cette température fraîche et ne peuvent comprendre comment nous réussissons à travailler en ne portant que des T-shirts.

Avril arrive et nous pouvons commencer à voir la lumière au bout du tunnel. Toutefois, certaines règles ont changé. Comme nous construisons ce camp sur une base aérienne qui existait déjà, nous devons respecter les règles et directives fondamentales déjà établies. Même si la paperasse a été correctement remplie avec tous les renseignements nécessaires, puis soumise au moins 24 heures à l'avance tel qu'exigé, et qu'il y a à l'entrée principale des camions

gros porteurs prêts à recevoir le chargement, le pays hôte nous informe qu'il ne va plus autoriser de livraisons les jeudis ou vendredis. Les chauffeurs, les entrepreneurs et nos propres commis au SGR n'ont pas été prévenus et se demandent pourquoi ils ne peuvent terminer la livraison. Ils se demandent s'il est survenu un problème avec la paperasse ou si on a omis quelque détail technique. Les problèmes de la sorte, qui semblent survenir régulièrement, ne font que s'ajouter aux événements quotidiens qui paraissent faits exprès pour ralentir nos progrès. En fin de compte, nous réussissons à faire installer notre cuisine et nos deux salles à manger pendant qu'un entrepreneur construit l'immense climatiseur nécessaire afin de simplement garder la cuisine assez fraîche pour que les cuisiniers ne s'évanouissent pas à cause de la chaleur.

Ensuite, nous devons attendre une décision concernant nos générateurs électriques. Il s'agit de savoir s'il faut les louer, les acheter ou en acquérir à partir des stocks existants. Ces questions sont soulevées quotidiennement entre notre officier responsable de l'équipe d'activation sur le site et l'état-major supérieur. Finalement, une décision est prise. Nous allons à la fois louer des générateurs et en utiliser d'autres provenant des stocks existants en Italie.

Nous finissons par obtenir qu'un entrepreneur aplanisse les sites destinés à notre infrastructure et aux tranchées pour les services publics et les systèmes de communication. Deux autres entrepreneurs construisent les socles de béton et les assises de nombreux bâtiments. Comme notre poste de pompage est installé, nous demandons à un autre entrepreneur de construire les deux cuves de rétention pour l'eau et les égouts. Fait à souligner, nous n'avions pas envisagé que les déchets (humains) se solidifieraient en une masse compacte sous l'extrême chaleur qui règne chaque jour. Ainsi, une fois le camp installé, il faut modifier plusieurs conventions d'offres à commandes. Par exemple, l'entrepreneur embauché pour enlever les déchets doit vider la cuve de rétention à la pelle plutôt qu'à la pompe comme il avait été prévu au départ. Un entrepreneur en électricité doit aussi installer les câbles électriques et les panneaux de distribution. Il faut surveiller de près tous ces entrepreneurs pour nous assurer d'obtenir ce à quoi nous avons songé et ce pour quoi nous avons payé.

De plus, les barrières linguistiques et culturelles ralentissent la croissance du camp. L'expression la plus courante qu'emploient les gens de l'endroit est « *Inch'Allah* », qui signifie « Si Dieu le veut », mais on pourrait prétendre que « possiblement » ou « peut être demain » traduiraient mieux ce terme.

À la fin d'avril, la construction du camp est en bonne voie de réalisation. Les membres du génie sont pratiquement exténués, mais nous savons que dans six à huit semaines nous retournerons au pays pour jouir d'un repos nécessaire et bien mérité. Les membres de la 3 ESG ont réalisé chacun leurs travaux avec une calme efficacité et un sens infaillible du dévouement, assurant ainsi la réussite de la mission. La 1 UGC n'aurait pu trouver une meilleure équipe pour réaliser cette tâche quasi impossible même si elle avait ratissé le pays tout entier. Les nombreux militaires des Forces canadiennes et dignitaires qui ont séjourné au Camp Mirage pendant la Roto 0 ou qui y ont été déployés témoignent du dur labeur et du dévouement dont a fait preuve la 3 ESG pour construire le camp. Ils doivent tous en être reconnaissants à un très petit groupe de personnes du génie fort dévouées qui ont fait le nécessaire afin d'édifier un des meilleurs camps jamais conçus et construits dans une région extrêmement inhospitalière.

À la suite de cette opération de déploiement, on a mené une enquête interne et effectué un examen de nos instructions permanentes d'opération (IPO) pour s'assurer que d'autres groupes n'auraient pas à faire face aux mêmes obstacles que nous. Une importante leçon tirée de cette mission a trait à la perception liée aux sexes dans les cultures étrangères. Nous nous trouvions dans un pays à majorité musulmane où les hommes n'acceptent pas d'ordres des femmes. Cette discrimination sexuelle fait partie de leur réalité et on doit en tenir compte avant toute opération de déploiement. Les gens du coin plus instruits et qui avaient voyagé comprenaient que les Canadiens avaient comme officiers des hommes et des femmes, et ils obéissaient à la lettre aux directives de l'un ou l'autre sexe. Cependant, ils représentaient une minorité. La vaste majorité des habitants n'acceptaient pas qu'une femme soit aux commandes. Il faut mûrement réfléchir à ces nuances culturelles quand on entreprend une reco lors de l'activation dans le théâtre, particulièrement quand nous avons besoin de l'appui des gens de l'endroit et de leur main-d'œuvre. Il aurait également été très utile que cette reco se fasse avec la présence d'un militaire haut gradé provenant de la 1 UAG. Cette personne aurait alors pu accompagner l'ESG ou être utilisée comme principal point de contact pour éclaircir les questions de conception. L'Ambassade canadienne s'est révélée un bon endroit pour trouver des renseignements sur la culture locale de même que diverses listes d'entrepreneurs dont certains avaient même leur siège social au Canada.

Bien qu'il existe différents plans de camp normalisés pour les FC selon la durée de l'opération de déploiement, les membres de la Force aérienne

doivent s'adapter au fait – et accepter – qu'ils peuvent être logés dans des tentes modulaires, dans des CTM Weatherhaven ou des logements ISO. Il est extrêmement difficile de concevoir et de construire un camp où on a l'impression que les règlements normalisés des FC ne s'appliquent pas aux équipages d'aéronefs. On ne peut accepter qu'ils prétendent ne pas pouvoir dormir la nuit à cause du bruit des aéronefs pendant les décollages et les atterrissages. Tous les autres corps de métiers s'adaptent au milieu. Pourtant, on prend sans cesse des dispositions particulières pour les équipages d'aéronefs et ce genre de favoritisme affecte gravement les hommes et les femmes de métier qui ne sont pas considérés comme spéciaux. L'Armée de terre, par exemple, a toujours accepté ce qu'on mettait à sa disposition et elle a bénéficié de peu de confort pendant ses missions à l'étranger.

Depuis notre retour, de nombreuses questions ont été soulevées. Certaines personnes se sont interrogées à propos du temps qu'il a fallu pour construire le camp et du coût d'ensemble pour la Couronne. En fin de compte, tous les retards et les renseignements contradictoires qui nous ont menés ici et là dans l'exécution de nos plans ont été ajoutés à notre livret de « leçons retenues ». Pourtant, comme dans toute opération de déploiement, les moments difficiles, les délais stressants et toutes les plaintes quotidiennes se sont depuis volatilisés et nous ne gardons fraîchement en mémoire que nos réussites. Même si l'opération de déploiement a été ardue, nos réalisations pendant cette mission de 59 jours (six mois) ont été remarquables et nous en sommes tous fiers.

CHAPITRE 2

MAINTENIR LE FRAGILE ÉQUILIBRE POUR GARDER L'ÉQUIPAGE HEUREUX : LES EXPÉRIENCES DE LEADERSHIP DU PM 1 ERIC CARBERRY PENDANT LA ROTATION ZÉRO DE L'OPÉRATION *APOLLO*

Craig Leslie Mantle[1]

Au moment où sont survenues les attaques terroristes contre le World Trade Centre le 11 septembre 2001, le navire canadien de Sa Majesté (NCSM) *Iroquois* se trouvait en mer, menant de vigoureux exercices d'entraînement. Quand le gouvernement du Canada et les Forces canadiennes ont mieux compris l'ampleur des dommages et connu le bilan des victimes, le navire est rapidement revenu au port d'Halifax avec l'ordre de demeurer prêt à lancer une opération à New York dans le but de dispenser une aide militaire et d'aider aux efforts de secours aux sinistrés. En fin de compte, toutefois, cette tâche ne s'est jamais concrétisée, bien que l'équipage du navire se soit vu confier une autre mission qui allait l'éloigner bien davantage des eaux continentales. Un mois plus tard, à la mi-octobre, les marins de l'*Iroquois* furent informés qu'ils allaient bientôt être déployés dans la région du golfe Persique et du golfe d'Oman afin d'appuyer les États-Unis dans le cadre de leur guerre récemment déclarée contre le terrorisme. Plutôt que de bénéficier du délai normal pour apprêter le navire et régler des affaires personnelles, que ce soit au pays ou ailleurs, tous ont appris leur départ imminent dans le cadre de l'Opération *Apollo* une semaine seulement avant d'appareiller, laissant ainsi peu de temps pour ces préparatifs habituels[2].

En apprenant que cette opération de déploiement allait avoir lieu prochainement, des marins qui avaient soumis leur demande de libération bien avant le 11 septembre, mais qui maintenant attendaient seulement le traitement de la paperasse, ont fait savoir qu'ils désiraient demeurer sur le navire et partir outre-mer. Pour ces personnes, la mission était prioritaire et toute préférence personnelle devrait attendre jusqu'à leur retour au Canada. Le constat de ce niveau de professionnalisme et d'engagement fit immédiatement grimper le moral et réaffirma aux yeux de plusieurs qu'il régnait toujours un esprit d'équipe au sein des troupes. Comme le temps était fort précieux, le capitaine d'armes de l'*Iroquois*, le Premier Maître de 1re classe (PM 1) Eric Carberry,

demanda aux divers chefs de département de s'assurer que tous leurs marins passent au moins quelque temps à la maison avec leurs familles et leurs amis[3]. On accorda priorité aux préparatifs en vue de la mission, mais on fit également un effort conscient pour s'assurer que les questions personnelles étaient réglées avant l'opération de déploiement.

Le jour où l'*Iroquois* et deux autres navires canadiens quittèrent Halifax, les membres des familles ainsi que des amis, et des sympathisants venus de la ville et des environs s'alignaient sur le port et le quai le long de l'itinéraire d'apprentissage. Fait à noter, un fort contingent de membres de la Légion s'était déplacé en grande pompe pour souhaiter de bons vents aux marins. Le PM 1 Carberry et d'autres collègues y virent un important signe de respect, en particulier parce qu'il provenait de personnes dévouées qui, des décennies auparavant, avaient elles-mêmes quitté Halifax pour s'aventurer vers l'inconnu. Les habitants de la ville avaient toujours affiché leur soutien pour ceux qui allaient mettre leur vie en péril et cette occasion n'avait en réalité rien de différent. Tous les membres de l'équipage se sont sentis extrêmement inspirés et motivés à la vue de ce témoignage d'appuis car ils savaient qu'à tout le moins, les gens qu'ils laissaient derrière pensaient à eux.

Toutefois, avant même de partir pour le Moyen-Orient, les membres de l'équipage de l'*Iroquois* avaient commencé à former une équipe relativement soudée et travaillaient bien ensemble parce qu'ils revenaient tout juste de procéder à des exercices exigeants en mer. Afin d'assurer une efficacité opérationnelle pleine et entière pendant l'opération de déploiement, la Marine décida que le navire allait voguer avec un équipage complet de marins. Le manque de personnel fut vite réglé, même si les derniers marins à se joindre à l'équipage n'arrivèrent qu'une journée ou deux avant le départ, ce qui ne laissa que peu de temps pour constituer un esprit de corps. Mais malgré ces changements, plus de 60 p. 100 des membres de l'équipage avaient déjà travaillé ensemble, ces perturbations n'eurent pas d'incidence négative visible sur le fonctionnement et l'efficacité d'ensemble à bord de l'*Iroquois*. Le long voyage entre Halifax et les deux golfes permit d'intégrer pleinement les « nouveaux venus » à l'équipe déjà formée. Les exercices d'entraînement préparatoires firent non seulement en sorte que le navire était prêt sur le plan opérationnel mais permirent de faire de l'équipage un groupe efficace en renforçant la confiance et en favorisant la cohésion entre tous à bord. Même si Carberry n'était pas obligé d'adopter des mesures dynamiques pour s'assurer que soit créé un esprit d'équipe fort comme cela aurait été nécessaire si la majorité des membres de l'équipage avaient été inconnus les uns des

autres et n'avaient pas servi ensemble dans un passé récent, il surveilla leurs progrès sur ce plan et favorisa l'unité du groupe chaque fois que l'occasion se présentait.

Malgré les avantages de cette cohésion pendant le voyage, cette période fut extrêmement ardue pour tous parce que les marins consacraient la majeure partie de leur temps à s'entraîner pour une tâche inconnue. En quittant le Canada, personne à bord ne savait réellement quand il reviendrait ou quels défis il faudrait relever une fois dans le théâtre. En conséquence, on déploya beaucoup d'efforts afin de s'entraîner pour tous les types de scénarios possibles, comme ceux liés à des menaces nucléaires, biologiques ou chimiques. De concert avec le reste de l'équipe de commandement – le commandant du navire et le commandant en second –, le PM 1 Carberry s'assura que les marins demeuraient occupés et que leur travail avait un but clair et définissable. Il était d'avis que si les matins demeuraient affairés grâce à un horaire d'entraînement intense, leur esprit demeurerait actif, diminuant ainsi en partie la peur et le stress qu'ils auraient autrement pu éprouver s'ils étaient demeurés oisifs en ayant peu à faire sauf se poser des questions sur leur avenir possible. Même s'il exigeait beaucoup des membres de l'équipage, il faisait également des efforts pour s'assurer qu'il ne les « poussait » pas trop durement, trop loin ou trop vite, car il croyait que l'excès de travail n'engendrerait que de la frustration et du ressentiment, lesquels par ricochet nuiraient en fin de compte au rendement. Il fallait maintenir un fragile équilibre entre trop et trop peu, et sa vaste expérience lui permettait de bien juger cet équilibre. Au bout du compte, l'équipage arriva dans le théâtre après un voyage épuisant et affairé, sûr de ses nombreuses aptitudes et travaillant bien ensemble dans une cohésion pleine et entière.

À partir du moment de leur arrivée dans leur zone de responsabilité en novembre 2001, et jusqu'en janvier 2002, l'équipage de l'*Iroquois* assura la protection du groupe d'intervention amphibie américain (GIA) formé de l'*USS Bataan* et d'autres vaisseaux qui devaient s'occuper du débarquement des *Marines* américains et appuyer leurs opérations terrestres à l'intérieur du pays[4]. Ces premiers mois furent extrêmement occupés et ne laissèrent aux marins que peu de temps libre et, en conséquence, peu d'occasions de s'ennuyer; l'enthousiasme découlant du fait d'être déployés ne s'était pas encore dissipé non plus.

Après avoir quitté le GIA au début de 2002, l'*Iroquois* commença à mener à la fois des opérations de leadership et des opérations d'interdiction

maritime dans le cadre desquelles les membres de l'équipage montaient à bord de navires étrangers à la recherche de terroristes talibans ou d'Al-Qaïda et de leurs armes. La patrouille des mêmes eaux pendant plusieurs mois devint finalement monotone. Dans le but d'en contrer les effets insidieux, l'équipe de commandement permit et favorisa la tenue de plusieurs activités procurant des distractions nécessaires[5]. On organisait fréquemment des barbecues sur le pont et les dimanches devinrent des journées de congé au cours desquelles il s'effectuait peu de travail à bord du navire sauf en ce qui concernait les tâches essentielles ou celles que dictaient des engagements opérationnels. On ne manqua pas non plus d'utiliser les tout nouveaux canons à CO_2 pour projeter des pommes sur des photographies agrandies d'ennemis éventuels. Faisant preuve d'une certaine prévoyance et avec les efforts voulus, le PM 1 Carberry ainsi que les chefs de département et d'autres membres de l'équipage firent de leur mieux avec les ressources à bord pour atténuer l'ennui. Aux yeux de Carberry, le défi consistait à « faire en sorte que l'équipage garde un bon moral dans un contexte parfois ennuyant » et à éviter que la monotonie s'installe[6].

Les activités visant à soutenir le moral des marins n'étaient pas simplement des mesures prises par réflexe au moment voulu. Du début à la fin du déploiement, tout a été mis en œuvre pour que les marins soient tous dévoués, concentrés et de bonne humeur. Par exemple, quelque temps avant Noël, des membres de l'équipage mirent sur pied une chorale qui commença à s'entraîner bien à l'avance aux hymnes et aux chants. Aux environs du 25 décembre, l'*Iroquois* traversa la zone du GIA et, lorsqu'il croisait d'autres navires, la chorale commençait à se faire entendre sur les haut-parleurs. Dans certains cas, les Américains leur rendaient ces « salutations » de la même façon. De tels concerts impromptus firent des merveilles pour le moral, comme le confirmèrent le lendemain les nombreux messages entre les bâtiments. Il y eut aussi un concours de décorations entre les divers départements et un jeu de « Père Noël secret » au cours duquel les marins tiraient au hasard le nom d'un autre membre de l'équipage, pour lui offrir un cadeau. Fait important, ils décorèrent aussi un arbre de Noël – qui n'était en réalité qu'un assemblage improvisé de morceaux de métal – avec des bâtonnets lumineux. Pour Carberry et l'équipage, il était extrêmement important d'essayer de rendre ces jours fériés en mer aussi semblables que possible à ceux que tous apprécient à la maison, entourés de leur famille et de leurs amis. Les efforts de tous et chacun aidèrent à atténuer en partie la tristesse qu'on éprouve naturellement à être séparé des êtres chers à un moment aussi important de l'année. Même quelques-uns parmi les récalcitrants qui, au

départ, refusaient carrément de participer à de telles activités, se mirent plus tard à y prendre part en réalisant rapidement à quel point tous adoptaient l'esprit des Fêtes et ce qu'ils manquaient de plaisir et de compagnonnage à vouloir s'isoler. Pour le plus grand plaisir de tout l'équipage, on a respecté la longue tradition qui consiste à servir du homard pendant la période de Noël à bord de l'*Iroquois*.

Le soutien en provenance de toutes les régions du Canada à l'endroit des marins de l'*Iroquois* a lui aussi contribué au moral des troupes tout au long de l'opération de déploiement. On avait fièrement affiché sur les cloisons du navire des milliers de lettres, de cartes postales et d'étendards qui leur rappelaient constamment que les gens au pays ne les avaient pas oubliés. À plusieurs occasions, des marins qui se sentaient déprimés et malheureux se sont arrêtés pour lire un passage d'une lettre d'un parfait étranger et se sont souvenus tout à coup des raisons pour lesquelles ils se trouvaient outre-mer à mettre leur vie en péril. De telles manifestations d'appui étaient extrêmement motivantes et laissaient chez l'équipage un profond sentiment d'accomplissement. De l'avis de Carberry, ces bons vœux du Canada influaient probablement « avaient davantage d'incidence sur le moral que pouvaient en avoir l'équipe de commandement ainsi que les leaders et les chefs de département »[7].

Quand la mission de l'*Iroquois* fut modifiée au début de 2002, les leaders ont été confrontés à toute une gamme de nouveaux défis qui nécessitaient des solutions novatrices et imaginatives. Selon Carberry, avant le 11 septembre, tous les membres d'équipage de la Marine comprenaient leurs devoirs et la façon de les accomplir d'une manière sécuritaire et efficiente. Bref, les marins naviguaient, et les choses se terminaient là. Toutefois, quand ils furent déployés dans le cadre de la première rotation d'Op *Apollo*, tous les membres d'équipage du navire furent confrontés à de nombreuses nouvelles tâches pour lesquelles ils avaient peu ou pas d'expérience ou de préparation. À titre d'exemple, après Noël, l'*Iroquois* vogua jusqu'à Dubaï pour une escale pendant laquelle on remplaça les moteurs du navire, ce qui exigea environ une semaine[8]. Pendant que le navire se trouvait à quai, la sécurité et la protection des forces devinrent une priorité extrêmement élevée, alors que ce n'était pas toujours le cas normalement. Pour s'assurer que le navire et le port demeurent sécuritaires – ils représentaient bien sûr des cibles tentantes – plusieurs marins devaient fouiller les véhicules qui pénétraient à l'intérieur de certaines installations du chantier, une tâche que nombre d'entre eux n'avaient jamais effectuée ou qu'ils connaissaient peu. En outre, plusieurs devaient monter la garde avec des armes chargées

pendant que le navire se trouvait au port et devaient aussi contrer toute menace en fonction des règles d'engagement (RDE) en vigueur.

Comme on pourrait s'y attendre, plusieurs nourrissaient des inquiétudes légitimes et concrètes à propos de leurs nouvelles responsabilités. Par exemple, peu d'entre eux savaient où et comment chercher des dispositifs explosifs placés dans un véhicule. Leurs années précédentes dans la Marine ne les avaient sûrement pas préparés à faire face à de telles menaces. Pour cette raison, le PM 1 Carberry et l'équipe de commandement jumelèrent les marins de l'*Iroquois* avec des membres de la Police militaire (canadienne) pendant leurs premiers quarts de travail pour que les policiers puissent répondre à leurs questions, leur donnant ainsi confiance en leurs aptitudes. Après avoir bénéficié de cette aide, les marins acquirent suffisamment d'assurance pour assumer seuls ces tâches exigeantes. Dans cette situation, on devait se fier à une expertise extérieure pour combler une lacune évidente sur le plan des connaissances. De même, après avoir reçu une directive du cmdt du navire, Carberry et les chefs de département s'assurèrent que tous à bord du navire, y compris les officiers, utilisent leur arme principale au moins une fois par semaine – certains se servaient C7 standard des FC alors que d'autres utilisaient des mitrailleuses de calibre .50 – afin qu'ils se sentent plus à l'aise lorsque viendrait le moment d'attaquer des cibles ennemies et de se défendre. Ces exercices de tir, surtout menés en mer, étaient dûment notés, si bien que le capitaine savait en tout temps combien de membres d'équipage avaient bénéficié de cette formation et combien d'entre eux ne l'avaient pas encore reçue. Pour compléter ces exercices, le cmdt et le capitaine d'armes résumaient quotidiennement les RDE pour tout le personnel de service, s'assurant une fois de plus que tous possèdent un certain degré d'aisance et de familiarité à l'égard de ces règles s'ils devaient un jour se retrouver dans une situation compromettante. Dans l'ensemble, l'équipe de commandement et les leaders supérieurs firent un effort consciencieux dans le but d'entraîner davantage les membres de leur équipage pendant l'opération de déploiement pour qu'ils acquièrent des aptitudes supplémentaires adaptées à des exigences opérationnelles particulières et, ce qui est plus important encore, qu'ils acquièrent une confiance en leurs propres aptitudes.

Le PM 1 Carberry misait énormément sur certains membres aux expertises diverses de sa propre équipe pour atténuer encore davantage le stress qu'entraînait l'imposition de ces nouvelles tâches. Certains membres de l'équipage du navire avaient justement servi dans l'Armée de terre avant de changer d'uniforme; nombre d'entre eux avaient été pompiers. Pour eux, le

maniement des armes et les RDE n'avaient rien de nouveau et ils les connaissaient par cœur. Souvent, les marins qui manquaient de compétence ou étaient mal à l'aise avec les armes qui leur avaient été attribuées étaient jumelés à d'autres personnes qui leur offraient, dans les règles, l'entraînement, l'orientation et les conseils nécessaires. Comme on aurait pu s'y attendre, les anciens de l'Armée de terre se sont réjouis de cette occasion de se servir à nouveau d'une arme, à un point tel qu'ils se portaient fréquemment volontaires pour des « travaux merdiques » supplémentaires en échange de la possibilité « d'aider avec les .50 »[9]. Aux yeux de Carberry, leur volonté d'assumer des tâches supplémentaires était un signe que le moral et l'esprit d'équipe si essentiels à la réussite étaient suffisamment élevés à bord de l'Iroquois. En ayant recours à ces personnes qui souhaitaient réellement aider à former le reste de l'équipage, il n'était pas nécessaire de soustraire d'autres marins à leurs tâches principales pour dispenser une instruction, allégeant ainsi, par ricochet, leurs responsabilités.

À son heure, après avoir passé six mois en mer à protéger d'autres bâtiments contre des attaques ou à chercher des armes de terrorisme, humaines ou autres, l'*Iroquois* rentra à Halifax. De l'avis du capitaine d'armes du navire, l'opération de déploiement avait été un succès retentissant. Les tâches avaient été accomplies à un niveau exceptionnel de professionnalisme, et l'expérience que chacun avait acquise allait être fort utile dans le nouvel environnement dans lequel la Marine et le reste des FC allaient maintenant mener leurs activités.

Bien qu'au départ l'enthousiasme lié au déploiement ait été assez grand, le moral de l'équipage a parfois baissé en raison de la nature fastidieuse du travail. Pour lutter contre la chose, le PM 1 Carberry, les chefs de département et les autres membres de l'équipe de commandement se sont évertués à offrir autant de divertissement que le permettaient le temps disponible, l'espace et les ressources. Tout au long de l'opération de déploiement, la tension suscitée par les nouvelles attributions de tâches a obligé les leaders supérieurs à trouver des manières d'atténuer son influence insidieuse. À cette fin, ils ont misé sur l'expertise disponible pour former ceux qui avaient besoin d'une instruction supplémentaire et se sont efforcés d'offrir un certain nombre de distractions mémorables. Pendant son séjour à bord du NCSM *Iroquois*, le PM 1 Carberry a veillé au bien-être de ses subordonnés par tous les moyens possibles en s'assurant de garder le fragile équilibre entre exiger trop ou exiger trop peu.

NOTES

1 Le présent chapitre se fonde sur une entrevue réalisée auprès du PM 1 Eric Carberry, pour Craig Leslie Mantle, à Halifax, en Nouvelle-Écosse, le 21 juillet 2006.

2 Les NCSM *Iroquois, Halifax, Charlottetown, Toronto, Preserver* et *Vancouver* participaient à la Roto 0 et, du tout début à la toute fin, celle-ci a duré d'octobre 2001 à mai/juin 2002. Le commandant de groupe opérationnel était le Commodore Drew Robertson. Voir Richard H. Gimblett, *Opération Apollo : L'âge d'or de la marine canadienne dans la guerre au terrorisme*, (Ottawa, Magic Light, 2004).

3 Les chefs de département sous les ordres de Carberry, dont tous avaient le grade de premier maître de 2e classe (pm 2), comprenaient le chef de l'approvisionnement, le chef de pont, le chef des systèmes de marine, le chef des systèmes de combat et le chef de l'Air.

4 Pour obtenir de plus amples renseignements sur cette étape de leur déploiement, voir Gimblett, *Opération Apollo*.

5 Avant même que l'*Iroquois* quitte le port d'Halifax, l'équipe de commandement avait adopté des mesures concrètes pour atténuer une partie du stress inhérent aux opérations de déploiement outre-mer. Dans ce but, ils ont « emprunté ou acheté » (citation tirée de l'entrevue) des appareils d'exercice pour un gymnase à bord. Compte tenu du fait que nombre de marins attachaient une très grande importance à leur santé, une telle installation était absolument nécessaire et son absence aurait affecté le moral. À la fin de l'opération de déploiement, plusieurs des personnes qui n'avaient pas l'habitude de fréquenter un gymnase auparavant s'y étaient progressivement intéressées et se servaient assez fréquemment des appareils à leur disposition. Le fait d'avoir un endroit où faire de l'exercice et socialiser de manière informelle a également atténué les effets de l'ennui et de la monotonie et contribué à augmenter le sentiment d'appartenance au groupe.

6 Citation tirée de l'entrevue. Pour contrer encore davantage les effets de l'ennui, plusieurs concours d'amateurs et bingos ont été organisés à bord de l'*Iroquois*. Les membres de l'équipage ont également suivi avec intérêt les Jeux olympiques et se sont réjouis de regarder les équipes de hockey masculines et féminines du Canada remporter la médaille d'or à Salt Lake City.

7 Le PM 1 Carberry à C.L. Mantle, dans un courriel du 7 septembre 2006.

8 Incidemment, pendant qu'on remplaçait les moteurs, plusieurs marins n'appartenant pas à la section d'ingénierie se sont portés volontaires pour aider à accomplir des tâches qui ne nécessitaient pas de compétences techniques, comme aider à certaines procédures, tenir une lampe, aller chercher des outils, etc. Ceci a permis aux techniciens de se soustraire à leur travail pendant quelque temps et leur a donné la chance, que tous les autres avaient, d'apprécier la ville portuaire. Aux yeux de Carberry, une telle volonté d'aider

constituait une très bonne indication que les efforts antérieurs visant à constituer un esprit de corps avaient porté leurs fruits et que le moral et la cohésion jouissaient d'une assise solide. Les marins qui offraient volontairement leur aide le faisaient en renonçant à leur propre temps de loisir et à leurs plaisirs. Comme il l'avait fait plus tôt à Halifax avant de prendre la mer, Carberry avait dit aux chefs de département qu'une fois accompli tout le travail nécessaire, leurs subordonnés pourraient (et devraient) se rendre à terre. L'équipe de commandement a déployé des efforts consciencieux pour accorder aux marins autant de congés que possible quand l'occasion se présentait.

9 Citations tirées de l'entrevue.

CHAPITRE 3

L'OPÉRATION *APOLLO* DU POINT DE VUE D'UN SMR DE GROUPEMENT TACTIQUE, FÉVRIER À JUILLET 2002

J.A. Comeau

Les attaques terroristes contre les États-Unis (É.-U.) le 11 septembre 2001 nous ont obligés à réévaluer la guerre. Par le passé, seules les forces d'opérations spéciales, grâce à leurs tactiques de frappes chirurgicales, étaient principalement appelées à mener le combat contre les terroristes. Toutefois, le 11 septembre a transformé cette réalité. De plusieurs façons, cette attaque terroriste a amené l'Occident à modifier sa façon de faire la guerre. Cette nouvelle forme de guerre asymétrique a fait en sorte d'obliger les forces classiques à se lancer à l'assaut des terroristes. Celles-ci allaient cependant devoir s'adapter pour survivre sur le nouveau champ de bataille. Les Forces canadiennes n'étaient pas à l'abri de ce besoin de transformation et elles ont dû s'acclimater rapidement afin de survivre et de contribuer concrètement dans ce nouvel environnement de défense. Les pages qui suivent présentent mon point de vue à titre de sergent-major régimentaire du 3e bataillon du groupement tactique Princess Patricia's Canadian Light Infantry (PPCLI) durant l'opération *Apollo* de février à juillet 2002. Je dois rappeler à toutes les personnes qui lisent ce chapitre qu'une histoire comporte toujours deux versions, mais je n'en présenterai ici qu'une seule.

MISSION

La plupart des Canadiens ont fait la connaissance d'Oussama ben Laden le 11 septembre 2001. À ce moment, ils avaient déjà oublié les attaques contre le World Trade Center en 1989, alors qu'un camion piégé avait été laissé dans un stationnement situé plusieurs étages sous l'édifice. Les Nord-américains se permettent souvent le luxe de croire qu'ils sont à l'abri des attaques parce qu'ils vivent sous un formidable parapluie de sécurité. En fait, quelques heures seulement avant l'attaque contre les tours jumelles, la majeure partie de la population ne pensait peut-être même pas qu'un tel acte de terrorisme pouvait être perpétré en Amérique du Nord. Mais en réalité, comme nous l'ont démontré les attentats du 11 septembre, notre continent n'est pas imperméable aux attaques.

Avant le 11 septembre, le groupement tactique du 3 PPCLI était en voie d'être mis sur pied pour se rendre en Norvège participer à un exercice de l'Organisation du traité de l'Atlantique Nord (OTAN) devant débuter en février 2002. Dès le 1er avril 2001, nous avions été choisis comme Force de réaction immédiate (Terre) (FRI(T)). En tant que SMR, j'étais occupé à m'assurer qu'un nom soit rattaché à chaque poste permanent de façon à ce que le cmdt puisse avoir à sa disposition tous les soldats nécessaires pour mener cet exercice. À l'époque, comme les bataillons d'infanterie légère faisaient face à des suppressions de personnel, il manquait au bataillon au moins l'équivalent d'une compagnie de fusiliers. La structure de commandement de la compagnie existait toujours au sein du bataillon, mais nous n'avions pas suffisamment de soldats pour doter nos trois compagnies. En conséquence, le cmdt décida que les compagnies « A » et « B » allaient être dotées d'effectifs complets et qu'il irait voir le commandant de brigade pour obtenir une autre compagnie provenant de l'extérieur du bataillon. Le 2 PPCLI reçut l'ordre de fournir la troisième compagnie. Le groupement tactique du 3 PPCLI allait donc avoir des effectifs complets pour le déploiement en Norvège dans le cadre de l'exercice de l'OTAN. Le groupement tactique comprenait trois compagnies de fusiliers, une compagnie de soutien au combat, une compagnie d'administration, une compagnie de soutien logistique au combat, un escadron du génie et des attachements pour combler les postes au quartier général.

Alors que je me rendais au travail le matin du 11 septembre 2001, j'entendis à la radio qu'un avion de ligne avait frappé une des tours jumelles du World Trade Center. Au moment où je franchissais l'entrée principale de la base, le deuxième avion de ligne avait percuté l'autre tour. Je commençai à éprouver une sensation étrange à l'estomac. Pendant le rassemblement du matin, je prévins les membres du bataillon que le monde tel que nous le connaissions venait de changer. Je leur dis que je serais étonné si nous ne nous retrouvions pas quelque part dans le monde pour riposter à l'attaque.

Les événements du 11 septembre et les mois qui suivirent sont bien documentés. En ce qui concerne le groupement tactique du 3 PPCLI, nos entraînements à Dundurn, en Saskatchewan, en vue d'un exercice de l'OTAN devinrent plutôt des entraînements à une chasse aux talibans et à Al-Qaïda.

Avec ce nouvel objectif à l'esprit, le plan initial prévoyait que toute l'organisation du quartier général se rassemble de manière à ce que nous puissions former une équipe soudée. Nous ne voulions pas attendre d'être dans un

théâtre de guerre pour travailler ensemble une première fois. Toutefois, au grand mécontentement du cmdt, cet objectif n'a pas pu être atteint. Nous avons dû gérer le quartier général avec des officiers d'état-major qui devaient remplir également le rôle de personnel de soutien.

Faire en sorte que la nuit nous appartienne figurait parmi les nombreuses priorités qu'avait établies le cmdt si nous devions mener une guerre contre le terrorisme. Pour cette tâche et d'autres, nous aurions besoin de l'équipement convenable. Le groupement tactique du 3 PPCLI était chanceux d'avoir dans ses rangs d'anciens membres de la Force opérationnelle interarmées 2 (FOI 2). Ces personnes ont été d'une aide considérable pour trouver le meilleur équipement en vue du combat à venir. Voici une liste du matériel que l'unité devait acquérir avant son déploiement en Afghanistan : un PAC 4 (marqueur laser); un PAC 5 (marqueur laser); des lunettes de vision nocturne (LVN) (une par personne); un gilet de protection balistique de niveau 3 (un par personne); du ruban adhésif phosphorescent (les Forces canadiennes n'avaient pas ce ruban; un ancien membre de la FOI 2 faisant maintenant partie du groupement tactique a dû communiquer avec des gens qu'il connaissait au sein des forces spéciales sur le terrain à Kandahar afin d'obtenir suffisamment de rubans pour le groupement tactique); des stroboscopes à infrarouge; et une carabine C8 plutôt qu'une carabine C7 avec dix chargeurs par personne. Ces acquisitions ainsi que d'autres initiatives ont fait en sorte que les soldats comprirent le message : nous n'allions pas participer à une mission de maintien de la paix; nous allions inévitablement faire la guerre et nous tenions à réussir la mission.

Un des premiers dilemmes qu'a dû résoudre le groupement tactique avait trait à un support de casque convenable pour les LVN. Au sein des forces internationales, on dit que le soldat canadien a une solution à tout problème. Ceci ne faisait pas exception à la règle. Un soldat du groupement tactique a résolu le problème du support pour des LVN en enlevant le support principal du harnais de tête pour visser directement les LVN sur son casque. Sans autres suggestions sur la façon de résoudre ce problème, il y avait deux manières acceptables de fixer les LVN au casque. L'une consistait à visser le support au casque (ce qui, selon les experts, diminue la protection balistique) et l'autre, à modifier le harnais de tête afin qu'il s'adapte au casque.

La mise en service du système intégré d'engagement multiple au laser (MILES) que nous avons emprunté aux Américains, s'est avérée précieuse dans le cadre de notre entraînement. Nous avons vite réalisé que le tir fratricide était

une possibilité bien réelle lorsqu'il fallait manœuvrer de grandes formations de soldats.

Pour endurcir les soldats au combat, il fut décidé que nous n'utiliserions pas de tentes arctiques quand nous passerions la nuit dans le secteur d'entraînement. À notre arrivée à Dundurn, il n'y avait pas de neige. Toutefois, au troisième jour de l'entraînement, il est tombé de la neige qui allait rester au sol. Cette décision de renoncer aux tentes arctiques s'est avérée une très précieuse leçon pour le groupement tactique car on a réalisé bientôt à quel point le soldat canadien pouvait être polyvalent et stoïque. Les soldats comprenaient le pourquoi de notre entraînement, et le défi que posaient les éléments ajoutait à l'expérience. Bien sûr, pour des raisons de sécurité, le groupement tactique avait toujours des groupes de tentes tout près et on les a parfois utilisés quand la température chutait considérablement au-dessous du point de congélation.

À notre retour de Dundurn, nous avons entendu une rumeur selon laquelle notre mission serait probablement auprès de la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) et que nous serions rattachés à l'armée britannique. Cela signifiait que nous serions un bataillon d'infanterie légère transporté par véhicule utilitaire léger à roues (VULR). Toutefois, cette mission auprès de la FIAS ne s'est pas concrétisée. Nous avons plutôt appris en décembre que les É.-U. demandaient à ce que le Coyote et son équipement de surveillance contribuent à la défense de l'aérodrome de Kandahar. Un escadron de reco du Lord Strathcona's Horse (Royal Canadians) (LdSH(RC)) allait être chargé de fournir cette capacité.

En conséquence, le groupement tactique avait maintenant un objectif différent et l'escadron de reco fut ajouté à la FRI(T). Pour soutenir la guerre au terrorisme, nous allions maintenant participer à l'effort de guerre des É.-U. en Afghanistan. Nous allions être rattachés à la seule division aéroportée (assaut aérien) du monde, plus précisément la 3e Équipe de combat de brigade, « RAKKISAN », avec une compagnie de commandement et services et trois bataillons du 187e régiment d'infanterie américain. Il était évident que notre mission n'allait pas être une mission classique de maintien de la paix. Les soldats savaient qu'en Afghanistan, les FC allaient être aussi proches de la guerre qu'ils ne l'avaient jamais été depuis la guerre de Corée. Sachant que la 101e Division aéroportée est une unité aéromobile, il allait être possible de diminuer l'infrastructure de véhicules puisque le groupement tactique ne se rendait à Kandahar que pour assurer la sécurité de l'aérodrome.

Dans le but de préparer notre déploiement en Afghanistan, nous avons demandé à un membre du Régiment du génie du Canada, à qui avait été attribuée la tâche d'aider les moudjahidines à déminer l'Afghanistan à la fin des années 1980, de venir s'adresser au groupement tactique. Les soldats ont très bien accueilli sa présentation des Afghans sur la culture et sur les mines auxquelles le groupement tactique pourrait avoir à faire face dans ce pays.

Quand le premier ministre est venu nous rendre visite à Edmonton pour nous annoncer que nous allions être déployés en Afghanistan afin de participer à la guerre au terrorisme, nous nous sommes de nouveau souvenus qu'il allait s'agir d'un type de mission différent de ce à quoi nous étions habitués. Bien sûr, la visite avait plusieurs significations, mais le plus important était que le premier ministre prenait le temps de venir nous voir avant notre départ pour la guerre. Un autre message s'adressait au public canadien : le gouvernement du Canada adoptait réellement des mesures concrètes concernant cette crise en Amérique du Nord; plus précisément, les FC étaient déployées dans le cadre de la guerre au terrorisme. Le gouvernement demanda au public d'appuyer les troupes.

Tous les membres du groupement tactique furent envoyés chez eux pour les vacances de Noël, mais nous ne savions pas à quel moment nous serions déployés.

Une fois qu'on nous eut appris que nous allions partir à bord de l'avion de transport C5 Galaxy, on accorda priorité à toutes les palettes chargées et on les entreposa en lieu sûr. La Force aérienne américaine fut informée des dates possibles pour faire venir le groupement tactique canadien à Kandahar. Avec le recul, si on nous avait dit que la 101e Division aéroportée serait déployée avant nous en janvier et que nous serions déployés après son arrivée sur le terrain, le groupement tactique aurait alors pu avoir une vague idée de la date de départ. Ce manque d'information représente, à mon avis, une lacune quant à l'aspect INTERALLIÉ de notre expertise. Le déplacement d'un groupement tactique canadien dans le cadre d'un transport aérien prévu est déjà une opération complexe en soi. Dans ce cas-ci, la tâche était encore plus compliquée parce que ceux qui préparaient l'opération n'étaient pas au courant des informations protégées qui avaient trait à notre transport.

Cette période d'incertitude fut difficile pour le groupement tactique parce que certains soldats durent faire leurs adieux à leurs proches à plusieurs reprises. À titre d'exemple, je suis retourné trois fois chez moi avant de

quitter finalement Edmonton. C'était éprouvant sur le plan affectif pour tous les membres de ma famille. Ils auraient de beaucoup préféré ne me souhaiter au revoir qu'une fois. Après avoir appris que notre vol allait être retardé pour une deuxième fois, les soldats parlaient de ne pas retourner chez eux pour éviter d'avoir à revivre une nouvelle fois cette difficile expérience. Toutefois, nos supérieurs se sont assurés que la plupart des soldats rentrent chez eux pour éviter d'envenimer la situation advenant que les conjoints apprennent qu'il y avait eu un nouveau délai.

Comme les membres du groupement tactique n'avaient pas été ensemble une seule fois avant notre déploiement – et ce détail me préoccupait considérablement – j'avais l'impression que la constitution d'un esprit de corps allait représenter mon plus grand défi. J'étais aussi très préoccupé concernant notre politique de consommation d'alcool surtout que nous allions être armés 24 heures sur 24, sept jours sur sept. Cela n'allait toutefois pas poser problème en fin de compte puisque l'armée américaine avait une stricte politique de prohibition d'alcool dans le cadre des opérations.

On nous remit une nouvelle tenue de camouflage DCamC immédiatement avant notre déploiement. C'est cet uniforme qui m'a permis de m'assurer que tous allaient se ressembler au sein du groupement tactique. Le groupement tactique du 3 PPCLI allait être connu sous le nom de « CADPAT Battle Group [groupement tactique DCamC] ». Je m'arrangeai pour qu'on fasse savoir que personne ne porterait de béret pendant la mission. La coiffure de choix allait être le couvre-chef mou DCamC. Fait à souligner, il ne s'agissait pas d'un choix populaire pour ceux qui portaient un béret d'une couleur différente et pour les équipes de commandement des autres unités rattachées au groupement tactique.

Quand nous nous sommes tous retrouvés sur le terrain à Kandahar, nous avions tous l'air d'appartenir à la même organisation et on nous identifiait facilement grâce à notre attitude professionnelle. J'avais atteint mon but. Ce sont toujours les premières impressions qui demeurent.

À son arrivée à l'aérodrome de Kandahar, le détachement précurseur s'est vu attribuer une partie du terrain qui allait se révéler tout juste suffisant pour notre groupement tactique de 844 soldats. Le sergent-major du camp américain nous informa qu'il n'était pas certain que ce terrain ait été complètement déminé. Quand je suis arrivé, cinq jours après le détachement précurseur, le bivouac avait déjà pris forme. Comme les installations sanitaires n'étaient pas

encore prêtes, on fit passer le mot au sergent-major du camp canadien que nous allions adopter les conditions austères de « WainCon » (*Wainwright Training Area Concentration* [concentration de secteur d'entraînement de Wainwright]). En quelques jours, des fosses pour eaux grises furent aménagées, des latrines couvertes furent construites avec des demi-barils de 45 gallons. Ces installations furent bienvenues aux yeux des soldats, en comparaison surtout avec les trous à ciel ouvert qu'utilisaient encore les soldats américains. L'hygiène et les conditions sanitaires représentaient ma principale préoccupation. Comme j'avais vécu de mauvaises expériences en la matière auparavant, je savais à quel point ces questions étaient importantes.

Environ un mois et demi le débit du déploiement, le moral de tous est remonté considérablement quand nous avons déménagé au camp que nous avions construit et qui comportait des douches, des latrines et des postes de lavage. Les conditions de vie venaient de s'améliorer radicalement. L'ajout de toilettes chimiques, que les soldats connaissaient bien, fut l'une des choses qui contribua le plus à l'amélioration du moral à Kandahar. Le groupement tactique jouissait même d'un poste de lavage près de chaque toilette chimique. Le moral des soldats n'avait pas été aussi bon depuis leur arrivée.

La sécurité représentait toujours un sujet de préoccupation pour le groupement tactique. Les Américains permettaient aux Afghans de l'endroit de venir dans la base et d'effectuer des travaux domestiques. Des Canadiens et des Américains les escortaient. C'est ainsi que nos soldats remarquèrent que certains Afghans mesuraient des distances et dessinaient des diagrammes de la base. Ces personnes-là ne furent pas autorisées à revenir dans la base. Le cmdt prit une décision ferme concernant l'entrée d'Afghans dans la base. Nous allions désormais nettoyer nous-mêmes nos lieux. Quelques soldats apprécièrent cette décision tandis que d'autres possédant moins d'expérience opérationnelle ne réalisaient pas pourquoi cette décision était si importante pour la sécurité du groupement tactique. Toutefois, il devint bientôt évident aux yeux de la plupart que la guerre en Afghanistan pouvait rapidement s'insinuer dans n'importe quel aspect de la vie.

Le groupement tactique fut déclaré opérationnel à la mi-février et les soldats occupèrent les positions défensives autour de l'aérodrome. On se rendit bientôt compte que la situation s'était peu améliorée depuis que les *Marines* avaient pris possession du secteur dans la foulée du 11 septembre. Certains principes liés à la mise en place d'une défense puissante n'avaient pas été respectés. En conséquence, les compagnies de fusiliers amorcèrent

l'occupation en améliorant leurs positions. Le groupement tactique avait pour priorité de se rendre sur la ligne et de rester à cet endroit. En sachant qu'ils allaient être de faction 24 heures sur 24, sept jours sur sept, les soldats éprouvèrent un sentiment d'appartenance, qui devint évident à la lumière des efforts déployés pour édifier leurs fortifications. Ils savaient très bien qu'il n'allait pas s'agir d'un exercice défensif de quatre jours à la fin duquel ils devraient remplir les tranchées. Les soldats se consacrèrent entièrement à la construction de positions défensives. Au moment où la relève prévue arriva pour nous permettre de partir accomplir notre première opération offensive, le commandant de compagnie américain était assez impressionné par le travail qu'avaient effectué nos soldats.

Comme on m'avait dit avant notre départ que nous jouerions un rôle défensif à l'aérodrome de Kandahar, je savais qu'il allait être difficile de garder les soldats concentrés sur leur mission. Quand le cmdt fit savoir que les Américains allaient nous remplacer pour nous permettre d'aller nous emparer d'un sommet de montagne afin d'appuyer l'opération *Anaconda*, je fus soulagé pour plusieurs raisons, surtout parce que je savais maintenant que les Américains nous faisaient suffisamment confiance pour nous permettre de combattre à leurs côtés. À mon avis, les Américains avaient acquis cette confiance en nous regardant effectuer les procédures de combat dans le but d'aller secourir des soldats américains dans la vallée de Shi A Kot. Notre degré d'expérience et notre souci du détail étaient assez impressionnants. Nos commandants de compagnie possédaient la même expérience que les commandants de bataillon américains. Nos adjudants de peloton avaient autant d'expérience que les sergents-majors de bataillon américains.

Nos soldats étaient en mesure de voir la différence de leadership entre les officiers et les s/offs canadiens et américains. Au niveau de la masse, les soldats Canadiens affichaient une grande confiance envers leurs leaders. Toutefois, les soldats du groupement tactique remarquèrent que les discours des officiers supérieurs américains étaient très inspirants. Par comparaison à leurs homologues américains, les officiers supérieurs canadiens qui s'adressaient aux soldats manquaient de charisme et d'énergie. Contrairement aux Américains, les Canadiens avaient trop longtemps été éloignés de la guerre pour pouvoir motiver les soldats avant la bataille. Les soldats du groupement tactique avaient le sentiment que les officiers supérieurs américains ne se préoccupaient pas de ce qu'allait dire la presse à propos de leurs allocutions. Les officiers supérieurs canadiens, quant à eux, affichaient une certaine réticence devant les médias.

Les atouts du groupement tactique comprenaient la cartographie, la guerre électronique, le renseignement, les patrouilles de reconnaissance et le traducteur interprète du cmdt provenant d'un autre organisme gouvernemental. Ces atouts se sont révélés extrêmement utiles dans toutes les étapes de la guerre.

OPÉRATIONS

Les Canadiens entreprenaient une offensive dans une zone de guerre pour la première fois depuis la guerre de Corée. Le groupement tactique devait se rendre de l'aérodrome de Kandahar à Bagram en avion C-17 Globemaster. On envoya à Kandahar deux hélicoptères Chinook pour prendre le détachement précurseur, qui comprenait l'indicatif d'appel 0 et le 9er (niner) tactique. Les Forces d'occupation russes avaient construit Bagram au cours des années 1980. Les Américains l'utilisaient maintenant en tant que base de transit pour leurs opérations dans le sud-est de l'Afghanistan.

Au moment de nous préparer pour cette opération offensive, j'ai été confronté à un dilemme éthique. Un soldat était allé son commandant de section et l'avait informé qu'en raison de ses croyances religieuses, il ne pouvait participer à l'opération à venir. Cela me semblait assez étrange puisque le soldat s'était porté volontaire et il savait essentiellement ce dans quoi il s'engageait avant de quitter le Canada. J'ai demandé au SMC quelle était la religion du soldat. Il a répondu qu'il était catholique. Je suis également catholique, bien que non-pratiquant. J'ai alors demandé au SMC de dire à ce soldat que le SMR était également catholique et que j'allais participer à cette opération pour faire mon travail afin que les enfants de mes enfants n'aient pas à faire plus tard à leur tour ce que nous faisions aujourd'hui. Le soldat n'est pas revenu sur le sujet. Je pense qu'il cherchait une bonne raison pour ne pas aller se battre mais n'avait pu en trouver une.

La façon d'intégrer les médias à notre première mission offensive constituait un autre problème dont j'ai discuté avec le cmdt en détail. La couverture médiatique de l'occupation de l'aérodrome de Kandahar faisait partie de la routine. Le cmdt décida que nous allions amener le journaliste canadien avec nous dans le groupement tactique. Ce geste contribua concrètement à favoriser de bonnes relations avec les médias. En intégrant le journaliste au groupement tactique, le public canadien et plus particulièrement nos êtres chers pourraient participer de près à l'opération. Aussitôt que les deux premiers

communiqués de presse furent envoyés du champ de bataille, tous voulurent se joindre à l'exercice. Une équipe de la Société Radio-Canada (SRC) arriva dans un des hélicoptères de réapprovisionnement pour couvrir la bataille. À noter toutefois que l'équipe médiatique de la SRC n'était pas bien préparée.

Quand nous sommes arrivés à Bagram pour nous installer temporairement dans les montagnes, l'opération *Anaconda* tirait à sa fin. Les Américains se retiraient de la vallée où ils avaient combattu pendant les neuf jours précédents. Nous devions aller libérer un sommet de montagne. Le personnel du groupement tactique avait surnommé la colline « dos de baleine » parce qu'elle sortait de la terre comme s'il s'agissait d'une baleine échouée. Pendant l'opération *Anaconda*, des tirs de mortiers avaient été effectués de cette colline. Mais comme elle se trouvait de l'autre côté du fond de la vallée, les Américains n'avaient pas nettoyé la zone. L'Armée nationale afghane (ANA) avait occupé la petite ville dans la vallée et un groupe restreint de soldats avait sécurisé la zone d'atterrissage d'hélicoptères du côté est de la colline pour le groupement tactique. Toutefois, comme la colline n'était pas sécuritaire, le groupement tactique s'inquiétait des manœuvres d'atterrissage qui allaient devoir être effectuées dans le cadre de l'opération *Harpoon*. Il s'agissait du premier assaut héliporté réalisé par un groupement tactique canadien dans une zone de guerre.

La scène la plus frappante à laquelle j'ai assisté en approchant de la zone de travail de l'aérodrome fut l'aumônier qui bénissait les soldats avant leur départ. La seule chose que me mentionna le cmdt fut qu'il avait vu que les soldats se couvraient le visage de peinture de camouflage. Pour ma part, la dernière chose que j'avais à l'esprit était d'appliquer de la peinture de camouflage sur mon visage, car je réfléchissais à tous les plans de contingence qui me trottaient dans la tête. Il était impressionnant de voir des Chinooks américains et des hélicoptères armés Cobra des *Marines* américains quittant la base aérienne de Bagram pour servir d'escorte.

Alors que les hélicoptères atterrissaient sur le « dos de baleine », l'appréhension du combat s'est dissipée avec l'application des drills et la mise en place d'une zone de défense tous azimuts. Le reste de l'opération est devenu affaire de routine tandis qu'on ratissait les bunkers et qu'on s'assurait que les talibans/Al-Qaïda ne pourraient revenir pour se servir du matériel que nous avions trouvé.

Le premier jour de l'assaut aérien fut marqué d'un incident sur la zone d'atterrissage (Z atter) qui réaffirma ma confiance à l'égard nos soldats. Une jeune militaire descendait la rampe d'accès de l'hélicoptère quand tout à coup elle perdit pied. Elle tomba et se coinça la jambe derrière son dos. L'arrimeur de l'aéronef s'approcha pour l'aider à descendre mais elle lui fit signe qu'elle pourrait le faire elle-même. Quand j'allai la voir pendant qu'on la traitait près de l'hélicoptère, je lui demandai pourquoi elle n'était pas restée dans l'hélicoptère pour pouvoir retourner à Bagram où elle aurait bénéficié de meilleurs soins. Elle me répondit simplement qu'elle transportait des munitions pour une mitrailleuse C6 et qu'elle voulait s'assurer que le mitrailleur allait les obtenir avant qu'elle aille où que ce soit. Ceci confirma dans mon esprit qu'elle avait compris mes propos lorsque j'avais souligné devant le groupement tactique qu'il fallait s'occuper, dans l'ordre, de la mission de ses compagnons, de soi-même et ensuite de tout le reste. Le geste de cette militaire demeurera toujours cher à mon cœur parce qu'elle aura été un excellent exemple du dévouement dont ont fait preuve nos soldats canadiens le premier jour de la bataille.

À notre retour à l'aérodrome de Kandahar, nous nous sommes rassemblés à Bagram. Pendant le redéploiement, le cmdt décida de planifier une période de R et D pour nos soldats. Le plan initial prévoyait que le R et D aurait lieu à l'aérodrome de Kandahar. Après avoir réévalué les conditions de vie et l'état de préparation opérationnelle à l'aérodrome, le cmdt conclut qu'il vaudrait mieux que le R et D ait lieu à l'extérieur de la zone d'opération.

Le cycle opérationnel de l'équipe de combat de brigade (ECB) américaine, dont nous étions sous les ordres, comprenait une rotation des bataillons à l'intérieur et à l'extérieur de la zone d'opération. Le lieu de R et D pour l'ECB se trouvait au Pakistan. Cependant, nous n'avions pas la permission d'aller au Pakistan, alors notre R et D s'est effectué en autonomie, juste entre les membres du groupement tactique.

C'est Dubaï, situé dans les Émirats arabes unis (EAU), qui fut choisi en raison des vols de soutien canadiens qui y arrivaient en provenance de l'ASO. Les vols arrivaient selon un horaire régulier de quatre jours. De plus, ce site de R et D allait permettre aux soldats de s'éloigner de la zone d'opération pendant une courte période. Par précaution, le cmdt exigea que les soldats partent en unités structurées. Ainsi, s'ils devaient nous rencontrer

dans une zone d'opération, après leur retour d'un R et D, ils formeraient déjà une unité structurée.

Le plan de R et D était en préparation au moment où nous revenions de Bagram. Pendant que nous y étions encore, on m'attribua pour tâche de trouver un s/off supérieur convenable pour s'occuper du centre de congés de Dubaï. Avec l'assentiment du cmdt, on décida que le s/off supérieur choisi serait quelqu'un qui avait déjà dirigé une installation de bien-être. Son expérience contribuerait à réduire au minimum la courbe d'apprentissage nécessaire pour occuper ce poste. C'était particulièrement important parce que les soldats allaient passer leur congé de trois jours dans un pays à 96 p. 100 musulman. Les lois musulmanes dans les EAU ne toléraient pas les comportements habituels des Nord-américains et, si nos soldats étaient envoyés en prison, ils ne s'en sortiraient pas facilement. Un s/off supérieur se porta volontaire auprès de moi en me disant qu'il convenait parfaitement pour occuper le poste. Cet homme n'avait aucune expérience en la matière, alors je lui dis que son nom n'allait pas être proposé pour l'emploi. Ce qui me frappa dans sa demande était qu'il détenait un poste très élevé et qu'il souhaitait quitter le théâtre d'opération pour diriger un centre de congés. En fin de compte, l'homme en question fut renvoyé au Canada, souffrant de stress au combat. Je n'ai pas pris cette décision à la légère et j'ai trouvé toute la situation problématique. J'avais le choix entre aider cet homme à taire sa maladie en l'envoyant à Dubaï ou m'en tenir aux exigences préalables dont il avait été convenu auparavant. Malgré les défis, je suis satisfait de ma décision. De fait, l'homme en question n'est toujours pas retourné au travail. En outre, nous n'avons eu aucun signalement d'incident à Dubaï.

Compte tenu de notre état de préparation opérationnelle et du niveau constant de compétences que nous devions conserver, le cmdt décida que nos soldats s'entraîneraient à l'installation de Tarnac Farm. Pendant une de nos séances d'entraînement nocturne, un avion de combat F-16 américain laissa tomber une bombe de 500 livres sur nos soldats. Je ressentis le souffle de l'explosion dans ma tente, à six kilomètres de là. J'ai su avec certitude qu'il se produisait quelque chose de grave quand la radio, qui diffusait de façon routinière sur le réseau, se tut. Je m'empressai de m'habiller pour aller au poste de commandement (PC). Puis la radio commença à émettre des comptes rendus de situation concernant ce qui s'était passé. Le bilan des victimes s'élevait à quatre morts et huit blessés.

Il fallut immédiatement résoudre un autre dilemme : où le commandant devait-il idéalement se rendre ou se trouver? Sachant que la situation était maîtrisée sur le lieu de l'incident, je suggérai que le cmdt demeure auprès des soldats blessés. C'est là que nous avons passé le reste de la soirée, en fait jusqu'à ce que les blessés soient évacués vers l'Allemagne le lendemain matin. Ma priorité était désormais d'être aux côtés du cmdt pendant cette difficile période.

On élabora un plan pour s'assurer que les soldats décédés reçoivent des adieux convenables lors de leur départ de l'aérodrome de Kandahar. On jugea qu'un service funéraire près de l'avion conviendrait et qu'y assisteraient le plus grand nombre possible de militaires du groupement tactique. Le geste le plus remarquable que posèrent nos camarades américains fut de dépêcher les gardes du drapeau de chacune des unités de l'équipe de combat de brigade. Je lève mon chapeau au sergent-major de l'équipe de combat de brigade qui s'est assuré de leur présence pendant le service funéraire.

La compagnie « A », celle qui s'entraînait à Tarnac Farms, se préparait à se rendre à la bande d'atterrissage de Kowst pour exécuter une tâche de sécurité de niveau de compagnie que nous avait confiée le commandant de l'équipe de combat de brigade. Kowst était un camp de base pour les Forces spéciales et les OGA. La compagnie « A » devait être basée à Kowst pendant un mois. Toutefois, à cause de l'incident survenu à Tarnac Farms, la mission fut confiée à la compagnie « B ». Ceci se révéla une bonne décision puisque les Forces spéciales reconnurent d'anciens membres de la FOI 2 au sein de la compagnie et la transition se passa beaucoup plus en douceur que si l'unité était demeurée « inconnue jusqu'à preuve du contraire ». Tout ceci pour dire que grâce aux échanges antérieurs de petites unités, les soldats s'acceptaient les uns les autres sur le champ de bataille. Par ricochet, cette situation permit de forger un lien qu'il est impossible d'expliquer dans le cadre de ce texte. Mais je me contenterai de dire que les visages connus ont une forte incidence sur le champ de bataille.

Après une semaine de deuil, le cmdt sentit que nous devions aller effectuer une opération pour nous sortir de l'ornière dans laquelle nous nous étions enfoncés. Nous avons donc effectué un autre assaut en hélicoptères dans la région de Tora Bora en Afghanistan. La mission consistait en une exploitation de site sensible. Le sommet que nous devions prendre d'assaut était une position défensive utilisée par les talibans/Al-Qaïda. La plus importante exploitation de site réalisée pendant cette mission s'effectua dans le cimetière

où on recueillait l'ADN de membres d'Al-Qaïda qui avaient été tués lors d'une attaque par bombes au laser contre leur grotte. On prit note des noms de tous les soldats participant à l'opération dans le cimetière en cas de stress consécutif à un traumatisme. C'est aussi dans cette grotte qu'on avait la dernière fois entendu Oussama ben Laden parler dans son téléphone cellulaire. Nous avons essayé de déplacer le plafond de la grotte pour récupérer des corps éventuels. Malheureusement, toutefois, cette tâche était impossible avec les outils que nous avions à notre disposition. Nous sommes alors retournés à Bagram et nous sommes redéployés à Kandahar pratiquement sans problèmes.

Une des opérations les plus remarquables de notre Force de réaction rapide (FRR) à l'aérodrome de Kandahar fut d'aller sécuriser un site où s'était écrasé un Apache. La FRR était une force opérationnelle de la taille d'un peloton qui, à deux heures d'avis, pouvait se déplacer n'importe où dans le théâtre des opérations. Ce soir-là, la mission consistait à sécuriser le lieu de l'écrasement pendant que l'équipe de neutralisation d'explosifs et munitions (NEM) détruirait tout le matériel sensible qu'on ne pouvait enlever. La mission débuta avec le départ des hélicoptères depuis Kandahar vers le lieu de l'écrasement. Quand les hélicoptères atterrirent au point avancé de réarmement et de ravitaillement (PARR), la FRR crut qu'il s'agissait du lieu de l'écrasement et débarqua des appareils. Les hélicoptères s'envolèrent pour retourner à Kandahar, laissant la FRR au PARR, à environ 20 kilomètres de la zone réelle de la mission. Le commandant de peloton et l'adjudant de peloton mirent en commun leur expérience et eurent l'idée que l'hélicoptère de combat Spectra AC130 pourrait leur donner les coordonnées de quadrillage du lieu de la mission. Fait à remarquer, la FRR ne possédait pas de carte de la zone de la mission. Toute navigation devrait se faire par système mondial de localisation (GPS). Ils reçurent les coordonnées de quadrillage du Spectra et partirent à pied avec le GPS pour les guider jusqu'au site. Tout cela se produisait de nuit dans un territoire inconnu. Tous ces gestes courageux accomplis par la FRR me confirmèrent de nouveau que toutes mes exhortations concernant les priorités dans la vie des soldats — la mission, les camarades, soi-même puis tout le reste —, avaient bien été comprises par les membres du groupement tactique. Cette nuit-là, la FRR fit la fierté du groupement tactique et ses leaders furent récompensés pour leur contribution à la réussite de la mission.

Il convient de souligner un changement organisationnel à ce moment de notre période de service en Afghanistan. Le commandant et le SMC de la compagnie d'administration durent retourner au Canada pour des raisons

d'avancement professionnel. Comme notre organisation sur le terrain, qui comprenait un groupe d'approvisionnement avancé, ressemblait énormément à une compagnie d'administration, les deux organismes décidèrent de se fusionner au départ des deux hommes. Je me suis rendu compte qu'en ce qui concernait le soutien logistique, nous avions beaucoup de redondance. Les soldats effectuèrent leurs tâches routinières quotidiennes comme si personne n'était parti.

L'opération *Cherokee Sky* fut notre dernière mission en Afghanistan. Elle était particulière du fait qu'elle comportait la présence d'un groupe d'assaut au sol et d'un groupe d'assaut aérien. Comme la plupart des soldats qui participaient à la mission provenaient du groupement tactique, le commandant de l'équipe de combat de brigade laissa le cmdt du Groupement tactique (GT) planifier toute la mission. En plus des effectifs américains que requérait la mission, il y avait une équipe des Forces spéciales américaines qui était rattachée à notre groupe et devait agir comme agent de liaison avec les forces afghanes locales. C'était la première fois qu'on utilisait les « Coyotes », les VBL, dans un rôle offensif.

La mission eut lieu dans la province de Kaboul, à environ 100 kilomètres de la ville de Kandahar. Elle avait été décidée à la suite d'un meurtre commis par les talibans dans une petite ville au sud de Qualat. Le commandant de l'équipe de combat de brigade voulait prouver aux talibans et à Al-Qaïda qu'il pouvait déployer n'importe quel type de force n'importe où en Afghanistan. Le groupement tactique canadien, avec l'escadron de reco, convenait à cette mission. On choisit une base d'opérations avancée près de la résidence de la famille du gouverneur de la province. À partir de cette base, on déclencha une mission d'assaut terrestre et aérienne contre la ville où avait été commis le meurtre. Bien sûr, au moment où nous avons atteint le périmètre et vérifié auprès des aînés de la ville, les auteurs du meurtre avaient disparu. Néanmoins, la mission fut bien exécutée et tous retournèrent à l'aérodrome de Kandahar sans incident.

CESSATION DES OPÉRATIONS

Nous avons reçu le message de la fin des opérations peu après notre retour de l'opération *Cherokee Sky* et nous avons donc commencé à préparer tout le matériel pour le départ. On recommanda qu'une équipe canadienne d'emballage du matériel vienne en Afghanistan pour exécuter

cette tâche. Le QGDN accepta cette proposition et une équipe fut envoyée à Diego Garcia. Toutefois, le choix de cet endroit n'avait pas de sens à mes yeux puisque l'équipe aurait pu exécuter son travail beaucoup mieux à partir de Kandahar.

DIEGO GARCIA

L'équipe est demeurée à Diego Garcia et nous, en tant que groupement tactique, nous avons tout apporté avec nous de Kandahar. Une fois arrivés à Diego Garcia, les soldats ont remis tout leur équipement essentiel à la mission et se sont préparés à la prochaine étape jusqu'à Guam. Le fait de laisser derrière la trousse essentielle à la mission était une bonne idée parce qu'elle permettait de bien faire le suivi des pièces d'équipement uniques fournies au groupement tactique avant l'opération de déploiement et pendant que nous étions à Kandahar. Il s'agissait de toutes les carabines C8, les PAC4, les PAC5 et les LVN qu'on avait amassés partout au Canada pour équiper le groupement tactique. L'escale à Diego Garcia devait durer entre quatre et treize heures. L'élément le plus agréable de l'escale fut la possibilité de prendre une douche et d'enfiler des vêtements civils pour le voyage jusqu'à Guam.

GUAM

Avant notre déploiement en Afghanistan, le commandant et moi avions discuté de l'idée de passer quelques jours à Guam après la mission. Nous réalisions tous deux que nous allions changer pendant les opérations et que les retrouvailles immédiates avec nos familles, si excitantes soient-elles, ne constitueraient peut-être pas la meilleure solution. Le cmdt et moi avions tous deux vécu déjà l'expérience d'un retour à la maison après une mission très intense, où nous pensions pouvoir reprendre la vie normale comme si nous n'avions pas été partis pendant six mois. En raison de ces expériences, qui en fin de compte étaient remplies d'attentes irréalistes, et du rythme prévu des opérations, nous avions tous deux décidé que le groupement tactique subirait une sorte de période de réinsertion sociale avant de revenir dans nos familles au Canada. Nous avons envisagé comme scénario de prendre un bateau de croisière pour revenir au Canada à partir d'un quelconque port européen puis de prendre un train jusqu'à nos bases principales. En fin de compte, nous avons opté pour Guam.

La plupart des membres du groupement tactique réalisaient qu'il serait important de passer par un processus de réinsertion plutôt que de seulement

vivre les treize heures normales consistant à quitter un « trou à rats pour une maison confortable ». Une chose importante à garder à l'esprit, c'est que pour assurer le succès de cette réinsertion, vous devez avoir un bon processus de dépistage. Ce processus de dépistage est essentiel à toute évaluation qui doit être réalisée auprès du soldat pendant et après une opération de déploiement.

Tout le groupement tactique passa par Guam. Le cmdt et moi pensions que cette partie de l'opération allait être tout aussi importante que tout ce que nous avions fait à ce jour. Les soldats avaient changé depuis leur arrivée à Kandahar et la plupart d'entre eux ne l'avaient pas remarqué. Certains, en particulier les plus âgés, croyaient que le séjour à Guam était une perte de temps. Néanmoins il était bien que les soldats, surtout les jeunes, assistent aux briefings. J'ose avancer que l'expérience de Guam a été une bonne chose pour chacun d'entre nous. L'interaction des sous-unités dans le cadre de toutes les activités, y compris les congés, a contribué au processus de réinsertion. Le séjour à Guam a duré tout au plus trois jours pour les soldats.

EDMONTON

Le retour à Edmonton fut souligné par une réception que les soldats du groupement tactique n'oublieront jamais. Il y avait des personnes alignées le long des rues depuis l'aéroport international jusqu'à la BFC Edmonton. Le trajet en autobus prévoyait que nous allions emprunter la rue principale d'Edmonton et il nous a semblé que la ville entière était venue assister à notre retour. Pour la plupart des soldats du groupement tactique, c'était la première fois qu'ils voyaient le public réagir ainsi depuis qu'ils avaient intégré les FC. C'était certainement la première fois pour moi, même après 20 années de service.

Les demi-journées de travail qui avaient été prévues pendant les deux semaines précédant le départ en congé du groupement tactique étaient une bonne idée. La plupart des rendez vous administratifs pouvaient avoir lieu l'avant-midi, ce qui laissait aux soldats l'après-midi pour aller chez eux et passer du bon temps avec leurs familles.

Avant de partir en congé, un défilé fut organisé au centre-ville d'Edmonton pour souligner notre retour. Ce fut une autre expérience incroyable. Même s'il avait lieu pendant la semaine de travail, de nombreux citoyens y assistaient. Les journaux ont rapporté qu'il y avait entre dix et quinze mille

personnes le long des rues. C'était toute une expérience pour les soldats du groupement tactique. Nos retours précédents de mission de maintien de la paix avaient à peine suscité une allusion dans la presse. Cette remarquable réception indiquait que la population était au courant de ce que nous avions fait et qu'elle l'approuvait. À mon avis, le mérite en revient au cmdt, qui avait décidé d'amener avec nous un journaliste de la Presse canadienne et qui l'a intégré au groupement tactique dès notre première opération jusqu'à notre dernier départ de Kandahar.

MOT DE LA FIN

Pour certains soldats, il est difficile de se renouer avec la réalité après une telle mission. Ils ont l'impression d'avoir fait tout en leur pouvoir pour servir leur pays et qu'on devrait reconnaître quotidiennement les sacrifices qu'ils ont consentis en se faisant répéter continuellement à quel point ils sont des héros remarquables. Néanmoins, la plupart des soldats vivent la vie d'un Canadien ordinaire. Ils sont très modestes en ce qui a trait à leurs expériences à l'étranger. Ils se rencontrent à la légion et conversent les uns avec les autres sur un ton normal. Si vous voulez découvrir ce qui s'est réellement produit lors d'un incident particulier auquel ont participé les membres ordinaires des FC, alors allez voir ces soldats tranquilles qui s'assoient à l'écart de leurs homologues tapageurs. Ce sont eux qui ont de bonnes histoires à raconter.

CHAPITRE 4

LEÇONS RETENUES EN MATIÈRE DE LEADERSHIP

Alex Bouzane

Afin de mettre en relief les leçons de leadership que j'ai tirées de mon déploiement en ASO, j'ai décidé, après mûre réflexion et après avoir sollicité des conseils, que l'idéal serait de comparer mes expériences vécues dans deux opérations, c'est-à-dire mon expérience au sein de la Force opérationnelle à Aviano dans le cadre de l'opération *Echo* où j'ai occupé le poste d'adjuc de la Force opérationnelle de septembre 1999 à mai 2000 et au sein de la Force opérationnelle interarmées en Asie du Sud-Ouest où j'ai rempli le rôle d'adjuc du Détachement du transport aérien tactique (Dét TAT) du 12 juillet 2002 au 14 janvier 2003 dans le cadre de l'opération *Apollo*.

L'opération *Echo* se déroulait en Europe et elle avait pour mission de faire respecter la zone d'exclusion aérienne au-dessus de la Bosnie. Le détachement se composait de six avions CF-18 Hornet; de 11 pilotes dont deux étaient le commandant de détachement et le commandant adjoint de détachement; d'une section du renseignement; d'une section administrative; d'une section logistique qui comprenait l'approvisionnement, le transport et finalement des cuisiniers; d'une section de police militaire; d'un officier des affaires publiques; d'un aumônier; et d'un organisme de maintenance des aéronefs. Le quartier général se trouvait à environ 150 kilomètres du détachement avec le commandant de la Force opérationnelle et le personnel. Même si j'étais avec le détachement, je rendais des comptes au commandant de la Force opérationnelle.

L'opération *Echo* rassemblait environ 110 personnes. Contrairement à l'opération *Apollo*, je participais au déploiement avec mon escadron de temps de paix. Toutefois, plusieurs autres membres de Trenton, Winnipeg, Comox et Greenwood étaient affectés à la mission. Tous les préparatifs et les cours précédant le déploiement avaient eu lieu à notre base principale de Cold Lake, en Alberta.

Tel que je la comprenais, la mission de l'opération *Apollo* en ASO consistait à effectuer un déploiement avec une unité de transport complètement opérationnelle, laquelle comprenait des équipages de bord, une organisation de maintenance, une section des mouvements aériens, une

section météorologique, des officiers de sécurité des aéronefs, une section du renseignement qui desservait deux organisations, et une salle des rapports du détachement. Cette structure organisationnelle comprenait également l'unité nationale de soutien et il lui incombait d'offrir le soutien à toutes les unités opérationnelles dans le théâtre, y compris répondre aux exigences en matière de services médicaux, de religion, de bien-être, d'administration, de maintien de l'ordre et de logistique. De plus, le détachement de patrouille à long rayon d'action, à bord de l'aéronef CP-140 Aurora, exerçait les tâches de surveillance et l'unité chargée du système national d'information de commandement et de contrôle, un escadron des communications, était responsable de tous les réseaux de communications protégées et non protégées.

C'est la 1re Division aérienne du Canada qui m'a affecté à la mission en ASO via la 4e Escadre Cold Lake. Après avoir été contacté par la cellule d'attribution des tâches, je me suis consacré à l'ordre de mission et j'ai entrepris mes formalités de déploiement auprès du groupe d'aide au déploiement (GAD), formalités qui sont maintenant désignées vérification annuelle de l'état de préparation du personnel (VAEPP). Initialement, je ne devais pas partir avant la fin d'août ou le début de septembre, mais on m'a bientôt prévenu d'être prêt une semaine à l'avance pour mon cours d'une semaine lié à la mission, donné à Trenton. J'allais partir immédiatement après.

C'est au cours de la phase préparatoire au déploiement, juste avant le départ, que j'ai rencontré pour la première fois le cmdt du Dét TAT pour cette mission. J'ai fait la connaissance du cmdtA d'unité à bord de l'avion en route pour la destination. C'était aussi la première fois que j'ai rencontré les membres du détachement précurseur de l'unité. Toutefois, je connaissais déjà certains d'entre eux. J'allais rencontrer tous les membres du Dét TAT de la Roto 1 au cours des deux semaines suivantes à mesure qu'ils arriveraient dans le théâtre.

Comme j'allais occuper le poste d'adjuc de détachement en retrait des gens participant concrètement aux opérations de mobilité, je n'avais pas bénéficié du seul moyen sûr de connaître l'équipe; je n'avais pas travaillé avec ses membres auparavant. J'ai discuté de cette lacune avec mon cmdt et il m'a donné son appui total pour que je puisse mettre l'épaule à la roue n'importe où et n'importe quand je le jugerais utile. J'ai donc contribué à faire des palettes avec le personnel du mouvement aérien, je suis allé voir chaque jour les sections météorologique et de renseignements, et j'ai passé du temps avec les spécialistes de la maintenance sur la rampe des aéronefs. J'ai aussi accompagné chaque équipage dans le cadre de missions opérationnelles.

J'ai été impressionné non seulement par le professionnalisme de tout l'équipage, mais aussi par les arrivées et départs tactiques du C-130 Hercules. Pendant la rotation et l'arrivée subséquente de tous les membres, j'ai passé beaucoup de temps à visiter toutes les sections au sein de l'unité et auprès du cmdt et du cmdtA pour m'assurer que nous étions sur la même longueur d'onde.

La mission de transport aérien tactique consistait à assurer le transport tactique et stratégique des forces de la coalition servant en ASO. Comme aurait dit notre cmdt « nous transportions de la camelote partout, en tout temps, 24/7 ». Durant toute la période de service en ASO, le cmdt et moi allions officiellement et officieusement rendre visite aux troupes pour les briefings de mission, pour discuter des situations au jour le jour et débattre de la façon dont elles touchaient les opérations, ainsi que pour recevoir leurs commentaires et fournir un soutien.

Le Dét TAT travaillait 24 heures sur 24, sept jours sur sept. Une fois par semaine, nous tenions une réunion du personnel « A » pour se pencher sur les problèmes de même que sur les exigences concernant les missions en cours. Ainsi, tous les chefs de section obtenaient des renseignements à jour pour planifier les tâches. Nous avions aussi des réunions au besoin.

Le Dét TAT de l'opération *Apollo* comptait quant à lui 140 militaires de partout au Canada qui avaient dès le premier jour commencé à former un esprit de corps. Il englobait du personnel de bord et du personnel des mouvements aériens de Trenton et Winnipeg, des techniciens de maintenance d'aéronef et du personnel de la salle des opérations de Trenton et Winnipeg, des officiers de sécurité des aéronefs ainsi que du personnel de la météo et du renseignement de Trenton, Cold Lake et Bagotville. Tel qu'indiqué précédemment, l'unité était affectée à un camp avec l'unité chargée du Système national d'information, de commandement et de contrôle (SNICC), une autre unité de vol canadienne (une patrouille à long rayon d'action) et une unité étrangère. Le personnel affecté au camp pour soutenir les unités opérationnelles avait une chaîne de commandement opérationnelle différente.

Les deux opérations comportaient d'importantes différences. L'opération *Echo* constituait d'abord une équipe dont les membres travaillaient ensemble vers un seul but. Il n'y avait qu'un seul commandant à la fois pour les opérations et pour la logistique. Au contraire, l'opération *Apollo* comportait un commandant des opérations tactiques et un commandant de camp pour les

exigences logistiques, ce dernier ne faisant pas partie de la chaîne de commandement des unités de vol et ne participant pas aux opérations de vol quotidiennes. Il n'y a aucun doute que cette structure de commandement multiple entraînait des frictions.

En fait, de nombreux facteurs internes et externes allaient affecter la notion d'« équipe » pendant l'opération *Apollo*, certains positivement et d'autres négativement. Le Dét TAT était la seule unité obligée de fonctionner 24 heures sur 24, sept jours sur sept. Elle devait en plus faire face aux engagements de la vie réelle et exercer ses activités dans des chaleurs accablantes.

Ces défis ont contribué à souder le groupe qui éprouvait un très fort sentiment de fierté à participer aux réalisations de l'unité. On rappelait constamment à tous les membres ces réalisations extraordinaires et on ne manquait pas de les féliciter. Quelqu'un eut un jour l'idée que tous les membres du Dét TAT revêtent la même tenue pour projeter l'image d'un groupe uni. Il s'agissait d'une question importante qui rencontra une forte résistance chez les militaires provenant d'unités diverses. Immédiatement, comme solution de rechange, on décida d'identifier clairement les membres du Dét TAT en leur faisant porter un insigne discret « Dét TAT » sur leurs vêtements de travail quotidiens. Cette modification à la proposition initiale s'est révélée extrêmement populaire. Ce besoin d'être identifié en tant qu'unité au sein d'un groupe plus large à l'intérieur du camp n'était pas seulement nécessaire pour le moral, mais également pour l'identification à l'équipe. Toutes les autres unités adoptèrent, elles aussi, un emblème d'unité clair, bien que discret.

Pendant l'opération *Apollo*, différentes unités ont été au départ logées ensemble. Cette cohabitation allait avoir des effets non seulement au plan du moral, mais aussi au plan opérationnel. Par la suite, les unités ont été logées tout près l'une de l'autre, mais avec des lignes de démarcation claires. Même si certains pourraient n'y voir que peu d'importance et peut-être, même de l'insignifiance, les distinctions entre les unités et la fierté des membres de chacune étaient évidentes dans le camp. Les quartiers des unités devinrent un point de ralliement non seulement pour le Dét TAT lui-même, mais pour tout le personnel de l'opération *Apollo*. De nombreux objets originaux et marques distinctives d'unité étaient clairement affichés pour délimiter les espaces.

Toutefois, comme dans toute organisation, il y avait des joueurs non solidaires et, malheureusement, quand l'un d'eux détenait un poste de supervision, cela entraînait des conflits avec les pairs et des difficultés pour les

subordonnés. Dans un cas, après des tentatives infructueuses de raisonnement et de mentorat, on dut adopter une approche directe et le militaire en question fit l'objet d'une mise en garde officielle. À d'autres occasions, lorsqu'il y avait déjà des conflits ou de la rivalité entre les membres parce qu'ils provenaient de différentes unités avant de se joindre au Dét TAT, il suffisait d'organiser une équipe de soccer d'unité pour souder les liens d'excellente façon. Tous les militaires, indépendamment de leur provenance, se rassemblaient pour afficher leur solidarité et leur esprit d'équipe devant toutes les autres unités.

Le repas de Noël de 2002 mit en lumière l'importance des équipes. Comme d'habitude, le Dét TAT volait chaque jour, même le 25 décembre. Néanmoins, le reste du camp décida de souper à 17 heures. Tous les membres du Dét TAT demeurèrent en service jusqu'à la fin du dernier vol et prirent leur repas de Noël ensemble.

Une des tâches les plus difficiles dans le cadre d'opérations consiste à ne jamais perdre de vue l'importance de la mission. Malheureusement, pendant les périodes d'intense activité et de stress, en particulier lorsque ces périodes se prolongent, cette exigence est sévèrement mise à l'épreuve. Les briefings répétés ne règlent pas le problème à moins de pouvoir fournir des renseignements concrets permettant de justifier et d'expliquer la situation. Même les comptes rendus renseignements, qui aident à cerner le danger, ne fonctionnent que lorsqu'il y a des renseignements factuels à transmettre; autrement, les troupes ne les considèrent que comme des comptes rendus parmi d'autres.

Aussi bien intentionnés que les changements puissent être, s'il n'y a pas de preuves pour les justifier, les troupes les considèrent comme inutiles. Ces perceptions nuisent au moral des troupes. Voici un exemple de changements bien intentionnés à la routine normale qui finissent par ennuyer les troupes : pendant l'opération *Apollo*, le lieu de débarquement des militaires du camp qui étaient autorisés à se rendre dans une ville voisine dut être modifié. Initialement, ils étaient débarqués dans un lieu très achalandé où ils se mêlaient immédiatement aux touristes et aux Occidentaux de l'endroit. Par la suite, ils furent cependant débarqués et rembarqués à des endroits obscurs où ne se trouvaient que des militaires. Prétendument au nom de la sécurité, ils se sentaient maintenant plus vulnérables qu'auparavant. Sans se soucier des observations des soldats à ce sujet, les officiers ont peu fait pour repenser ce changement bien intentionné. Pourtant, dans d'autres situations, lorsque de

vraies sources de renseignement permettaient de fournir des informations, on réglait facilement la question et les troupes acceptaient immédiatement les restrictions touchant les déplacements.

Comme il y avait des militaires de divers grades et de divers métiers ou professions au sein du détachement, y compris un grand nombre d'aviateurs, adjudants et militaires du rang supérieur (MR sup), la communication de renseignements solides, factuels et crédibles représentait la clé d'un briefing réussi. Il est difficile de fournir des renseignements obscurs à des MR sup et à des adjudants, sans parler des officiers supérieurs et des équipages de bord qui ont survolé des zones de combat. Ces personnes exigent de la crédibilité et un appui solide de la part de ceux qui les entourent.

À cet égard, l'opération *Echo* a offert des défis différents. Les pilotes de chasse, sauf le commandant du détachement et les cmdtA déployés pendant trois mois complets, étaient remplacés tous les 30 jours pour maintenir à jour les qualifications de vol. Cependant, tous les membres restants effectuaient un déploiement complet de six mois. Néanmoins, comme nous formions un seul camp, les membres de l'équipe se rallièrent immédiatement.

De nous trouver en Europe représentait un avantage, car il y avait d'excellentes occasions de remonter le moral des troupes. Le seul véritable problème quant au moral aura été la piètre qualité du mess que nous fournissait la base où nous étions logés. Compte tenu des heures d'ouverture très limitées et des choix de nourriture restreints, de nombreux militaires choisissaient d'aller manger ailleurs. Ceci se révéla assez dispendieux parce qu'on ne fournissait aux militaires qu'un per diem au mess. Il fallut donc dépenser beaucoup de temps et d'énergie à convaincre le commandement qu'il fallait une salle à manger. Finalement, après trois mois et une visite du commandant supérieur, qui se joignit à nous pour plusieurs repas à la salle à manger de l'endroit et à qui on servit le même repas chaque fois, les responsables finirent par comprendre. Avec l'appui du commandant, une salle à manger fut aménagée après Noël. Entretemps il y eut deux événements mémorables, soit l'Action de Grâces et Noël 1999. Comme nous n'avions pas de cuisines sur le site, nous avons dû « emprunter » une cuisine et les officiers ainsi que les MR sup préparèrent et servirent un repas traditionnel complet à tous les soldats.

Pendant l'opération *Echo*, les militaires étaient logés dans des roulottes semblables à celles que nous utiliserions plus tard pendant l'opération *Apollo*. Comme nous ne formions qu'une seule unité en 1999-2000, il n'y a pas

vraiment eu de problèmes. Les officiers aviateurs ont eu droit à des logements pour célibataires parce qu'ils étaient peu nombreux et constamment en rotation.

Dès le début de l'opération *Echo*, la concentration sur la mission était évidente. Chaque jour, des aéronefs complètement armés s'envolaient et le personnel au sol attendait leur retour. Les pilotes partageaient leurs rapports de mission avec les équipes de maintenance et on organisait constamment des briefings de renseignements pour que tous demeurent au courant de la situation. La zone où nous nous trouvions constituait un terrain fertile pour la Brigade rouge qui était très active. Même si ses efforts visaient surtout les autres membres de notre coalition, comme nous étions sur la même base, tous devaient garder la même vigilance en matière de sécurité.

La mission de l'opération *Echo* est demeurée la même durant toute la période du déploiement. Le climat et l'endroit n'avaient aucune incidence. Les tâches du Dét TAT dans le cadre de l'opération *Apollo* sont aussi demeurées relativement les mêmes sauf en ce qui concerne l'ajout, à l'occasion, de vols de secours humanitaires. Toutefois, en ASO, la température représentait un véritable problème. Néanmoins, du militaire le moins gradé jusqu'à l'officier aviateur le plus haut gradé, l'importance d'assurer le transport jusqu'à destination était toujours à l'avant-plan. Même sous les températures les plus accablantes de 50º C sur une rampe ouverte – quand le simple fait de toucher l'aéronef vous brûlait la peau – les principaux travaux de maintenance des aéronefs étaient réalisés en un temps exceptionnel. Les équipages de bord ont passé de pénibles heures à voler jusqu'à des champs isolés, où, sans arrêter les moteurs, sous garde armée, ils déchargeaient leur très précieuse cargaison. Ces missions étaient toujours extrêmement stressantes et tous ceux qui y participaient en payaient le prix. Quoiqu'il en soit, tous, même ceux qui restaient au sol, voyaient l'importance de nos missions. Parfois, on envoyait des équipes spéciales à certains endroits pour réparer un aéronef ou préparer des chargements pour l'aéronef. Quand l'endroit était éloigné ou qu'il s'agissait d'une zone pouvant présenter une activité très menaçante, les membres du personnel se montraient toujours très professionnels et manifestaient de l'enthousiasme devant l'occasion qui s'offrait à eux de faire leur travail comme ils avaient été entraînés à le faire.

Cependant, comme pour toute mission, plus on s'approchait de la fin, plus les gens devinrent distraits. La concentration sur la mission devenait donc le sujet de chaque briefing. Les activités sociales occasionnelles du détachement

contribuaient au bon moral. Une seule journée à pratiquer des sports ou à profiter d'activités de bien-être contribuait énormément à briser la routine quotidienne du travail et fournissait aux militaires la possibilité de refaire leur plein d'énergie.

Comme dans toute mission, il y a eu, pendant l'opération *Apollo*, des gens qui ont vécu des problèmes personnels ou des urgences familiales. Quand c'est une personne de grade élevé qui est touchée, tous ses subordonnés sont affectés. On ne saurait souligner assez l'importance d'un dépistage non seulement de la part du travailleur social, mais également de la part du superviseur du militaire. Un individu aux prises avec ce genre de problèmes nécessite constamment du counseling et du mentorat. De plus, il peut être extrêmement difficile de traiter avec cette personne, particulièrement lorsqu'elle affiche des émotions non contrôlées au travail. En fin de compte, le counseling pour des problèmes personnels se transformait en mise en garde pour un piètre rendement au travail et un comportement non professionnel. Nous prenions soin de cette personne pendant toute la période du déploiement parce que je croyais que renvoyer précocement ce militaire lui aurait nui davantage. Grâce à un cadre d'adjudants exceptionnellement solide, cette situation se réglait finalement au sein du détachement, même si elle donnait lieu à de nombreuses conversations avec le cmdt et le cmdtA.

Pendant les deux missions, de nombreuses personnes ont éprouvé des problèmes personnels, qu'il s'agisse de disputes conjugales, de problèmes juridiques ou autres. Tous les superviseurs devraient être conscients que de nombreux militaires tentent de dissimuler ces problèmes avant le déploiement. Il est probable qu'une bonne entrevue, en profondeur, avant le déploiement puisse permettre de discerner les problèmes graves avant qu'ils ne surviennent et limiter la nécessité de rapatrier précocement le personnel. Une chose est sûre, les militaires qui vivent des problèmes avant le déploiement les auront encore pendant le déploiement. De plus, ils sont souvent amplifiés par le stress dû à l'éloignement.

C'est ce que j'ai constaté à plusieurs reprises avec mes troupes. En une occasion, un militaire était confronté à des problèmes juridiques qui donnèrent lieu à des accusations militaires. Même si l'unité avait transmis les accusations et s'attendait à ce que le procès ait lieu dans le théâtre, c'était irréaliste parce que nous n'avions à notre disposition aucune preuve, ni rapports, ni témoins. Le rapport fut renvoyé et on conseilla à l'unité de poursuivre la procédure au retour du militaire.

En outre, pendant les opérations, plusieurs personnes ont eu à consulter l'aumônier ou à recourir aux services médicaux. La plupart du temps, la volonté d'écouter, de donner des conseils, puis d'assurer le suivi a permis de régler bien des situations.

Le R et D et IRD ont été considérés comme d'importants stimulants pour le moral à chaque mission, et ils procuraient aux membres la possibilité de refaire le plein d'énergie. Ce sont deux excellents programmes auxquels on a eu pleinement recours pendant les deux opérations.

Le « Code de discipline militaire » et la façon dont il est appliqué représentent un facteur intéressant dans tout déploiement. Encore plus important, les troupes ont besoin de savoir qu'il s'applique à tous. C'est un aspect qui a influencé les troupes aussi bien pendant l'opération *Echo* que pendant l'opération *Apollo*.

Dans le théâtre, les manquements à la discipline sont plus fréquemment commis par les militaires prêts à rentrer chez eux ou récemment arrivés. Pendant les deux missions, c'est au début et à la fin que la plupart des manquements à la discipline se sont produits – malgré une « période sans alcool » obligatoire de deux semaines au début et à la fin de l'opération *Echo*. À titre d'exemple, durant l'opération *Apollo*, peu avant le moment du départ, deux militaires de niveau supérieur ont omis de respecter le couvre-feu. Cette infraction a été observée non seulement par le personnel du détachement TAT, mais par tous dans le camp. La police militaire a mené une enquête, des accusations ont été déposées et, finalement, des mesures disciplinaires ont été prises dans les bases d'appartenance au retour.

Contrairement à l'Armée de terre ou à la Marine, la Force aérienne connaît peu les problèmes disciplinaires impliquant des militaires de niveau supérieur ou est mal à l'aise à ce sujet. Cependant, je crois que cette situation se résoudra à mesure de l'accroissement du rythme des opérations. Il y a eu un autre problème de discipline au camp, qui impliquait un MR du Dét TAT et un militaire de niveau supérieur d'une autre organisation. Des accusations ont aussi été portées contre le militaire de niveau supérieur. Somme toute, les troupes ont été satisfaites de la façon dont le Code de discipline militaire a été appliqué. Les accusations leur ont semblé justes et équitables.

Quand les règles disciplinaires ne sont pas appliquées uniformément, non seulement le moral en souffre-t-il, mais le respect à l'égard des opérations

et des superviseurs diminue aussi rapidement. Même malgré les plus vaillants efforts des MR supérieurs et des adjudants, si les militaires de niveau inférieur ne perçoivent pas la situation comme équitable, alors aucune justification ou explication ne les fera changer d'avis. Dans le théâtre, tous les militaires doivent être tenus responsables devant les mêmes règles. Même si cela créait parfois un malaise, les résultats, en fin de compte, étaient toujours justes. Cela ne signifie pas que tous les manquements aux règles nécessitent une mesure disciplinaire, mais il faut que tous les militaires soient traités de la même manière quel que soit leur grade.

Peu importe où l'opération a lieu, il existe un certain risque accru pour les individus. Par exemple, voler au-dessus d'une zone terrestre non contrôlée ou à l'intérieur d'une zone aérienne non contrôlée est généralement plus risqué que de circuler au camp de base. Au camp Mirage, en ASO, le risque était normalement évalué à faible ou moyen et pourtant, en se fondant sur les comptes rendus du renseignement de situation, l'évaluation pouvait être haussée périodiquement. Quand cela se produisait, la protection de la force était augmentée. Il faut éviter de réagir de façon excessive face au risque, car l'importance de la protection de la force ne sera pas prise au sérieux lorsque la situation l'exigera réellement, le personnel ne la percevant pas comme étant différente de la normale, tout comme dans la fable classique du garçon qui criait au loup.

De plus, quand le personnel supérieur est tendu et inquiet, il est difficile de convaincre les militaires de niveau inférieur que tout va bien. Il est survenu des situations qui généraient de l'anxiété chez certains membres du personnel, mais la discussion et la réaction des membres supérieurs et expérimentés face à ces situations pendant l'opération *Apollo* se sont révélées inestimables. En outre, la mise en commun des informations et la perspective opérationnelle des équipages étaient réellement une source d'inspiration. Quand on se trouvait avec eux, même pendant des missions plus risquées, on se sentait tout à fait en sécurité. La jovialité, la bravade et le travail d'équipe étaient signes d'une anxiété et d'une tension accrues. Parler des missions et discuter des possibles scénarios aidaient les militaires à gérer la situation.

Le stress était plus évident vers la fin de la période du déploiement. Au début, tous étaient impatients d'arriver là-bas et de faire le travail. On consacrait très peu de temps à parler de ce qui pourrait arriver ou tourner mal. Toutefois, à mesure qu'approchait la fin du déploiement, les possibilités de blessures personnelles ou de problèmes augmentaient. Cette anxiété accrue touchait non

seulement les équipages de bord, mais tout le monde. Néanmoins, durant les opérations *Echo* et *Apollo*, je crois que chaque membre de l'équipe affichait un désir profond de participer et d'accomplir un bon travail ainsi que d'assumer la responsabilité du succès de la mission.

Une des plus grandes craintes de tout cmdt ou, en fait, de tout superviseur, est la perte de quelqu'un pendant le service, que ce soit au pays ou à l'étranger. Avant le déploiement, les leaders affirment bravement et en toute confiance à leurs supérieurs qu'ils reviendront avec tout le personnel. Cette responsabilité est omniprésente. Même la pensée d'un accident maladroit entraînant la perte d'un membre de l'équipe est toujours présente à votre esprit. Je crois que les commandants et les superviseurs éprouvent cette anxiété davantage que les autres. Cependant, ce n'est pas une chose sur laquelle vous pouvez vous attarder. Vous devez plutôt y songer comme à une mesure de contrepoids lorsque vous prenez des décisions à tous égards, que ce soit pour des activités à haut risque, des opérations normales ou même pour les périodes de R et D.

Au cours des deux missions, les équipages de bord se sont trouvés davantage en danger que les équipages au sol. Durant l'opération *Echo*, seuls les pilotes volaient au-dessus de zones hostiles alors que pendant l'opération *Apollo*, il arrivait que les équipages au sol montent à bord pour répondre aux exigences de la mission, et il y avait aussi des passagers militaires et même parfois des passagers civils.

Pendant l'opération *Apollo*, la plupart des membres du personnel, quels que soient leur grade ou leur métier, ont été touchés par la fatigue et le stress lié à la mission. La température était extrêmement élevée, ce qui était exigeant pour tous. Sans compter les effets d'un changement du régime d'alimentation. Au cours des deux premiers mois, la majorité des membres de l'unité avaient traversé une période de décalage horaire, d'épuisement par la chaleur et de maladie liée à la nourriture et aux lieux nouveaux et différents. Ces tensions se répercutaient sur le travail accompli.

Toutefois, la principale préoccupation concernant la maladie, c'est qu'elle peut facilement réduire à l'impuissance tout un équipage de bord; en conséquence, on a accordé beaucoup d'importance au logement afin d'empêcher la transmission de maladies d'une personne à une autre. En fin de compte, cette question a entraîné de longues discussions. L'administration du camp avait l'intention de faire partager des chambres le plus possible afin d'avoir des lits immédiatement disponibles pour les visiteurs et les visites d'inspection

d'état-major. Le Dét TAT était inquiet de perdre un équipage de bord à cause de la maladie et il se préoccupait de la rotation des équipages pour répondre aux exigences de la mission. Les équipages de bord sont des équipages fixes comme une équipe de char ou une équipe de canon; ils se forment en équipe pour être plus efficaces et, en conséquence, pouvoir faire face aux contingences et aux urgences beaucoup mieux qu'un équipage rassemblé uniquement pour une seule mission. Avec des équipages de bord restreints, la maladie d'une personne a une incidence sur les autres et il faut exercer une surveillance minutieuse pour éviter que ces équipages travaillent trop sans se reposer suffisamment. Il s'agissait de préoccupations constantes pendant l'opération *Apollo*, mais nous avons finalement pu défendre la politique des équipages de bord, et leurs membres ont pu profiter de suffisamment de repos.

De façon générale, au cours de l'opération *Apollo*, la plupart des membres de l'équipe sont demeurés en bonne santé. On a favorisé les programmes d'entraînement physique et la majorité des membres d'équipage de bord se sont adonnés à un programme régulier d'exercices. Sans surprise, la ligue de soccer a suscité un vif intérêt en raison des matchs disputés contre les autres unités. Il s'agissait certainement d'un programme très sain auquel toutes les unités ont participé, soit pour jouer, soit pour encourager leur équipe. Tous affichaient un profond sentiment de fierté. On ne peut surestimer l'importance, pour chasser le stress, de participer à un programme sportif.

De même, pendant l'opération *Echo*, toute l'unité a appuyé l'équipe de soccer lorsque nous avons joué contre l'équipe espagnole. Nous ne faisions pas le poids, mais cela avait peu d'importance. À l'époque, il y avait un officier supérieur qui visitait le camp et il enfila son équipement de soccer puis joua vaillamment pour notre équipe. Ce seul geste illustrait clairement le concept et la signification de l'appartenance à une équipe. Même si nous avons perdu par une forte marge, nous avons sans conteste remporté la médaille d'or pour le jeu d'équipe. Le nombre de personnes qui boitaient dans le camp pendant les jours qui suivirent témoignait des efforts consacrés au match.

Les visiteurs au camp provoquaient des réactions différentes sur le personnel. Je vais tenter, sans être exagérément critique, de décrire les sentiments et les impressions qui m'ont été exprimés au sujet des personnes qui ont visité le camp pendant ma période de déploiement dans le cadre de l'opération *Apollo*.

Un des visiteurs les plus réputés a été la Gouverneure générale. Le camp tout entier était emballé. Elle et son époux se sont fait aimer de tous et ils ont pris

le temps de voir tous les militaires et tout au moins de leur parler. La Gouverneure générale était réellement considérée comme notre commandant en chef. Chaque fois qu'elle s'adressait aux militaires du camp, chacun comprenait son message et ressentait son empathie. Elle a eu une incidence positive extraordinaire sur chacun d'entre nous. Cependant, on ne peut pas en dire autant de tous les autres visiteurs qui se sont rendus au camp.

Nombre de visiteurs, une fois qu'ils avaient effectué leur visite nécessaire du camp, partaient rapidement avec une escorte pour aller voir les environs et visiter les bazars. On avait l'impression que leur visite était plutôy une occasion de faire du magasinage qu'une manifestation de bonne volonté envers les militaires. À titre d'adjuc, je trouvais leur comportement extrêmement difficile à défendre devant les troupes et, la plupart du temps, je minimisais la chose en leur disant que nos visiteurs avaient un calendrier chargé. Toutefois, il a semblé qu'on consacrait beaucoup de temps aux horaires de visite d'officiers et de MR, même si ces derniers passaient très peu de temps au camp. Même si nous avions une excellente salle à manger où les militaires prenaient quotidiennement leurs repas, les visiteurs militaires de haut rang semblaient peu intéressés à manger avec nous.

Cet apparent manque d'intérêt de la part des visiteurs n'a pas été aussi évident pendant l'opération *Echo* que pendant l'opération *Apollo*. Lors de l'opération *Echo*, de nombreux officiers supérieurs et dignitaires de renom sont venus en visite. Parmi eux se trouvaient deux colonels honoraires. Ces deux personnes étaient des ambassadeurs exceptionnels à la fois des FC et du peuple canadien. Tout au long de leur visite, il nous ont constamment assuré que nous agissions pour le plus grand bien de l'humanité et que nous avions le plein appui du peuple canadien. Ils ont passé tout leur temps au camp à écouter les soldats. Même s'ils avaient à leur disposition des chambres d'hôtel ou des logements pour dignitaires tout près, ils sont demeurés dans les roulottes parmi les militaires. Il est fort dommage qu'en raison du climat politique, de préoccupations en matière de sécurité et de l'emplacement du camp pendant l'opération *Apollo*, les colonels honoraires n'aient pas eu l'autorisation d'effectuer une visite. Ces visiteurs auraient été chaleureusement accueillis et leur visite, attendue avec impatience. Sans compter qu'elle aurait eu des effets immédiats.

Je m'en voudrais de ne pas mentionner le circuit-spectacle organisé par l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes (ASPFC) et de ne pas souligner son travail exceptionnel pour les militaires en déploiement. Le

spectacle a remporté un succès indéniable auprès des soldats et a certainement contribué de manière extraordinaire à remonter considérablement le moral des troupes. Les membres et artistes du spectacle se sont montrés exceptionnels dans leur façon de se mêler aux soldats et aux officiers, et de démontrer à quel point ils appréciaient les membres des FC. Ils étaient de véritables ambassadeurs du Canada. À Noël, chaque soldat a reçu de l'ASPFC une grande boîte remplie de cadeaux. Je ne saurais assez louanger les membres du personnel de l'ASPFC qui ont organisé ces activités. Ce qu'ils ont fait a été très apprécié. Je dois également souligner la contribution du Centre de ressources pour les familles des militaires (CRFM) qui a permis aux familles de pouvoir correspondre avec les militaires en déploiement.

Il est évident que les cultures des pays hôtes étaient très différentes entre l'opération *Écho* et l'opération *Apollo*. L'opération *Echo* était basée en Europe et il était facile de s'adapter à la culture de l'endroit et à nos hôtes. Nous avions deux pays hôtes et tous deux avaient des valeurs semblables à celles du Canada. Par contre, l'opération *Apollo* se situait en ASO et il a fallu consacrer énormément de temps à renseigner notre personnel sur les coutumes locales et sur le climat religieux. Tous les superviseurs ont pris grand soin de montrer l'exemple et de constamment rappeler à notre personnel, surtout lors des congés religieux ou des événements culturels spéciaux, d'être conscient des coutumes locales et de respecter les valeurs religieuses de l'endroit. Plus particulièrement, nos militaires féminins devaient être conscientes de leur situation dans ce milieu et se vêtir de manière conservatrice selon nos normes pour éviter de blesser quiconque involontairement ou de trop attirer l'attention. En outre, l'ouverture d'esprit du Canada concernant les relations entre personnes de même sexe ne fait pas nécessairement l'unanimité dans toutes les régions du monde. Il s'agit sans l'ombre d'un doute d'une question très délicate à aborder.

Pendant les deux opérations, les relations sexuelles et la fraternisation étaient bien sûr ouvertement déconseillées – et les FC avaient clairement indiqué qu'elles étaient interdites pendant les opérations – cependant, il était extrêmement difficile de surveiller les relations intimes. La sélection de MR supérieurs et d'adjudants des deux sexes est essentielle afin qu'ils puissent donner des conseils et de l'orientation aux militaires pour réduire au minimum les problèmes dans ce domaine. Les officiers et les MR sont sur un pied d'égalité en cette matière, et la fraternisation entre les militaires de grades supérieur et inférieur peut avoir un effet démoralisant sur l'ensemble du camp. Les militaires de grade supérieur doivent en être particulièrement conscients.

Il est essentiel qu'ils donnent le bon exemple à ce propos. Si un problème du genre survient, il doit être réglé sur-le-champ, ne serait-ce que pour faire savoir à la personne que quelque chose semble déplacé, puisque les perceptions peuvent être aussi éloquentes que les actes dans le milieu fermé que constitue un camp lors d'un déploiement. Il est arrivé à deux occasions que des militaires n'aient pas pris conscience de l'impression qu'ils suscitaient et, une fois informés, ils ont corrigé la situation.

Dans chacune des opérations (tant pour *Echo* que pour *Apollo*), la technologie a été garante du succès. La capacité d'un technicien d'appeler un représentant du fabricant d'aéronefs ou la base d'appartenance concernant un problème technique inhabituel fait en sorte que ce problème puisse être réglé dans les plus brefs délais. En ayant la possibilité d'appeler d'urgence à la maison lorsqu'un membre de la famille est malade permet à l'aviateur, au soldat ou au marin de se concentrer de nouveau rapidement sur la mission. Il est essentiel que les gens demeurent informés de ce qui se passe non seulement sur le site, mais aussi de la maison.

La mise en service du Réseau étendu de la Défense (RED) constitue également un avantage indéniable. Ce réseau est d'une importance vitale dans le cadre des opérations contemporaines. Le nombre de problèmes résolus, de situations réglées et de conseils sollicités par l'entremise de ce réseau est incalculable. À maintes reprises, le RED a constitué une bouée de sauvetage et sans lui, nous aurions pu perdre de précieux actifs.

La possibilité d'envoyer et de recevoir des courriels ainsi que de téléphoner une fois par semaine a grandement contribué au moral des troupes. Il s'agissait pour les militaires d'un contact instantané avec leur foyer et il leur donnait l'occasion de passer un moment avec leur conjoint ou leurs enfants. Indépendamment de toutes les autres ressources techniques, le RED demeure le moyen qui en a aidé plusieurs à garder des liens avec les êtres chers au pays. D'un point de vue militaire, l'importance d'avoir accès au RED et au réseau canadien de communications par commutation (RCCC) est incalculable.

Dans l'ensemble, pour chaque déploiement, les éléments positifs ont de loin surpassé les éléments négatifs. Un exemple particulier tiré de chacun des deux déploiements illustre l'ambiance positive qui régnait dans le cadre de chaque opération. Durant l'opération *Echo*, avant d'ériger la tente réfectoire, comme je l'ai souligné précédemment, les officiers et les s/off supérieurs avaient aidé à cuisiner et à préparer le repas de l'Action de Grâces pour le

détachement. C'était un défi, mais le repas complet avait été préparé dans une cuisine adjacente et transporté dans une vaste tente qu'utilisaient le détachement de même que d'autres unités. On a servi un repas complet de dinde avec toutes les garnitures, dans le style cafétéria. Le détachement tout entier s'est réuni et a profité du repas comme l'aurait fait une grande famille à la maison. Puisqu'on n'en était qu'au début du déploiement, ce repas illustrait ce que l'on pouvait faire avec peu de préparation, mais un dur labeur et il marqua le ton pour le reste de la mission. Le moment fort pendant l'opération *Apollo* a été le rassemblement pour la remise des médailles du détachement. Pour démontrer notre caractère exceptionnel, j'ai planifié le rassemblement avec l'accord du cmdt à l'aide de mes s/off supérieurs et de mes adjudants. Les membres du détachement se sont regroupés de manière à former un avion C-130 Hercules. Les équipages de bord et le personnel du quartier général représentaient les moteurs tandis que les équipages formaient les ailes, l'empennage et la queue. Les militaires ont reçu leurs médailles sur place tandis que le reste de l'aéronef se tenait au repos. Il s'agissait effectivement d'un rassemblement très différent, mais aussi important que tout autre, avec le même respect et le style militaire qui convenait. Il n'y a aucun doute que chaque membre de la Roto 1 du détachement de transport aérien stratégique se souviendra du moment où il a reçu sa médaille.

Chaque mission présentait des défis particuliers, lesquels constituaient pour chaque individu l'occasion de montrer ses talents et ses aptitudes. Si je devais retenir un seul point à améliorer, ce serait le choix et l'approbation du personnel devant faire partie du déploiement. Les superviseurs doivent être tenus responsables lorsqu'ils acceptent qu'un militaire participe à un déploiement. Ils doivent rendre des comptes à leur cmdt et assurer ce dernier que le militaire est prêt à remplir la mission et qu'il n'a réellement aucun problème familial à la maison. Une simple entrevue avec un travailleur social des FC ne suffit pas, car les militaires peuvent facilement raconter une histoire qui joue en faveur de leur participation à la mission ou contre cette participation. Les militaires qui échouent la VAEEP ou omettent de fournir tous les détails pertinents devraient être tenus responsables sur le plan administratif, advenant leur rapatriement. En outre, le cmdt du détachement devrait rencontrer ou interroger lui-même tous les militaires de niveau supérieur, au moins lorsque la chose est possible. Si un militaire devait être affecté ailleurs, le cmdt d'unité de ce militaire devrait à tout le moins communiquer avec le cmdt du détachement et celui-ci ou celle-ci devrait avoir une entrevue téléphonique avec le cmdt de la mission.

En résumé, au cours des deux déploiements, les leaders ont été extrêmement professionnels. Même pendant les périodes de tension et de sécurité accrue, les leaders sont demeurés calmes et, en conséquence, efficaces.

CHAPITRE 5

« LES RUMEURS COULENT LES NAVIRES » : LES EXPÉRIENCES DE LEADERSHIP DU PM 1 KEN MULLINS PENDANT LA ROTATION 2 DE L'OPÉRATION *APOLLO*

Craig Leslie Mantle[1]

De septembre 2002 à avril 2003, le NCSM *Montréal* a effectué une opération de déploiement dans le golfe d'Oman et le golfe Persique, dans le cadre de la Roto 2 de l'Op *Apollo*, comme contribution du Canada à la guerre au terrorisme menée par les États-Unis[2]. Pendant le déploiement, l'équipage du navire a souvent interpelé et abordé des bâtiments étrangers pour tenter de restreindre la circulation de terroristes d'Al-Qaïda et de talibans ou la circulation de leur équipement, qu'il s'agisse d'armes ou d'autre matériel[3]. Quand il ne participait pas à de telles activités, il escortait les navires alliés, généralement des cibles de grande importance, à travers le détroit d'Hormuz, un étroit passage qui relie les deux golfes. Dans l'ensemble, il a affirmé la présence du Canada (et de la Coalition) dans la région et, dans une large mesure, a contrôlé les déplacements maritimes tant des personnes que du matériel. Pendant toute cette période éprouvante, et même pendant les préparatifs du déploiement, le Premier Maître de 1re classe Ken Mullins, capitaine d'armes du *Montréal*, a été confronté à de nombreux défis comme leader qui l'ont obligé à miser sur son expérience, son jugement et son imagination.

Afin de remplacer les navires déjà en déploiement dans le cadre de l'Op *Apollo*, le NCSM *Montréal* devait quitter Halifax en septembre 2002. Pendant qu'il travaillait à Ottawa en janvier de cette même année, le PM 1 Mullins a reçu un appel du capitaine d'armes du *Montréal* lui demandant s'il accepterait de le remplacer en décembre, au milieu du déploiement; il cherchait un remplaçant parce que son affectation en cours en tant militaire du rang supérieur le plus ancien à bord du navire devait se terminer à la fin de l'année. Après avoir réfléchi à cette offre quelque temps – la perspective de quitter son emploi de bureau pour partir en mer avait déjà éveillé son intérêt – le PM 1 Mullins a décidé qu'il serait préférable, pour lui-même et pour tout l'équipage du navire, d'avoir la possibilité de participer aux exercices précédant le déploiement, ou aux exercices de préparation au combat, plutôt que de rejoindre le navire seulement après ces tests cruciaux. Après de

nombreux appels téléphoniques et courriers électroniques au capitaine d'armes et au commandant en second du *Montréal*, il a été décidé finalement que Mullins allait participer au cycle complet du déploiement, du début à la fin, en rejoignant le navire à Halifax en mai.

En quittant Ottawa dès le mois de mai, il a pu contribuer aux exercices de préparation au combat, une période critique pendant laquelle on vérifiait l'état de préparation opérationnelle du navire et de son équipage. Il a su donner le ton comme capitaine d'armes en faisant connaître à la fois ses intentions et son style de leadership. En plus de démontrer ses aptitudes (et donc sa compétence) autant à ses subordonnés qu'à ses supérieurs, il a observé la façon de travailler de l'équipage et, le cas échéant, corrigé des erreurs. Il a aussi consacré beaucoup d'énergie à des exercices devant contribuer à former un esprit de corps, puis il a entrepris d'instaurer un climat de confiance parmi toutes les personnes concernées. S'il ne s'était joint que plus tard au déploiement, perturbant ainsi le rythme déjà établi à bord du navire, il aurait été forcé de stimuler la confiance et de générer un esprit de corps dans des circonstances extrêmement exigeantes qui ne lui auraient laissé qu'une très faible marge d'erreur, sinon aucune. Son « absence » pendant les exercices de préparation au combat aurait également nui à ses progrès puisqu'il aurait embarqué après qu'une grande partie du difficile travail de préparation eut été accompli, le privant ainsi des expériences communes si essentielles au développement de liens affectifs entre les membres du personnel. La possibilité d'être considéré comme quelqu'un de l'extérieur, du moins tant qu'il n'aurait pas été totalement intégré à l'équipage du navire, était un risque qu'il n'était pas prêt à courir, et c'est pourquoi il a essayé d'éviter cela à tout prix.

Le PM 1 Mullins s'est trouvé confronté à plusieurs défis comme leader avant même de quitter le Canada. Dès le début, il savait que le NCSM *Montréal* allait être déployé dans le cadre de l'Op *Apollo* en tant que navire de commandement parce que le Commodore Dan Murphy, un Canadien, allait commander plusieurs navires d'une coalition multinationale à partir de ce bâtiment. À cette fin, une grande partie de l'espace disponible a été convertie en bureaux et autres installations pour abriter les instruments nécessaires au commandement, comme les systèmes de communications supplémentaires. Bien qu'il n'ait pas été conçu à l'origine pour loger du personnel de commandement, le *Montréal* a été convenablement aménagé afin de répondre à ces nouvelles exigences. Au départ, on n'avait pas prévu prendre à bord un détachement d'hélicoptère, mais quand le *Montréal* est retourné à Halifax après

les exercices préparatoires, il en avait été décidé ainsi. De fait, la présence d'un Sea King apporterait davantage de souplesse opérationnelle. Outre les couchettes nécessaires pour le commodore et son personnel, il fallait maintenant trouver de l'espace pour d'autres compartiments-couchettes afin de loger le personnel de la Force aérienne qui allait piloter et entretenir l'hélicoptère. Envisageant les événements probables à venir, Mullins s'attendait qu'on lui demanderait finalement de laisser derrière une partie de l'équipage normal du navire pour faire place au personnel supplémentaire. À titre de capitaine d'armes, cependant, il a pris la responsabilité de prévenir ses supérieurs qu'un tel geste serait extrêmement dommageable car si le navire partait avec moins de marins, les autres seraient obligés de « combler le vide », ce qui représenterait pour eux des tâches plus lourdes. Il a prédit qu'un nombre insuffisant de marins pourrait entraîner des difficultés plus tard pendant le déploiement et il a donc adopté des mesures pour éviter qu'une telle situation se produise. En fin de compte, il a été décidé que le *Montréal* prendrait la mer avec son équipage au complet.

Devant la nécessité immédiate de trouver de l'espace pour les couchettes supplémentaires, le PM 1 Mullins et le cmdt en second ont fait le tour du navire et déterminé les endroits qu'ils jugeaient convenables pour accueillir les couchettes supplémentaires. Un architecte naval qu'ils ont consulté par la suite a jugé que les endroits choisis ne convenaient pas et ils ont dû recommencer le processus. Cette fois, on a dégagé de l'espace en enlevant les canapés dans le mess, privant ainsi nombre de marins d'un endroit tranquille où ils avaient l'habitude de se rendre pour se reposer et réfléchir aux activités de la journée et aux défis du lendemain. Compte tenu du fait que le *Montréal* devait bientôt quitter Halifax, le temps manquait tout simplement pour consulter les marins sur ces modifications radicales mais nécessaires. Les matelots-chefs et leurs subordonnés étaient naturellement assez contrariés par les nouvelles dispositions parce que cette réorganisation les avait considérablement affectés. Quand il en a eu plus tard l'occasion, le PM 1 Mullins a fait des efforts délibérés pour expliquer les raisons de cette confiscation de l'espace personnel à qui voulait bien l'écouter[4]. Il a expliqué en partie qu'au moment où les équipes d'abordage, composées des propres marins du *Montréal*, seraient envoyées à flot dans le théâtre, ceux qui seraient demeurés à bord devraient « remplacer » ces membres d'équipage temporairement absents. En tenant compte du départ obligé de certains marins, comme ceux qui devraient retourner au Canada pendant le déploiement pour des motifs personnels, ceux qui resteraient auraient une charge de travail beaucoup plus lourde. S'il manquait déjà de nombreux marins, le fardeau de ces tâches

supplémentaires deviendrait en fin de compte beaucoup plus pénible. Par contre, a-t-il expliqué, la présence de l'effectif régulier des marins allait atténuer de beaucoup la tension due à l'excès de travail qui surviendrait sûrement si le navire transportait moins de personnel. En fait, plusieurs de ses arguments étaient ceux-là mêmes qu'il avait utilisés pour convaincre ses supérieurs de la nécessité de comptes sur un équipage complet.

Une fois la situation expliquée, les marins à bord du *Montréal* ont convenu que les militaires additionnels étaient nécessaires et qu'il allait finalement en tirer parti, mais ils étaient fort peu enthousiastes concernant le nouvel aménagement des locaux. De plus, la déception des marins ne pouvait vraiment être exprimée haut et fort du fait que tous à bord du navire avaient plus ou moins souffert de cette situation. Les officiers et les officiers mariniers (OM) avaient perdu de l'espace dans leurs mess respectifs pour loger les militaires additionnels. Ce n'était pas seulement les marins subalternes qui avaient à subir tous ces inconvénients, et quand ils ont appris que tous se sacrifiaient un peu, les nouvelles dispositions devinrent un peu plus acceptables. Fait plus important encore, le PM 1 Mullins a autorisé que les zones de « repos » maintenant déplacées soient installées dans certaines zones de « travail » sur le navire, procurant ainsi aux marins un nouvel endroit tranquille où se détendre. Certes, ils auraient préféré demeurer dans leur propre mess auquel ils étaient habitués, mais ils bénéficiaient maintenant au moins d'un espace où ils pouvaient prendre une pause. Il n'était habituellement pas permis d'autoriser les marins à se reposer dans des zones de travail désignées, mais le navire ne transportait généralement pas non plus de membres d'équipage supplémentaires et, si on examinait la situation, il s'agissait de la meilleure solution possible compte tenu du temps, de l'espace et des ressources disponibles. Si on n'avait pas expliqué la situation, si on n'avait trouvé de l'espace que sur le pont des mess des marins et si on n'avait pas tenté de leur procurer des zones de tranquillité, la rancœur et la frustration auraient été grandes, ce qui, par ricochet, aurait eu une influence négative à la fois sur le moral et sur l'efficacité. De l'avis de Mullins, les marins auraient accepté ces modifications en raison de leur professionnalisme et de leur dévouement, mais ils n'auraient certainement pas été aussi satisfaits qu'ils l'ont été une fois toutes les explications données.

Pendant le déploiement, d'autres problèmes ont également affecté le moral de l'équipage. Vers la fin de la période de déploiement du *Montréal*, le NCSM *Iroquois* et le NCSM *Fredericton* ont reçu l'ordre de partir pour le théâtre[5]. Mais tout juste à l'extérieur d'Halifax, l'hélicoptère à bord de l'*Iroquois* s'est écrasé sur le pont du navire, entraînant des dommages à l'un et à l'autre.

Heureusement, l'accident n'a fait que deux blessés. En conséquence de cet incident, l'*Iroquois* est retourné au chantier naval pour que l'on détermine, par des inspections de navigabilité, s'il pouvait poursuivre l'opération de déploiement[6]. L'équipe de commandement à bord du *Montréal* – le cmdt, le cmdt en second et le capitaine d'armes – a appris l'écrasement presque immédiatement et s'est retrouvée dans la fâcheuse position de devoir décider du moment où informer l'équipage car l'incident risquait de retarder le retour au Canada. Pour une quelconque raison, le cmdt a choisi d'apprendre l'incident à l'équipage le lendemain. À cette occasion encore, en tant que capitaine d'armes, le PM 1 Mullins a demandé au cmdt de lui parler seul à seul. Il lui a fait remarquer clairement que, comme le *Montréal* était toujours relié au monde extérieur par le courrier électronique, le téléphone et la télévision, ce n'était qu'une question de temps avant que l'équipage du navire apprenne la nouvelle de l'écrasement. Il a ajouté que l'équipage serait sûrement affecté d'avoir à déduire par lui-même que le retour au pays serait retardé. C'est pourquoi il a conseillé au cmdt d'avertir immédiatement tous les membres. Mullins croyait que tous à bord apprécieraient d'apprendre une telle nouvelle de la bouche de leurs leaders plutôt que par les médias et soutenait que les marins se demanderaient sûrement pourquoi on ne le leur avait pas dit avant le reste de la population canadienne. En fin de compte, l'équipage a été informé immédiatement.

La décision d'apprendre ou non la nouvelle de l'écrasement à l'équipage n'a pas été le seul problème auquel le PM 1 Mullins a été confronté à ce moment. La nouvelle de l'accident sur l'*Iroquois* s'est vite répandue et, ayant maintenant plus de renseignements, les membres de l'équipage du *Montréal* se sont interrogés d'abord sur la sécurité de leurs camarades marins et aviateurs puis sur un éventuel retard concernant leur retour au Canada. Comme les membres de l'équipage étaient déjà épuisés en raison du long déploiement et qu'ils souhaitaient vivement retourner au pays, la nouvelle de l'écrasement a eu pour effet de diminuer leur moral parce qu'ils supposèrent tout naturellement que leur présence dans le théâtre serait prolongée. Des rumeurs commencèrent immédiatement à se répandre selon lesquelles le *Montréal* demeurerait en poste plus longtemps que prévu. Les « estimations » variaient de quelques jours à un mois. Selon certains ragots, le navire demeurerait dans le théâtre jusqu'en juin! Comme d'habitude, ces rumeurs ont eu pour résultat de faire paraître la situation pire qu'elle ne l'était.

Certains membres d'équipage occupant des postes de leadership sont devenus si angoissés à l'idée de devoir demeurer plus longtemps qu'ils ont commencé

à influer davantage sur le moral de leurs compagnons par leur attitude et leur comportement. L'un d'eux, en particulier, un officier marinier (om), a commencé à se plaindre avec beaucoup d'émotion à ses subordonnés concernant le sort éventuel du navire. Comme ces paroles venaient de la bouche de leur leader, en qui ils avaient confiance et vers qui ils se tournaient pour solliciter des conseils, les marins se sont mis à les croire et sont eux aussi devenus pessimistes. Réalisant que cet OM engendrait une tension inutile, le PM 1 Mullins l'a pris à part et, après lui avoir fait savoir que sa conduite était tout à fait inappropriée, il lui a dit que les leaders du *Montréal*, du cmdt aux matelots-chefs, devaient conserver une attitude positive pour préserver le moral de tous. Le PM 1 Mullins a informé l'OM que le retour du navire n'était pas encore officiellement retardé et que cet élément d'information concret devait être communiqué à tout l'équipage. Tout ce qu'on savait avec certitude, c'était qu'il y avait eu un accident à bord de l'*Iroquois*, que les rumeurs devaient cesser immédiatement et que les leaders, en particulier, devaient éviter de propager de fausses informations et tenter de dissiper de telles exagérations. En fin de compte, l'*Iroquois* n'avait subi aucun dommage structurel important et, après qu'une inspection eut permis de déterminer que tous les équipements étaient en bon état, le navire a quitté Halifax après seulement quelques jours au port. Ayant été retardé de quelques jours en raison de l'écrasement, le *Montréal* a passé la fête de Pâques loin du pays, ce qui a fait en sorte que l'équipage manque un deuxième jour férié important pendant son déploiement – il était déjà en mer à Noël. Heureusement, le navire allait voguer vers le Canada au début du printemps et ainsi, l'équipage a fait preuve de bonne volonté face à cette période supplémentaire d'éloignement car il réalisait que le déploiement tirait malgré tout à sa fin.

Une autre rumeur a eu une grave incidence sur le moral et a obligé le PM 1 Mullins à agir sur-le-champ pour en atténuer les effets négatifs. Au début du déploiement, la rumeur s'est répandue sur le *Montréal* que la Marine envisageait la possibilité de laisser le navire dans le théâtre une fois la rotation terminée et de simplement remplacer l'équipage actuel par un autre. Les marins, qui s'étaient naturellement attachés au navire de la même façon que les fantassins se lient d'affection pour leur régiment d'appartenance, s'opposaient farouchement à cette idée. Ils souhaitaient servir en tant qu'équipage permanent du *Montréal* plutôt que d'en être un équipage temporaire. Pour combattre les effets négatifs de cette rumeur, le PM 1 Mullins n'a pas hésité à rappeler à tous qu'il ne s'agissait justement que d'une rumeur et qu'on ne devait pas permettre qu'elle nuise au rendement. La Marine, a-t-il dit, ne faisait que réfléchir à cette idée et rien de plus. Néanmoins, l'incidence de cette rumeur

sur le moral a été importante. En réaction, le PM 1 Mullins et ses six chefs de département, tout pm 2 ou adjum représentant de la Force aérienne, ont écrit ensemble au premier maître du Commandement (PM 1 C) à Ottawa un courriel qui exprimait leurs réflexions, leurs sentiments et leurs préoccupations à ce sujet[7]. Leur message a incité le PM 1 C à convaincre ses collègues, parmi lesquels se trouvaient incidemment le chef d'état-major de la Force maritime et d'autres officiers supérieurs, de cesser de rendre publiques leurs opinions parce que de tels commentaires parvenaient au navire par courrier électronique et suscitaient beaucoup d'angoisse et d'insatisfaction au sein de l'équipage. En fin de compte, ces discussions ont cessé grâce à l'influence exercée le PM 1 C. Malgré cette approche audacieuse et sans doute peu orthodoxe du PM 1 Cullins, le capitaine d'un autre navire disait au même moment aux membres de son équipage qu'ils allaient remplacer les marins à bord du *Montréal* et qu'ils devaient se préparer rapidement à une telle éventualité. Une fois de plus, à cause des inconvénients des courriels, ces messages sont parvenus jusqu'à l'équipage du navire. Toutefois, lorsque les discussions à ce sujet ont pris fin aux plus hauts niveaux (ou gardés plus confidentielles), la rumeur s'est dissipée lentement et le moral s'en est trouvé amélioré lorsque l'équipage réalisa que, selon toute probabilité, il retournerait à Halifax à bord du navire.

Pendant le déploiement, le PM 1 Mullins n'a certainement pas eu pour seule tâche de dissiper les rumeurs persistantes. Dans l'ensemble, il a déployé de grands efforts pour former avec ses chefs de département subordonnés une équipe soudée qui fonctionnerait bien dans toutes les situations. Il s'est dit que si un ou deux membres de ce groupe restreint ne réussissait pas à bien travailler avec les autres, les membres de l'équipage le remarqueraient sûrement, une situation qui risquait de faire en sorte que les marins de niveau subalterne remettent en question la compétence et les aptitudes de leurs leaders. En particulier si de telles interactions s'accompagnaient de tension et d'animosité. De l'avis du PM 1 Mullins, si tous les chefs de département travaillaient efficacement de concert, leurs subordonnés seraient portés à leur faire confiance. Il souhaitait ardemment que son équipe « soit sur la même longueur d'onde »[8]. Pour cette raison et d'autres, il a insisté pour être présent aux exercices de préparation au combat du *Montréal* car cette période lui permettrait, ainsi qu'à ses chefs, de commencer à forger les liens si essentiels qui feraient en sorte qu'ils puissent travailler de concert comme un groupe soudé. Il a fait clairement savoir à ce stade qu'il souhaitait les écouter et que, si la situation l'exigeait, il allait transmettre en leur nom leurs préoccupations légitimes au cmdt. Durant le déploiement même, le PM 1 Mullins considérait

les activités sociales à bord du navire comme des occasions de constituer un esprit de corps car, d'après lui, ceux qui s'amusaient bien ensemble avaient tendance à bien travailler ensemble. C'est pourquoi il a encouragé fortement ses chefs à participer à de telles activités, tout en évitant d'obliger un ou deux d'entre eux qui n'en éprouvaient pas le besoin, parce qu'il était conscient qu'une participation forcée n'entraînerait que rancœur et frustration. Ses efforts dans le but de former une équipe soudée semblent avoir porté leurs fruits. À une occasion, en particulier, un marin a déclaré, peut-être un peu trop bruyamment : « Voici le capitaine d'armes et sa clique[9]. » Plutôt que de se mettre en colère – la déclaration se voulait une petite bravade – Mullins a été content de constater que les membres de l'équipage les considéraient, lui et ses chefs, comme une équipe unie, parce qu'il s'agissait exactement du type d'image et de la réalité qu'il tentait de cultiver. En démontrant sa compétence, en servant avec ses subordonnées depuis les tout débuts et en agissant en leur nom si nécessaire, il a créé une équipe cohérente qui a bien servi le NCSM *Montréal*.

Outre ses chefs de département, le PM 1 Mullins a prêté beaucoup d'attention à ses nombreux subordonnés. Il a fait de son mieux pour s'assurer qu'on s'occupait de leur bien-être dans la mesure où le temps alloué et les ressources le permettaient. D'abord et avant tout, il a fait en sorte d'être toujours disponible. Il laissait toujours sa porte ouverte, pour signifier que tous étaient libres d'entrer dans son bureau et de lui parler de quelque sujet que ce soit. Comme il possédait un téléphone satellitaire, il autorisait ses marins à appeler chez eux en dehors des heures de travail plutôt que de le garder pour son propre usage. Le plus, quand lui et le cmdt en second, une personne très sympathique, effectuaient leurs rondes de nuit, ils apprenaient beaucoup de choses sur les membres de l'équipage, y compris leurs problèmes, en profitant de chaque occasion de bavarder avec eux. Souvent, des rondes qui auraient dû normalement durer environ une demi-heure se transformaient en conversations d'une heure ou deux avec les marins. Un tel intérêt et une telle préoccupation se sont révélés avantageux en fin de compte car, comme l'a reconnu lui-même le PM 1 Mullins, « cela a aidé » à établir une confiance entre les supérieurs et les subordonnés et à susciter un sentiment d'appartenance et de communauté à bord du navire[10].

L'assurance du bien-être de son équipage prenait plusieurs formes et ne se limitait pas à de simples gestes de générosité ou à des manifestations d'intérêt. Au début du déploiement, un membre du personnel du commodore a fréquemment essayé de faire accomplir certaines choses à l'équipage

en déclarant, sans aucune autorité, que le commodore le voulait[11]. Cet individu se servait du prestige et du pouvoir associés au grade de son supérieur pour tenter d'influencer le comportement d'autrui. Un des chefs de département du PM 1 Mullins, qui était de prime abord excitable et agité mais extrêmement compétent et loyal, est devenu si contrarié par cette situation qu'il a soumis sa démission en signe de protestation. Essayant de désamorcer la situation avec humour, Mullins lui a demandé s'il allait nager jusque chez lui parce que, s'il remettait sa démission, la Marine ne pouvait le ramener au pays ! Sur un ton plus sérieux, toutefois, il a rencontré l'individu qui « endossait le grade du commodore » et lui a dit que s'il ne mettait pas fin à ses agissements, il irait lui-même voir le commodore pour faire état de la situation[12]. Le PM 1 Mullins lui a dit qu'en raison de son propre titre et de sa crédibilité, son explication aurait davantage de poids, laissant entendre par là qu'en conséquence, son infâme collègue subirait les foudres du commodore. Finalement, ce comportement a cessé et le chef de département impulsif a décidé finalement de rester.

En somme, pendant le temps qu'a servi le PM 1 Mullins à titre de capitaine d'armes du NCMS Montréal durant l'Op *Apollo*, de nombreux problèmes particuliers sont survenus qui, parfois, nécessitaient des solutions novatrices. Quand il s'est trouvé confronté à des changements soudains exigeant une réaction immédiate, il a pris le temps d'expliquer de manière rationnelle les raisons derrière de tels changements et a précisé pourquoi ils étaient absolument nécessaires. Plus important encore, il a tenté d'améliorer le moral des troupes chaque fois qu'il lui semblait à la baisse et a fait en sorte que l'équipage se concentre sur les tâches à exécuter en dissipant les rumeurs et en dissuadant ses subordonnés de spéculer à leur sujet, pour éviter d'empirer le climat. À ses yeux, assurer le bien-être de l'équipage signifiait le protéger d'ingérences inutiles et injustifiées et, généralement, « être simplement là » pour ceux qui avaient besoin de conseils ou d'aide. En de nombreuses occasions, ses sages conseils adressés au cmdt et au cmdt en second ont influé sur leur processus de prise de décisions et contribué au bout du compte à la réussite du déploiement du NCSM *Montréal* dans le cadre de l'Op *Apollo*.

NOTES

1 Ce chapitre est basé sur une entrevue entre le PM 1 Ken Mullins et Craig Leslie Mantle réalisée à Halifax, en Nouvelle-Écosse, le 21 juillet 2006.

2 Pendant la Roto 2, le Commodore Dan Murphy a servi à titre de commandant de la force opérationnelle dans le théâtre; le NCSM *Montréal* a servi aux côtés du NCSM *Winnipeg*. Voir Richard H. Gimblett, *Opération Apollo : l'âge d'or de la marine canadienne dans la guerre au terrorisme*, (Ottawa, Magic Light, 2004), p. 80.

3 Durant le déploiement du NCSM *Montréal*, par exemple, les membres d'équipage sont montés à bord d'un cargo en route pour l'Irak et ont saisi cinq bateaux patrouilleurs de 24 mètres qui auraient pu servir à des fins militaires. Voir ibid., p. 78. Voir également l'article intitulé « *Canadians Intercept Suspect Freighter* », *Ottawa Citizen*, 1er novembre 2002.

4 Citation tirée de l'entrevue.

5 Le NCSM *Iroquois*, le NCSM *Fredericton* et le NCSM *Regina*, sous le commandement général du Commodore Roger Girouard, se sont déployés dans le cadre de la Roto 3 entre février et septembre 2003. Voir Gimblett, *Opération Apollo*, p. 80.

6 Pour lire un récit de cet incident, voir Major Larry McCurdy, « *Operational Readiness – Operation Apollo – A Helicopter Air Detachment Commander's Perspective* », Colonel Bernd Horn, éd., *In Harm's Way – On the Front Lines of Leadership: Sub-Unit Command on Operations* (Kingston, Presse de l'ACD, 2006), p. 167 182.

7 Les chefs de département qui servaient sous les ordres du PM 1 Mullins comprenaient le chef du département d'ingénierie des systèmes de combats, le chef du département d'ingénierie des systèmes de marine, le chef de combat, le chef de l'approvisionnement, le chef de l'Air et le maître de manœuvre.

8 Citation tirée de l'entrevue.

9 Ibid.

10 Ibid.

11 Ibid.

12 Ibid.

CHAPITRE 6

VOICI CANDYMAN : LES EXPÉRIENCES DE LEADERSHIP DU PM 1 (RET) PAT EVANS LORS DE LA ROTATION 3 DE L'OPÉRATION *APOLLO*

Craig Leslie Mantle[1]

Dans le cadre de la contribution du Canada à la campagne internationale contre le terrorisme, le Premier Maître de première classe (PM 1) Pat Evans a participé à un déploiement à bord du *Iroquoi*s, pour la Roto 3 de l'Op *Apollo* en février 2003. De retour à Halifax après la Roto 0, l'*Iroquois* avait connu une succession rapide de changements au sein de son personnel. En moins d'un mois après son retour au Canada, le navire allait accueillir un nouveau cmdt et un nouveau commandant en second, tandis qu'une bonne part de l'équipage allait être déployée ailleurs et dûment remplacée. Le PM 1 Evans, le nouveau capitaine d'armes, s'est joint à l'équipage durant cette période. L'équipage étant relativement nouveau, la marine décida que dans un avenir prévisible l'*Iroquois* aurait un calendrier plutôt souple, avant de subir des réparations très attendues. Pour combattre l'oisiveté, cependant, le cmdt ordonna quatre jours d'exercices de préparation au combat suivis d'une escale à Charlottetown, à l'Île-du-Prince-Édouard. Compte tenu du nombre imposant de changements de la cale jusqu'aux ponts, le temps passé en mer allait permettre d'amorcer la transformation de l'équipage en une équipe cohésive capable de bien fonctionner dans toutes les conditions.

Au cours de cette période, des rumeurs ont commencé à circuler avec insistance voulant que l'*Iroquois* soit affecté à une nouvelle rotation de l'Op *Apollo*. Face à une telle éventualité, Evans s'est vite rendu compte que plus de cent marins de l'*Iroquois* fraîchement de retour de la Roto 0 n'avaient pas encore été affectés à l'extérieur du navire, alors que la procédure normale, après un rapatriement, prévoit du temps de service à terre et met le personnel à l'abri d'un redéploiement immédiat. Si les rumeurs de redéploiement devaient se concrétiser, l'équipe de commandement – le cmdt, le cmdt en second et le capitaine d'armes – devrait alors composer avec le fait qu'un fort pourcentage de l'équipage du navire serait contraint de retourner dans le golfe Persique et le golfe d'Oman pour la seconde fois en moins d'un an, avec un minimum de temps pour décompresser entre les missions.

Le risque était grand de saper l'enthousiasme des marins et de susciter leur frustration. En prévision d'un nouveau déploiement, Evans amorça le pénible processus de motivation des marins, notamment de ceux qui venaient tout juste de rentrer d'outre-mer, de façon qu'ils soient plus enclins à repartir le cas échéant. À cette fin, il leur parla longuement de l'importance de la mission proprement dite et de la façon dont ils contribueraient à la sécurité internationale. Il leur rappela également qu'ils s'étaient tous enrôlés dans les Forces canadiennes et qu'ils avaient donc l'obligation d'obéir aux ordres, y compris pour le lieu ou le moment des affectations. Pour dorer malgré tout la pilule, Evans fit valoir que la marine, jusqu'à l'Op *Apollo*, avait rarement été appelée à intervenir dans des zones de conflit et qu'ils devaient donc être reconnaissants d'avoir une telle occasion de se déployer[2]. La marine abordait un nouveau chapitre de son histoire déjà glorieuse et il invita ses marins à se réjouir d'y participer.

Lorsqu'il a été finalement décidé que le navire participerait à la Roto 3, le cmdt a réuni tout le monde sur le pont pour les informer de leur départ imminent[3]. Les deux semaines suivantes ont été consacrées aux formalités nécessaires préalables au déploiement et au règlement de questions tant personnelles que familiales. Par chance, l'équipe de commandement avait déjà mis en marche plusieurs de ces procédures dès qu'elle avait appris que le navire pourrait être déployé. En anticipant pareille éventualité, elle avait pu gagner du temps précieux, même si cette période a été néanmoins mouvementée et fort occupée pour tout le monde à bord. Pour sa part, le PM 1 Evans a passé le plus clair de cet intervalle de deux semaines à coordonner l'action des divers intervenants extérieurs, tels que le Centre de ressources pour les familles des militaires, le juge-avocat général et l'hôpital de la base, dont des représentants devaient visiter le navire pour mener à bien les diverses formalités administratives. Il a également travaillé étroitement avec ses divers chefs de département, tenant des réunions quotidiennes pour les informer des types de tâches à accomplir chaque jour. Dans la mesure du possible, il les prévenait à l'avance de leur échéancier, s'assurant ainsi qu'ils puissent se préparer à leurs affectations. Il a compté fortement sur ses subordonnés directs pendant cette période pour s'assurer que leurs départements soient fin prêts et que leurs marins passent le plus de temps possible avec leurs familles avant de quitter le Canada.

Ces difficultés initiales plus ou moins aplanies, l'*Iroquois* a quitté Halifax à destination de l'Adriatique. La traversée, comme à l'accoutumée, devait être consacrée à terminer les exercices de préparation au combat visant à assurer

que tant le navire que son équipage soient opérationnels. Après quatre jours en mer, cependant, l'*Iroquois* a subi un grave accident lorsque son hélicoptère s'est écrasé sur l'hélipont juste après le décollage[4]. Deux marins seulement ont subi des blessures, bilan relativement léger compte tenu des circonstances. L'*Iroquois* a quand même dû rentrer au plus vite à Halifax pour une inspection et, au besoin, des réparations. L'hélipont n'ayant subi aucune avarie, il a été décidé de poursuivre la mission tel que prévu. L'hélicoptère accidenté a été retiré et son équipage, débarqué, sa présence n'étant plus nécessaire. Le navire a repris sa route sans que l'on sache ni l'endroit ni le moment où il recevrait un nouvel hélicoptère.

Les répercussions psychologiques de l'accident, tant sur le coup qu'après coup, ont été considérables. Non seulement l'écrasement du Sea King constituait il un incident majeur, mais les membres de l'équipage à qui l'on avait donné congé pendant que l'on décidait du sort de l'*Iroquois* ont dû faire à nouveau leurs adieux à leurs familles. De l'avis d'Evans, cependant, les membres de l'équipage se sont comportés de façon professionnelle et compétente. Leur formation les avait bien préparés à réagir à des situations critiques de ce genre. Évoquant l'accident des années plus tard, il mentionne : « La partie arrière du navire et tous les ponts de mess ont été dégagés dans un temps record. Nos équipes de section étaient en tenue et prêtes à faire leur travail. Les équipes d'évacuation des victimes ont pris soin des deux marins accidentés[5]. » Tout pénible qu'il fut, cet accident prouvait au moins à Evans et aux autres que l'équipage de l'*Iroquois* fonctionnait en équipe et que chacun était généralement bien préparé pour le déploiement. Plutôt que d'essayer d'oublier ce qui s'était passé, Evans a encouragé ses marins à parler de ce qu'ils faisaient au moment de l'écrasement, de ce qu'ils pensaient lors de l'accident et de la façon dont ils avaient réagi. Il voulait notamment savoir comment l'accident les avait affectés et ce que leurs familles en pensaient. Afin de soulager le stress que plusieurs éprouvaient naturellement à ce stade, il a tenté de souligner à chacun que sa formation l'avait bien servi. Malgré la catastrophe potentielle, « l'écrasement a servi à resserrer les liens entre les membres de l'équipage. Nous avons compris que même si les choses pouvaient mal tourner, nous étions bien formés et prêts à y faire face[6]. » Au bout de quelques jours, les réparations nécessaires effectuées, l'*Iroquois* a pu quitter à nouveau Halifax. Tel que prévu, les exercices de préparation au combat ont occupé le plus clair du temps des marins pendant le voyage et, de l'avis d'Evans, l'équipage « a fait vraiment corps[7] ».

Avant même que le navire parvienne à sa zone de responsabilité, le PM 1 Evans a dû assumer son leadership d'une façon qui devait donner le ton de la discipline pour le reste du déploiement. Les exercices de préparation au combat terminés, l'équipage a reçu une permission de nuit en Grèce, à cette condition près que les marins fournissent un nom et un numéro de téléphone de l'endroit où l'on pouvait les joindre en cas d'urgence. Pareille précaution était jugée nécessaire par suite des sentiments antiaméricains (et donc anticoalition) de la population locale. Le lendemain matin, cependant, quatre marins manquaient à l'appel; ils avaient, de fait, enfreint la politique mise en place pour leur propre protection. Après consultation avec le cmdt et le cmdt en second, le PM 1 Evans réaffirma sa conviction que les normes disciplinaires devaient être maintenues et appliquées de façon ferme et juste *à tous* les membres de l'équipage. Il fit donc enquête sur les quatre absents [un officier, un officier marinier et deux militaires du rang (subalternes) (MR sub)]. Après avoir déterminé la raison de leur retard – plusieurs avaient simplement décidé de ne pas retourner à bord à l'heure convenue pour pouvoir prolonger leur permission – il recommanda que tous les marins impliqués soient accusés d'infraction d'ordre militaire. Tous, finalement, furent trouvés coupables et punis. La décision de poursuivre les absents, sans distinction de grade, permit d'établir la discipline pour le reste de la mission et tous les membres de l'équipage comprirent que les normes devaient être respectées et qu'elles seraient appliquées. Plus important encore, ils comprirent que personne n'était « au-dessus des lois », que tous seraient traités également et sans favoritisme[8]. Si Evans n'avait porté des accusations que contre certains marins, les membres de l'équipage n'auraient peut-être pas accepté ces « deux poids, deux mesures » et leur rendement aurait pu s'en ressentir.

Les talents de leader d'Evans furent également mis à l'épreuve dans le théâtre d'opérations. Afin de maintenir un niveau adéquat de protection, les manœuvriers et les communicateurs navals se virent confier la responsabilité des mitrailleuses de calibre .50 de l'*Iroquois*. Il devint vite évident, cependant, que ces personnes étaient en nombre insuffisant, leurs quarts se succédant vraiment trop rapidement. Même s'il avait déjà ébauché un plan d'action, Evans consulta ses chefs de département afin de « trouver » une solution à ce problème. Lors de la réunion, un de ses subordonnés demanda si son département pouvait assumer la responsabilité d'une des mitrailleuses. Ses marins, faisait valoir le subordonné, non seulement assureraient une formation adéquate, mais encore établiraient un horaire de garde acceptable, faisant en sorte que cette responsabilité additionnelle soit également partagée entre tous. Les autres chefs de département convinrent qu'il

s'agissait là d'une solution logique et appropriée et proposèrent bientôt que leurs propres départements en fassent autant. C'est exactement ce qu'Evans avait en tête, mais il préférait de beaucoup que cette solution émane de ses collègues. Le fait qu'ils se soient offerts pour cette corvée constituait à ses yeux la preuve que l'équipage avait atteint un degré élevé de cohésion. Finalement, les quatre mitrailleuses furent partagées entre les divers départements, une seule se retrouvant aux mains de l'équipe initiale des manœuvriers et communicateurs navals. Malgré le surcroît de travail, cet arrangement contribua à rehausser le moral, car tous les marins à bord réalisèrent qu'ils se partageaient également les tâches et que personne ni aucun département n'assumait une part excessive du fardeau. De fait, il n'était pas rare pendant le déploiement de voir un capitaine de corvette et un matelot de 3e classe se partager un quart en pleine nuit. En permettant à son chef de département de suggérer une solution, d'assumer un rôle de leadership et en lui reconnaissant la paternité de sa propre idée, Evans renforçait l'engagement et la motivation de ses marins.

Mais ses défis comme leader ne s'arrêtèrent pas là. À son arrivée dans le théâtre d'opérations, l'*Iroquois* reçut pour mission d'arraisonner les navires étrangers, à la recherche de terroristes d'Al-Qaïda et de leurs armes[9]. À cette fin, les membres de l'équipe d'arraisonnement avaient reçu une formation poussée, dès le départ d'Halifax et dans le théâtre d'opérations. Cependant, deux membres de l'équipe d'arraisonnement se rendirent coupables d'une décharge accidentelle de leur arme. Les enquêtes subséquentes révélèrent que bien que ces décharges ne fussent pas intentionnelles, elles étaient tout à fait évitables et résultaient d'une perte de concentration momentanée. Heureusement, lors des deux incidents, personne ne fut blessé. En raison de leur entraînement, de leur équipement et de leurs fonctions, les membres des équipes d'arraisonnement étaient considérés comme faisant partie d'une sorte d'« élite » parmi les autres marins. Lorsque survinrent les deux décharges accidentelles, cependant, leurs compagnons se mirent à mettre en doute leurs compétences et à se demander s'ils avaient reçu la formation appropriée et, pis encore, s'ils étaient les candidats les plus qualifiés pour ce travail. S'ils faisaient vraiment partie de l'élite, alors, comment expliquer ces décharges accidentelles?

Après avoir déterminé que la cause n'était rien d'autre que de la négligence, Evans informa ses chefs de département que des accusations seraient portées contre les marins en question. Lors de sa réunion quotidienne, il fit connaître à tous les raisons des décharges afin de mettre fin aux spéculations et aux rumeurs qui circulaient à bord[10]. Une fois informés, les chefs de département

communiquèrent à leur tour les explications à leurs subalternes, ce qui mit finalement un terme aux commérages. La communication d'une information pertinente et utile aida vraiment Evans à résoudre ce qui aurait pu à la longue entamer gravement le moral de l'équipage. Plutôt que de tenter de cacher les causes des décharges, il les fit connaître librement, dans l'espoir qu'elles seraient corrigées à l'avenir.

Bien que certains incidents, tels l'écrasement de l'hélicoptère et les décharges accidentelles, aient semé l'émoi parmi l'équipage, la vie dans le théâtre d'opérations n'en devint pas moins quelque peu routinière et monotone. Pour les membres de l'équipe d'arraisonnement, toutefois, leurs tâches s'accompagnaient d'un niveau certain de stress et d'anxiété, du fait qu'ils affrontaient l'inconnu chaque fois qu'ils abandonnaient la sécurité relative de l'*Iroquois*. Afin de tromper l'ennui et l'épuisement, le PM 1 Evans et le reste de l'équipe de commandement firent ce qu'ils pouvaient pour l'équipage. À de nombreuses reprises, ils organisèrent des Banyans, au cours desquels les marins se livrent à diverses activités pour briser la monotonie. Comme précédemment, Evans consulta ses chefs de département, et grâce à leurs efforts collectifs, ils organisèrent un certain nombre d'activités particulièrement notables. En une occasion, les marins purent écouter un groupe musical, jouer au basket-ball, prendre des bains de soleil, tirer au pigeon d'argile, déguster un barbecue et frapper des balles de golf dans la mer… tout cela en une journée. L'équipage de l'*Iroquois* eut droit également à des jours de relâche, d'ordinaire un dimanche, où les tâches étaient réduites au minimum, sauf pour les cas d'absolue nécessité ou d'engagements opérationnels. Lors des escales à l'étranger, l'équipe de commandement s'efforçait de donner aux marins le plus de liberté possible, telles des permissions de nuit.

Le PM 1 Evans dut également résoudre des dilemmes d'ordre éthique tout au long de ce déploiement. Lors de la Roto 0, le vice-chef d'état-major de la Défense avait promulgué une politique sur la consommation d'alcool dans les théâtres d'opérations qui, comme l'a prouvé la suite des événements, se révéla fort impopulaire auprès des marins. En bref, aucun membre des FC ne pouvait consommer plus de deux bières ou deux onces d'alcool ou deux verres de vin sur une période de vingt-quatre heures. Cette restriction s'appliquait non seulement en mer, mais aussi dans les ports étrangers ou lors d'une permission de nuit. Le théâtre d'opérations était situé dans une région majoritairement musulmane, mais les principaux hôtels de Dubaï et le Seaman's Club, de Jebel Ali, servaient de l'alcool. Le problème d'Evans avait trait à la mise en vigueur de la politique. Si un marin semblait ivre, on pouvait présumer

qu'il ou qu'elle avait pris plus de deux consommations. Comme il y avait donc apparemment infraction à la politique sur l'alcool, on pouvait porter des accusations d'infraction disciplinaire. Mais pour prouver que quelqu'un avait dépassé les limites, il fallait qu'un témoin déclare l'avoir vu absorber un nombre X de consommations. De l'avis d'Evans, ce type de comportement risquait de compromettre gravement la confiance et la cohésion de l'équipage. En conséquence, il choisit de ne pas jouer les espions et de ne pas compter le nombre de verres consommés par chaque personne. Au lieu de cela, il s'efforça d'être très présent au Seaman's Club, liant conversation avec les membres de l'équipage et leur disant, en les quittant, quelque chose comme « Messieurs, vous connaissez la politique… soyez prudents. » Evans estimait que tous étaient conscients qu'il n'hésiterait pas à sévir en cas d'incident impliquant la consommation d'alcool, compte tenu notamment des sanctions prises lorsque l'*Iroquois* était à quai en Grèce. Il n'était certes pas assez naïf pour penser que personne ne prenait plus de deux consommations par jour, mais il choisit d'appliquer la politique passivement plutôt qu'activement. Heureusement, pendant toute la mission, il n'est survenu aucun incident lié à l'abus d'alcool.

Environ un mois avant le retour de l'*Iroquois*, les autorités apportèrent un certain assouplissement à cette politique. La limite de deux verres demeurait en vigueur pour ceux qui débarquaient du navire, mais ceux qui demeuraient à bord pouvaient prendre plus de deux consommations, conformément aux règlements ordinaires du mess. Pour s'assurer que les marins ne se rendent pas à terre après plusieurs consommations à bord, Evans établit une politique particulière. Chaque bar fut doté d'une boîte à munitions munie d'une serrure et d'une ouverture assez grande pour y introduire une carte d'identité de marin. Si un marin voulait prendre un verre à bord, il devait remettre sa carte d'identité au barman. Comme le personnel de proue vérifiait l'identité de tous les marins se rendant à terre, cette politique permet d'assurer que tous les membres de l'équipage qui avaient bu demeuraient en sécurité à bord et ne pouvaient quitter le navire. Le capitaine d'armes de service ouvrait la boîte le lendemain matin et distribuait les cartes d'identité à leurs titulaires respectifs. Cet arrangement fonctionnait bien, en ce qu'il permettait d'appliquer la politique sur l'alcool, tout en veillant à la sécurité des marins et en leur accordant une plus grande liberté.

Pour contrôler le moral et le bien-être de l'équipage, de fait pour connaître ce que les marins pensaient et ressentaient, Evans employait diverses techniques visant à déterminer si les gens étaient « contents » ou non à bord du navire. Après le départ de chaque port, par exemple, il s'entretenait avec

chaque membre de l'équipage et lui distribuait des bonbons, ce qui n'était pas mince tâche ni bon marché, sachant que plus de 300 marins servaient à bord de l'*Iroquois*. Ce geste généreux lui fournissait un prétexte pour bavarder sans façon avec les marins. Cette pratique lui valut le surnom de « Candyman », qui lui sembla approprié. Il s'est également toujours montré entièrement disponible, voulant que tous se sentent libres de lui confier leurs difficultés. Par sa disponibilité, il entendait convaincre les membres de l'équipage qu'il prêterait l'oreille à leurs problèmes et s'en occuperait. Traiter chacun avec amabilité et respect – les prénoms n'étaient pas tolérés, parce que, selon Evans, pareille familiarité risquait de compromettre la discipline – créait un climat positif et familial. Il insistait par exemple pour que tous, officiers compris, lorsqu'ils se croisaient dans les coursives, se saluent mutuellement d'un « Bonjour, monsieur », « Bon-après midi, officier marinier », ou « Bonsoir, matelot de 1re classe ».

Ces efforts se sont avérés efficaces, car il put apprendre l'existence de certains problèmes parmi le petit contingent de membres féminins de l'équipage, au nombre de 34 sur environ 330 marins. Une MR notamment éprouvait des difficultés à accomplir ses tâches. Dans son mess, certains marins prenaient sa défense, affirmant que « le système » était trop sévère à son égard en lui imposant certaines normes de rendement, tandis que d'autres estimaient « le système » trop indulgent en ne la relevant pas de ses fonctions. Celles-ci exigeaient qu'elle connaisse le navire de fond en comble, ou, en d'autres termes, qu'elle comprenne ses nombreuses fonctions et capacités. Les titulaires de ce poste disposent normalement de trois mois pour se familiariser avec leurs responsabilités avant qu'un conseil d'examen ne les évalue pour savoir s'ils peuvent exercer leurs fonctions sans supervision. Cette personne, cependant, avait passé plus de quatre mois et demi à ce poste et n'avait pas encore prouvé sa compétence; elle ne s'était même pas présentée à l'examen parce qu'elle n'avait pas confiance dans ses connaissances. N'étant pas qualifiée, elle perturbait la rotation du personnel du navire, puisqu'elle devait être supervisée pendant son service. Si elle avait été compétente, elle aurait pu exercer ses fonctions sans supervision, soulageant ainsi ses coéquipiers de l'obligation de la superviser. Comme elle occupait un poste de responsabilité et de leadership sans en avoir la capacité, certains éprouvaient une bonne dose de ressentiment, ce qui commençait à affecter le moral. À la recherche d'une solution acceptable, on a jumelé cette personne pendant plusieurs semaines avec des collègues plus expérimentés pour qu'elle apprenne ainsi le métier. Ces périodes de travail étant plus fréquentes que celles où elles étaient avec ses pairs, on espérait qu'elle acquière suffisamment de confiance en soi

pour se présenter à l'examen. On s'est vraiment efforcé de l'aider à cet égard. Ces efforts s'étant révélés vains, Evans, en sa qualité de capitaine d'armes, dut informer le commandant de la difficulté (celui-ci était déjà au courant en gros de la situation) et lui exprima son avis sur la façon de procéder. Au bout du compte, l'équipe de commandement décida qu'il serait préférable pour tous les intéressés de renvoyer ce marin à Halifax. Le moment venu, elle fut rapatriée au Canada et le reste de l'équipage s'engagea à « prendre la relève » faute de pouvoir faire autrement. Comme il fallait s'y attendre, le moral se remit au beau après le départ de cette personne.

Un autre problème fit également surface peu après, qui contraignit le PM 1 Evans à faire appel à l'une de ses subordonnées pour trouver une solution adéquate. Plusieurs membres féminins de l'équipage lui avaient déjà fait part de leurs préoccupations quant au comportement d'une de leurs collègues. Elles estimaient notamment que cette personne pratiquait « un mode de vie alternatif ». Même si cela ne présentait pas de problème à ses yeux, ni, officiellement, au sein des Forces canadiennes, il dut faire enquête, non pas à cause de la présumée homosexualité de l'intéressée, mais bien parce que son comportement envers ses collègues féminines aurait pu constituer un geste illégal, à savoir à caractère sexuel. Evans n'avait donc pas d'autre choix que d'enquêter. Après avoir vérifié les antécédents de la personne en question, il demanda à une de ses collègues du grade d'adjudant d'interroger les plaignantes et de lui faire rapport, après quoi il déciderait de la marche à suivre.

Les entrevues terminées, il devint vite évident que cette personne n'était pas homosexuelle, mais seulement trop « envahissante », à savoir qu'elle s'introduisait dans l'intimité d'autrui, à tel point qu'elle se montrait souvent nue ou à demi nue dans des endroits du navire où ses collègues féminines avaient l'habitude de se couvrir, comme les salles de bains. Compte tenu de l'exiguïté des lieux et du fait qu'elle portait peu de vêtements, quand elle n'était pas entièrement nue, elle frôlait souvent ses compagnes qui n'appréciaient guère ces effleurements. Pour informer cette personne du fait que son « mode de vie » causait un profond malaise chez les autres membres féminins de l'équipage, Evans demanda à sa collègue adjudant d'organiser une rencontre (à laquelle il n'assista pas) où toutes pourraient exprimer leurs préoccupations. Confrontée à ses pairs, la personne en question s'est montrée stupéfaite et embarrassée, mais a écouté attentivement l'opinion de chacune. Finalement, elle changea son comportement et les plaintes cessèrent.

Dans ce cas particulier, plutôt que d'essayer de corriger lui-même la situation, ce qui, compte tenu de la nature du problème, aurait été gênant pour tous les intervenants, Evans a fait appel à une subalterne. Il se dit, avec raison, comme l'a prouvé la suite des événements, que les femmes de l'équipage se confieraient plus ouvertement à une autre femme qu'à un « vieux loup de mer ». Cela dit, il s'assura que tout le monde comprenait que son adjudant lui ferait rapport de ce qui s'était dit à la réunion. Il demeurait ainsi au fait de la situation, mais en s'épargnant, ainsi qu'à ses subalternes, un embarras et une gêne considérables.

Même s'il est parvenu à relever la plupart des défis auxquels il a eu à faire face, certains n'ont pas pu être réglés en dépit de ses meilleurs efforts. Il n'était pas prévu au départ que l'*Iroquois* naviguait avec un détachement d'hélicoptère, mais au dernier moment, il fut décidé d'en prendre un à son bord pour plus de souplesse. En conséquence, l'équipage d'hélicoptère du NCSM *Fredericton* fut transféré à bord de l'*Iroquois*. Le mécontentement des aviateurs à cet égard était des plus évidents. Peu après l'écrasement, comme si cela ne suffisait pas, ils furent retournés à terre, tandis que l'on décidait du sort du navire. Afin de fournir à l'*Iroquois* un détachement aérien, un nouvel hélicoptère fut envoyé plus tard directement dans le théâtre d'opérations, et le même équipage, à quelques exceptions près, fut transporté outre-mer pour rejoindre le navire. Afin d'apaiser les frustrations des aviateurs d'avoir été affectés, désaffectés, puis réaffectés dans le théâtre d'opérations, Evans tenta de leur attribuer de meilleurs logements que ceux auxquels il aurait eu droit normalement. Les maîtres de 2e classe, par exemple, se sont vu assigner des couchettes normalement réservées aux maîtres de 1re classe. En outre, il tenta de favoriser l'esprit de corps en regroupant les membres de l'élément Air avec des membres de l'équipage de l'*Iroquois* qui partageaient les mêmes intérêts. À cet égard, sa connaissance de ses subalternes se révéla doublement précieuse. Il s'efforça par exemple de faire se rencontrer des personnes qui jouaient de la guitare ou qui s'intéressaient à la musique. La découverte de collègues avec des goûts semblables, pensait-il, permettrait à des amitiés de se nouer et ferait diversion dans les aléas du quotidien.

Malgré ces efforts de promotion du travail d'équipe, le département de l'Air se porta rarement volontaire pour des tâches supplémentaires durant le déploiement. Les autres départements, par contraste, offraient spontanément de leur temps pour servir les mitrailleuses de calibre .50, pour charger manuellement les provisions à bord du navire lors des escales et pour aider aux manœuvres d'accostage. Lorsqu'on avait besoin des services des membres de l'élément Air,

le PM 1 Evans devait souvent leur commander d'aider, tandis que les marins participaient de leur plein gré. Il imputa par la suite, au moins partiellement, ce manque d'empressement à des différences culturelles militaires. Dans la marine, à son avis, tout l'équipage, officiers et marins confondus, affronte conjointement les dangers au péril de leur vie. Tous partagent les mêmes risques, si bien que chacun tend naturellement à partager les corvées supplémentaires le cas échéant. Dans la Force aérienne, cependant, les MR sont en grande partie responsables d'assumer la navigabilité des aéronefs, à bord desquels volent les officiers. Ils ne sont pas tous exposés au même degré de danger, de sorte qu'il existe une plus grande réticence à assumer des tâches perçues comme incombant à d'autres. Lorsque le PM 1 Evans tentait de recruter du personnel supplémentaire pour les mitrailleuses de calibre .50, le département de l'Air n'affectait que quatre personnes, car dans son esprit une telle activité relevait uniquement des marins[11]. Cela dit, toutefois, Evans avait déjà travaillé avec d'autres membres de la Force aérienne au cours de sa carrière, qui participaient volontiers aux corvées et que l'on pouvait vraiment considérer comme faisant partie de l'équipe. Au cours du présent déploiement cependant, abstraction faite des différences culturelles, la réticence des aviateurs à coopérer pouvait également être le résultat du traitement qu'ils avaient subi au cours des précédents mois : ils avaient été retirés du *Fredericton*, retirés de l'*Iroquois* après l'écrasement, puis transportés outre mer pour rejoindre l'*Iroquois* une fois de plus au beau milieu du déploiement. Essentiellement, le personnel aérien n'était pas avec l'équipage lors des exercices d'entraînement au combat, de sorte que leur manque d'empressement à participer aux corvées pouvait être attribuable au fait qu'ils n'avaient pas servi à bord du navire depuis le début. N'ayant pas été présents lors de ces exercices critiques, les liens de cohésion et de camaraderie qui incitent normalement le personnel à s'entraider manquaient de solidité.

Tout compte fait, le PM 1 Evans a connu un déploiement fertile en événements, au cours duquel les défis au leadership et les problèmes d'éthique l'ont forcé à prendre des initiatives et à compter sur les autres. Ses efforts en vue de contrôler et d'assurer le bien-être de ses marins ont revêtu plusieurs formes et lui ont fourni l'occasion de mieux comprendre leurs attitudes. Lorsqu'il a eu à prendre des décisions qui ne mettaient pas les vies en danger, Evans a souvent permis à ses subalternes de formuler leurs suggestions et leurs conseils sur la marche à suivre, renforçant ainsi leur engagement envers l'équipe élargie. Bien qu'un grand nombre de ces techniques aient été approuvées et rodées au cours d'années de service continu, des obstacles culturels militaires se sont révélés insurmontables et à l'épreuve des méthodes habituellement efficaces.

Fait important à noter, les fonctions privilégiées du capitaine d'armes et son accès traditionnel réalisé auprès de ses supérieurs lui ont permis de conseiller ces dernier quant au mode d'action à adopter dans certaines circonstances. Comme les autres marins à bord du NCSM *Iroquois*, Evans a connu une rotation réussie et a su relever des défis importants grâce à son professionnalisme et à son dévouement.

NOTES

1 Le présent chapitre se fonde sur une entrevue avec le PM 1 (RET) Pat Evans, menée par Craig Leslie Mantle à Halifax, en Nouvelle-Écosse, le 25 juillet 2006.

2 De l'avis d'Evans, la plus grande difficulté pour la plupart de ces marins ne résidait pas tant dans le fait d'être déployés à nouveau pour une seconde rotation, quelque pénible qu'elle fut, que d'avoir à convaincre leur famille de la nécessité d'une telle mission. L'assentiment des familles à une autre séparation de six à sept mois a contribué pour beaucoup à assurer la réussite de ce déploiement additionnel.

3 Le fait d'être prévenu dès que possible de la nature de leur mission dans le théâtre d'opérations a contribué également à motiver les marins.

4 Pour un compte rendu de cet incident, voir « Operational Readiness – Operation *Apollo* – A Helicopter Air Detachment Commander's Perspective », par le major Larry McCurdy, dans *In Harm's Way – On the Front Lines of Leadership: Sub-Unit Command on Operations*, colonel Bernd Horn, directeur de la rédaction (Kingston : Presse de l'ACD, 2006), p. 167 182.

5 Courriel du PM 1 (RET) Evans à C.L. Mantle, 8 septembre 2006.

6 Ibid.

7 Citation d'une entrevue.

8 Ibid.

9 Pour de plus amples informations concernant les arraisonnements, voir Richard H. Gimblett, *Operation Apollo: The Golden Age of the Canadian Navy in the War Against Terrorism* (Ottawa: Magic Light, 2004), p. 92 93.

10 À titre d'information, l'un des marins impliqués dans cet incident avait menti, au début, quant aux circonstances de la décharge accidentelle de son arme. Il avait déclaré que la poignée d'armement s'était coincée sur un écrou à oreilles au sommet d'un casier à

munitions, entraînant la décharge de l'arme par « percussion inertielle », phénomène possible, mais peu vraisemblable. Le cmdt en second était un expert en armes légères et ordonna une enquête immédiate, compte tenu de l'importance de déterminer si l'*Iroquois* avait reçu un mauvais lot de munitions. Cette enquête aurait pu être lourde de conséquences, car si les munitions s'étaient révélées défectueuses, il aurait fallu les mettre en quarantaine dans toutes les FC pour s'assurer qu'il n'y ait pas d'autres décharges accidentelles. Malgré plusieurs jours d'essais, tant des munitions que de l'arme, la percussion inertielle ne put être reproduite. Evans avait interrogé le marin en question à maintes reprises dans les jours qui ont suivi l'incident afin de se renseigner le plus possible sur les circonstances de la décharge. Avant chaque entrevue, on rappelait au marin qu'il avait le droit de ne pas parler si tel était son désir. Le marin choisit de ne pas se prévaloir de son droit, mais il devint vite évident que quelque chose le tracassait. La philosophie d'Evans à l'égard des infractions liées au service, et dont il fit part au marin, fut toujours que « Si vous êtes innocent, restez sur vos positions, mais sinon, reconnaissez votre faute, acceptez votre sanction et poursuivez votre métier de soldat. » Le lendemain, le marin s'adressa à Evans pour lui relater le véritable déroulement des événements. En réalité, son arme avait été accidentellement chargée lorsqu'il l'avait trainé sur le dessus du casier à munitions; cependant, il avait paniqué lorsqu'il avait voulu retirer la cartouche et n'avait pas suivi la procédure appropriée. Le marin en question était un bon soldat qui avait commis une erreur. Il avoua que le pire de tout cela était qu'il avait menti au début, tant au cmdt en second qu'à Evans. Il fut dûment jugé et condamné, mais resta avec le navire pour le reste du déploiement. Evans à Mantle, le 8 septembre 2006, par courriel.

11 Ce passage reflète l'opinion du PM 1 (RET) Pat Evans et pas nécessairement celle de l'auteur.

CHAPITRE 7

LEÇONS RETENUES D'UN SERGENT-MAJOR DE CAMP DANS LE CADRE DE LA ROTATION ZÉRO DE L'OPÉRATION *ATHÉNA*, KABOUL, AFGHANISTAN

T.J.P. Mugford

La mission du groupement tactique dont je faisais partie consistait à assurer la sécurité et la stabilité à l'appui de l'Autorité de transition en Afghanistan dans le cadre de la Roto zéro de l'opération *Athéna*. J'avais pour responsabilités précises la défense et la sécurité à l'intérieur du camp. De plus, je devais m'occuper de l'assurance de la qualité concernant la construction et l'établissement du camp. Cette tâche englobait la coordination, la liaison et la gestion des travailleurs du camp qui, fait à remarquer, étaient de diverses nationalités, notamment des employés embauchés sur place, des Indiens et des Népalais. De plus, il m'incombait de coordonner toutes les visites de hautes personnalités (VIP) et de très hautes personnalités (VVIP) en ce qui avait trait aux exigences en matière de sécurité, au logement et aux défilés. De même, je devais au besoin assurer l'application des politiques, des ordres et des directives du camp.

Comme nous étions situés à Kaboul, le milieu était extrêmement hostile. Premièrement, il y régnait une nette instabilité au sein des gouvernements local et national. Deuxièmement, il y avait constamment des activités terroristes de la part d'Al-Qaïda ainsi que des attaques et des menaces régulières sanctionnées par les barons de la drogue. En outre, on estimait qu'il y avait entre seize et vingt millions de mines dans la campagne environnante. Conséquemment, les mines représentaient clairement une menace permanente.

Compte tenu de la vaste portée de la mission – procurer sécurité et stabilité à l'ATA – et du milieu hostile dans lequel nous devions travailler, il n'y avait rien d'étonnant à ce que plusieurs problèmes se posent pour les leaders. La question la plus importante portait sur la façon d'inciter des travailleurs d'origines ethniques et culturelles diverses à accomplir des tâches adaptées à un plan et à un style d'exécution militaires, par exemple, la construction d'un camp. D'abord, pour faire progresser les choses, il fallait absolument comprendre et accepter les différences culturelles entre les travailleurs civils. Notre but

était de construire le camp le plus rapidement possible. Afin de réaliser cette tâche, nous devions traiter les travailleurs de l'endroit d'une manière qui répondrait le mieux à nos objectifs. Pour y parvenir, chaque groupe culturel était traité de façon particulière afin de favoriser sa participation pleine et entière au projet. À titre d'exemple, les Indiens et les Népalais n'avaient pas la même éthique de travail. Cette différence donna lieu à plusieurs conflits. Plus tard, j'allais devoir séparer leurs zones de travail et d'habitation, évitant ainsi d'autres incidents. De plus, je rencontrai rapidement les dirigeants de chacun des groupes culturels en cause, je me liai d'amitié avec eux et je les fis participer au processus de décisions chaque fois qu'il y avait un problème qui se présentait. Ainsi, ils avaient l'impression de maîtriser au moins en partie leur environnement. Par exemple, les employés embauchés sur place et les Indiens avaient, en matière d'hygiène, des habitudes différentes de celles du reste du personnel du camp. Le problème prit de telles proportions que le moral de nombreux membres s'en trouva affecté. Je reçus plusieurs plaintes et on mit en application les mesures recommandées. En fin de compte, on attribua aux groupes en question des zones séparées où ils pouvaient exercer leurs habitudes d'hygiène conformément à leurs propres us et coutumes.

Il a fallu également traiter au mieux les préoccupations et les demandes courantes des unités militaires au sein du camp et, en particulier, leur attitude à l'égard des priorités du commandant du camp par rapport aux questions liées à leur propre qualité de vie. Selon les différents groupes culturels, chacune de ces demandes et préoccupations avait sa propre préséance. Par exemple, la plupart des unités considéraient que les questions de logement permanent et de qualité de vie étaient d'une importance capitale. Par contre, le commandant du camp accordait la priorité aux problèmes liés à la protection de la force ainsi qu'à la défense et à la sécurité du camp. À plusieurs occasions, pour justifier leurs demandes, les représentants d'unité se référèrent à la Bosnie et à la médiocre qualité de vie qui existait dans les camps militaires à cet endroit. On s'aperçut aussi par la suite, et malheureusement, au cours de la première partie du déplacement, que nombre de personnes comprenaient mal la mission elle-même. Pour résoudre ce problème, je pris la décision de faire parvenir régulièrement au groupe et lors de la conférence hebdomadaire du sergent-major du camp des rappels par courrier électronique et sur papier afin de souligner de nouveau les priorités du commandant. J'inspectai aussi fréquemment les zones du camp qui nécessitaient encore des constructions défensives et insistai sur leur importance auprès des entrepreneurs. Malheureusement, ils ne saisirent le message qu'au moment de la première attaque à la roquette contre le camp et, ensuite, la sécurité et la protection de

la force cessèrent de faire l'objet de discussions. Tous tirèrent finalement de l'événement une leçon qu'ils acceptèrent!

Un autre défi consistait à composer avec un manque de directives claires en l'absence d'une chaîne de commandement transparente. Malheureusement, en effet, telle fut notre situation pendant le premier mois dans le théâtre. Plus particulièrement, il a fallu s'interroger sur la manière de composer avec le milieu de travail tendu et stressant que créait ce manque de leadership évident. À titre d'exemple, un lieutenant-colonel occupait la fonction d'un major et celui-ci occupait celle d'un capitaine, et ainsi de suite. Il était donc très difficile de définir la véritable chaîne de commandement, surtout parce que tous se cherchaient une raison d'être et tentaient de réaliser les souhaits du commandant sans directives ni paramètres clairs. En conséquence, certains individus prirent des libertés concernant l'attribution des tâches au personnel ou les priorités à respecter dans l'ordonnance du travail au camp. Afin de contribuer à résoudre le problème et d'accomplir mon travail le plus efficacement possible, je sollicitai sans tarder une entrevue avec le commandant et entrepris de lui exprimer mes inquiétudes, puis demandai des paramètres clairs et définis, notamment une chaîne de commandement précise. Cette rencontre donna de bons résultats, mais comme les personnalités de chacun ont toujours un rôle à jouer, on doit faire des compromis pour s'assurer que la mission ne soit pas menacée et qu'elle demeure au premier plan dans l'esprit de chacun. Par exemple, il fut décidé à la dernière minute de créer un élément de soutien national (ESN) qui comprenait une structure supplémentaire d'unité et de commandement pour la mission et, plus particulièrement, pour le camp. Dans une certaine mesure, cet ajout n'était pas nécessaire et il occasionnait du double-emploi concernant soutien des troupes combattantes; plus important encore, il entraînait des retards et de la confusion lorsqu'il s'agissait de fournir ce soutien critique et essentiel.

Il a aussi fallu réfléchir à la manière de composer avec les fréquentes demandes liées au logement des médias et du personnel des forces alliées dans un camp déjà surpeuplé et en retard sur son échéancier. Plus précisément, il était très difficile de leur procurer des zones sécuritaires pour l'entraînement, les répétitions, le travail et le logement. Pour résoudre ce problème, j'ai simplement appliqué la méthode d'appréciation (c.-à-d. le but, les facteurs, les solutions possibles et le plan) au processus de prise de décisions. J'ai exigé également des compromis réalistes de la part des membres permanents du camp ainsi que de la force alliée et des médias en question. Dans chaque cas, le résultat fut un succès. Fait important, ce problème impliquait aussi de

comprendre et de respecter les différences culturelles et ethniques. On tenait toujours compte de ces différences dans l'équation.

Au niveau de l'unité, nous avons également été confrontés à de nombreux défis dont voici les plus importants :

- composer avec une main-d'œuvre multiculturelle et les problèmes qui en découlaient;
- composer avec la menace constante que constituaient les mines et les attaques à la roquette sur le camp et ses environs;
- composer avec l'incertitude quant à la stabilité du gouvernement local et l'impact de cette situation sur le sentiment de sécurité des militaires qui avaient souvent affaire à la population locale;
- composer avec les conditions atmosphériques, surtout avec les conditions quasi désertiques et l'hiver rude ainsi qu'avec l'incidence de l'environnement sur les véhicules et le matériel essentiels, de même que sur le moral des troupes.

En conclusion, l'unité a fourni un excellent rendement, en particulier si on tient compte du fait qu'il s'agissait de la première rotation et d'une première mission d'une telle intensité pour les soldats et les leaders. Je suis fermement convaincu que, dans le cadre d'une rotation 0, les unités ne devraient pas se déployer avec l'idée que la qualité de vie devrait avoir préséance ou même être vraiment prise en considération, avant que la mission elle-même ne soit bien démarrée conformément aux intentions du commandant. De plus, cela devrait être clairement expliqué pendant l'entraînement préparatoire au déploiement, et ce, par le plus élevé jusqu'au plus bas niveau de leadership. La mission doit toujours demeurer le principal centre d'intérêt et chaque participant devrait bien le comprendre. Néanmoins, on devrait, lorsque la chose est possible, tenir compte des questions de qualité de vie, surtout au fur et à mesure du déroulement de la mission, et mettre en œuvre des mesures en ce sens au besoin. Toutefois, elles ne doivent jamais avoir une incidence sur le rythme de la mission elle-même

CHAPITRE 8

LES DÉFIS DU LEADERSHIP DANS LE CADRE D'OPÉRATIONS DE DÉPLOIEMENT D'UNITÉS STRUCTURÉES ET D'UNITÉS MIXTES

Thomas J. Secretan

En tant qu'adjuc dans la Force aérienne, j'ai eu la chance d'agir comme adjuc lors de deux opérations de déploiement outre-mer : l'Op *Kinetic* au Kosovo, de juin à décembre 1999, et l'opération *Athéna*, Camp Mirage, de juillet 2003 à janvier 2004.

Habituellement, la Force aérienne canadienne déploie ses forces de deux manières distinctes. La première est sous la forme d'une unité structurée. C'est normalement de cette façon que les militaires se déploient dans le cadre d'opérations. Fondamentalement, on choisit un navire, un régiment ou un escadron à déployer lors d'une opération et il le fait en tant que tel, avec sa structure de commandement intacte. Les militaires déploient aussi leurs forces sous la forme d'une unité mixte. Dans ce cas, on rassemble le personnel de plusieurs navires, régiments ou escadrons afin de former une nouvelle unité, parfois dans le théâtre d'opérations. L'élément de commandement de l'unité se compose de différents militaires issus de différentes unités.

Dans le cadre de l'opération *Kinetic*, mon titre officiel était adjuc de l'Unité d'hélicoptères du Kosovo (KRWAU, prononcé « Crow »). La vaste majorité des 176 militaires provenaient du 408e Escadron tactique d'hélicoptères dont j'étais l'adjuc. L'unité se déployait en tant qu'unité structurée. En ce qui a trait à l'opération Athéna, j'occupais le poste d'adjuc de l'élément de soutien dans le théâtre (EST). Mon unité d'appartenance était le 402e Escadron et on m'a nommé adjuc de l'EST peu après mon arrivée au Camp Mirage. L'EST se composait de plus de 250 militaires de 13 escadres de la Force aérienne du Canada, et j'étais également responsable d'un corps de militaires de la Marine et de l'Armée de terre qui assuraient un appui direct aux navires dans le golfe Persique et à la Force opérationnelle Kaboul (FOK) en Afghanistan. Les deux déploiements étaient dans leur rotation zéro.

Les problèmes de leadership lors d'opérations de déploiement sont complexes. En tant que leader, je devais repérer les problèmes de leadership et

adapter ou modifier ma façon de diriger selon ces situations. Je voudrais maintenant me livrer à une comparaison entre les méthodes et problèmes différents de leadership. Avant que je ne commence, toutefois, je dois souligner qu'il ne s'agit pas pour moi de comparer les différentes façons dont la Force aérienne a déployé son personnel, mais plutôt d'aborder les divers problèmes de leadership auxquels j'ai été confronté dans le théâtre. Les deux types de déploiement comportent leurs aspects positifs et négatifs, et les deux peuvent être efficaces selon le déploiement.

UNITÉ STRUCTURÉE

La mission

Pendant mon affectation au Kosovo, la 1re Division aérienne du Canada avait, par l'entremise de la 1re Escadre à Kingston, donné pour mission au 408e Escadron de fournir huit hélicoptères CH-146 Griffon qui se trouveraient sous le contrôle opérationnel (OPCON) de la 4th Armoured Brigade de l'Armée britannique. Notre mission prioritaire était de contribuer à mettre fin au nettoyage ethnique dans la province serbe du Kosovo. Nos missions d'appui tactique étaient nombreuses et variées et comprenaient notamment l'insertion de troupes, l'observation, la surveillance, le commandement et la liaison ainsi que l'évacuation sanitaire 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

Les communications

Dès l'attribution officielle de la mission pour l'opération *Kinetic*, le cmdt d'unité a rassemblé l'escadron tout entier pour lui expliquer en gros les tâches à accomplir. Immédiatement après, il y a eu réunion des leaders au cours de laquelle des ordres ont été donnés et où on a répondu à quelques questions. Le cmdt a souligné de nouveau les défis auxquels nous aurions à faire face en matière de leadership, en raison du court délai de préparation. Il a rappelé à tous leur position dans la chaîne de commandement et terminé en déclarant avec insistance que la seule manière dont cette mission allait réussir reposait sur les épaules des s/off sup. Ils s'occupaient du « comment » et les commandants d'escadrille devaient s'en tenir au « quoi et quand ».

En retournant à mon bureau, j'ai été confronté à mon premier gros problème de leadership. Trois de mes adjudants d'escadrille m'y attendaient. Tous trois avaient la même préoccupation. Notre escadron avait déjà reçu

pour tâche d'être la première unité d'hélicoptères en Bosnie, dans le cadre de l'opération Palladium et, de fait, une partie de notre escadron était déjà en déploiement. Même si notre véritable opération de déploiement au Kosovo allait s'effectuer au retour de la rotation en Bosnie, cela signifiait que nos ressources nous permettant de mettre sur pied un autre déploiement, surtout en ce qui concernait les effectifs à mettre en place, n'étaient pas suffisantes. Il était évident que les adjuc transmettaient les préoccupations des militaires du rang.

Je leur ai donc demandé de rassembler les MR dans la salle de briefing de l'escadron. J'allais leur donner l'occasion d'exprimer leurs inquiétudes. À la fin, j'ai expliqué aux aviateurs et aviatrices les raisons pour lesquelles notre unité avait été choisie et, même si la tâche était énorme, c'était nous qui devions l'effectuer, et ce, avec succès. J'ai réitéré les commentaires du cmdt d'escadron concernant les s/off sup. Je leur ai rappelé que c'était exactement pour ce type d'opération qu'ils s'étaient joints aux Forces en premier lieu. J'ai terminé en déclarant que j'avais la plus grande confiance en leurs aptitudes. Puis j'ai institué un rassemblement matinal pour tous les MR pendant lequel un adj d'escadrille ou moi-même les aviserait de toute modification du plan. À ce moment, ils seraient autorisés à me poser des questions. Au départ, l'idée du rassemblement matinal a suscité une certaine résistance auprès de quelques commandants d'escadrille qui pensaient que c'était une perte de temps et un empiètement sur leur chaîne de commandement. Le cmdt d'escadron m'appuyait à ce sujet et, en fin de compte, le rassemblement s'est transformé en briefing de mise à jour de la mission pour tous les membres de l'escadron.

Une fois en Macédoine, il est devenu impossible de tenir les membres de l'escadron au courant de tout. En l'occurrence, le cmdt d'escadron demandait à ses commandants d'escadrille de venir le rencontrer afin d'expliquer la situation et de connaître leur opinion. Puis il prenait sa décision quant à un plan d'action et fournissait les grandes lignes de son application. Par la suite, ce plan était mis en œuvre et les détails précisés le moment venu. Cela signifiait que chacun devait avoir une confiance absolue envers les compétences de son supérieur. Les plans détaillés étaient un luxe que nous ne pouvions plus nous offrir. En conséquence, on ne donnait pas d'explications aux aviateurs et aviatrices. Il fallait agir avant tout, ce qui en soi entraîna certains problèmes. Les ordres devaient sans faute être clairs.

Plus tard au cours du déploiement, l'unité a eu accès à des téléphones et au RID. Nous avions donc à notre portée une mine de renseignements, mais nous développions également une dépendance à l'ordinateur. L'habitude de transmettre des directives par courrier électronique reprenait rapidement ses droits dans nos affaires quotidiennes. Pour m'assurer que les s/off sup et les adj d'escadrille ne deviennent pas trop compartimentés, je prenais une pause-café le matin avec tous les s/off sup et les adj de la KRWAU. Celle-ci était obligatoire sauf en situations d'urgence.

Le renforcement de l'esprit de corps

La plupart des membres de la KRWAU provenaient du 408e Escadron, avec un ou deux membres d'autres escadrons tactiques d'hélicoptères. L'escadrille de protection des aérodromes (EPA) représentait l'exception. Elle se composait de 43 policiers militaires provenant de partout au sein des FC.

Le commandant d'escadron et moi-même avions insisté pour que ces derniers soient avec nous pour terminer leurs exercices de pré-déploiement en tant qu'escadrille faisant partie intégrante de l'escadron. Comme ils constituaient notre première ligne de défense, il était essentiel qu'eux et le reste de l'unité s'entraînent et travaillent en équipe. Cette stratégie de renforcement de l'esprit de corps a été particulièrement difficile pour les membres de l'EPA. Non seulement devaient-ils s'intégrer au 408e Escadron, mais ils devaient aussi former leur propre esprit d'équipe entre eux.

Rien ne soude autant des équipes que les épreuves vécues en commun et, dans notre cas, l'exercice de pré-déploiement en campagne s'est révélé l'outil tout indiqué. L'exercice a été mentalement et physiquement très exigeant. Les journées de 18 heures constituaient la norme pour tous, sans compter qu'au printemps le camp Wainwright traverse toutes les conditions atmosphériques possibles allant des chaudes journées ensoleillées jusqu'à la pluie et la neige. Le rassemblement pour la bière (toujours un bon moyen de développer un esprit de corps) après l'exercice a démontré que tous les efforts de renforcement de l'esprit d'équipe avaient porté leurs fruits. Les membres de l'unité se mêlaient librement les uns aux autres et ne restaient pas avec leurs propres escadrilles. Les récits de guerres abondaient, toujours accompagnés de rires. Il y avait dans l'air un profond sentiment d'accomplissement et, plus important encore, un fort sentiment de fierté au sein de l'unité. La KRWAU était prête à partir!

Les dilemmes d'ordre éthique

Comme la plupart des équipes, la KRWAU était composée d'individus travaillant dans un même but. Pratiquement tout le monde comprenait l'importance de la mission. Toutefois, j'ai été approché par un membre de l'équipe qui nourrissait de graves inquiétudes. Il avait le sentiment que la situation au Kosovo constituait un problème interne pour la Serbie et que l'intervention internationale n'avait pas sa raison d'être. Nous en avons discuté amplement et il m'a expliqué son point de vue. Plusieurs de ses arguments étaient valables et, de toute évidence, il avait longtemps réfléchi à la question. Ce militaire était plus haut gradé que moi et occupait un poste clé au sein de l'unité.

J'ai dû soupeser les risques que pouvaient représenter ses doutes et son dilemme éthique pour la cohésion, la sécurité et l'efficacité opérationnelle de l'unité. Nous étions trop près du départ pour entraîner un remplaçant sans que la mission de déploiement en soit grandement affectée ou retardée. Mon but était simple : convaincre le militaire d'accepter et d'appuyer notre mission. Si je n'y parvenais pas, je devrais aller voir le cmdt d'escadron et l'exhorter à trouver un remplaçant. Il occupait un poste clé et si un leader ne partage pas les objectifs de la mission et n'est pas engagé envers ceux-ci, son attitude pourrait devenir contagieuse parmi les autres membres de l'escadrille et de l'unité. Ayant déjà discuté avec lui, je savais qu'il était inutile d'essayer de le convaincre par des arguments comme le droit international et les missions des Nations Unies. J'ai décidé plutôt de faire appel à son sens moral pour tenter de trouver une solution à son dilemme. Mon dernier argument a été que, en tant que Canadiens, nous croyons que les différences politiques et/ou religieuses ne constituent pas des raisons de tuer autrui. En fait, le fort doit protéger le faible. En tant que pays et que peuple, nous ne pouvions permettre que survienne un autre Rwanda sans intervenir. Nous sommes tombés d'accord pour conclure qu'à titre d'aviateur et de chrétien, il devait donner la préséance à la question du génocide et non pas à l'interprétation du droit international. Cette approche a donné les résultats escomptés et ce militaire est devenu un leader enthousiaste et déterminé à qui la mission tenait à cœur.

La modification de la mission

Comme le dit le vieil adage : « Aucun plan de bataille ne survit au premier contact avec l'ennemi. » Notre plan de bataille n'a pas fait exception. Initialement, nous devions effectuer le pré-déploiement à Prelip, en Macédoine. Nous nous

attendions à disposer d'environ trois semaines pour nous organiser et nous préparer à faire mouvement vers le Kosovo. Malheureusement, personne n'avait informé les Serbes de ce plan. Quelques jours seulement après notre arrivée, il est devenu évident que notre départ pour le théâtre d'opérations serait devancé. L'escadron a été divisé en deux : l'escadrille d'hélicoptères et l'escadrille de QG se sont rendues à l'aérodrome de Skopje, à une trentaine de kilomètres de la frontière du Kosovo; et les escadrilles de soutien et de maintenance sont demeurées à Prelip. L'escadron n'était ni doté en personnel ni équipé pour une opération divisée. En plus de ce problème, certains de nos conteneurs maritimes avaient été réempaquetés avant d'être expédiés et maintenant notre liste de vérification ne correspondait plus aux numéros de série des conteneurs maritimes. Comme il était devenu impossible de trouver une pièce d'aéronef, il nous fallait vider et réempaqueter la totalité des 28 conteneurs. C'était un travail colossal qui attendait l'unité!

La durée de vol entre les différentes sections de l'unité n'était que d'une demi-heure, mais les déplacements au sol nécessitaient au minimum deux heures et demie, dont la moitié par une étroite route de montagne à deux voies qui présentait tous les dangers possibles pouvant mener à une catastrophe. Le commandant de l'escadrille de soutien a agi comme commandant de la zone arrière tandis que le commandant d'escadron allait de l'avant avec les escadrilles d'hélicoptères et de QG.

Le deuxième obstacle d'envergure dans le plan de bataille était l'endroit proposé au Kosovo au moment où la guerre aérienne prendrait fin. La KRWAU devait s'emparer du terrain près d'une voie de circulation de l'aéroport de Pristina et, pourtant, personne n'avait encore prévenu nos nouveaux « partenaires dans la paix », l'armée russe. Elle avait traversé la Serbie après la fin de la campagne de bombardement, mais avant que les forces de la coalition soient autorisées à pénétrer au Kosovo en vertu de l'accord de cessez-le-feu. Ainsi, les Russes avaient pu s'approprier une large part de l'aérodrome de Pristina pour leur camp de base. Compte tenu du nombre de militaires de la coalition qui entraient au Kosovo, les endroits inoccupés sont vite devenus rares. En conséquence, nous avons dû intégrer des vols de reconnaissance en plus des autres missions, ce qui a augmenté de beaucoup la charge de travail.

Quelques jours après le début des opérations aériennes au Kosovo, on a trouvé un endroit où loger l'escadron. C'était un aéroport servant à l'usage d'avions d'épandage agricole comprenant quelques bâtiments endommagés

par la guerre. Les ordres ont été donnés et la KRWAU s'est préparée à s'y rendre. Même si les hostilités avaient cessé, les services du renseignement indiquaient que de petites factions n'appréciaient pas l'intervention de l'OTAN. Il fallait donc prendre toutes les précautions concernant la sécurité du convoi pendant le déplacement par la route. L'escadrille d'hélicoptères allait rejoindre le gros des troupes lorsque le nouveau camp aurait été établi. Tout le personnel de la KRWAU qui se déplaçait sur route se fit communiquer tous les détails. J'allais diriger le détachement précurseur en compagnie des militaires de l'EPA. Le gros des troupes nous rejoindrait le lendemain et les aéronefs, le surlendemain.

Ces deux importantes modifications à notre plan n'allaient pas être les dernières. En fait, une bien mince partie de notre plan est demeurée intacte. À chaque jour survenaient des changements. La réussite de l'opération reposait non seulement sur la souplesse du groupe dans le cadre de notre mission, mais également sur notre propre aptitude à nous adapter. La qualité la plus importante dans un milieu changeant est l'aptitude à reconnaître qu'il faut souvent modifier le plan pour respecter les exigences de la mission. La deuxième qualité est de pouvoir faire croire à tous que la modification du plan fait partie du plan. Il est essentiel que tous soient convaincus que quelqu'un sait ce qui se passe. Il arrive parfois que ce ne soit pas le cas, mais en l'occurrence, le cmdt d'escadron et l'adjuc doivent se fier à leurs talents d'acteurs. Ils ne doivent jamais afficher leurs doutes, leurs préoccupations, leurs inquiétudes ou leurs appréhensions au sujet de la mission; ils ne peuvent laisser paraître qu'une calme détermination.

Le moral

Après notre première opération de déploiement en Macédoine, suite à la division de l'escadron en échelons avant et arrière, je me suis rendu compte que le moral des troupes commençait à être touché. Le personnel de l'avant avait l'impression de vivre à la dure dans les tentes du champ intérieur à l'aéroport de Skopje tandis que le personnel de soutien se la coulait douce dans des casernes fortifiées à Prilep. Inversement, le personnel de l'élément de soutien avait l'impression d'être abandonné et écarté du combat. En outre, il n'avait pas l'impression de vivre dans le luxe. Le camp des opérations du personnel navigant se trouvait à environ 150 mètres de la piste d'atterrissage de Skopje et, compte tenu de l'intense trafic aérien, il était impossible de dormir d'un sommeil ininterrompu. Ajoutons qu'il faisait 40° C; que la nourriture provenait des Britanniques et que les douches étaient situées à l'autre

bout du terrain d'aviation et hors d'usage. Malheureusement, néanmoins, un syndrome « eux contre nous » était en train de se développer entre les deux échelons.

J'ai ressenti le besoin de faire quelque chose pour remonter le moral de chacun des groupes. Pour ce faire, je devais améliorer leurs conditions de vie. Avant notre départ du Canada, nous avions prévu la possibilité, s'il le fallait, de construire nos propres douches dans des tentes modulaires. Nous avions donc acheté de la tuyauterie en PVC, des pommes de douches, des pompes hydrauliques et un petit réservoir d'eau. J'ai décidé de trouver en priorité ce matériel dans les conteneurs maritimes mal étiquetés, puis je l'ai fait transporter et monter le plus tôt possible. De plus, au cours de mes trajets quotidiens à partir du camp de soutien où je travaillais, j'achetais des boissons gazeuses froides et des tablettes de chocolat pour les membres de l'escadrille de l'échelon avant. Plus tard, quand j'ai découvert un magasin plus près de l'aéroport, j'ai aussi acheté des sucettes glacées.

Pendant mon séjour au camp de soutien, j'ai expliqué aux s/off sup et aux adj d'escadrille qu'il n'y avait tout simplement pas assez d'espace pour déployer l'escadron tout entier vers l'avant et que le soutien devrait se poursuivre par navette à longue distance. J'ai demandé au cmdt d'escadron de se rendre au camp de soutien afin de réaffirmer que l'échelon arrière faisait toujours partie de l'équipe et que sa contribution était essentielle. Cela pouvait ressembler à du « dorlotement » et même à une perte de temps pour le cmdt, mais le moral est au cœur d'une unité de combat et le nôtre baissait déjà alors que nous n'avions même encore atteint le Kosovo. Sans compter qu'il restait encore cinq mois et demi au déploiement.

Un de mes derniers problèmes relatifs au moral est survenu vers la fin du déploiement. Il devait y avoir un rassemblement pendant lequel les membres de l'unité recevraient leurs médailles de l'OTAN pour service au Kosovo. Le chef d'état-major de la Force aérienne (CEMFA) devait remettre les médailles. Le personnel apprit que le CEMFA arriverait par avion, remettrait les médailles, puis s'envolerait pour rejoindre la force opérationnelle (FO) de l'unité des CF-18 à Aviano, en Italie, après n'avoir passé que trois heures parmi nous. Certains membres de notre unité avaient constaté qu'en six mois, le CEMFA s'était rendu plus d'une fois à Aviano et qu'il y demeurerait encore pour la nuit. La rumeur s'était répandue rapidement au sein de l'unité et beaucoup de militaires étaient d'avis que le CEMFA aurait dû passer davantage de temps au sol avec l'une de ses unités de combat les plus avancées. Même la nouvelle gouverneure générale avait passé la nuit avec nous.

J'étais passablement étonné de constater le degré de mécontentement de la plupart des membres de la KRWAU à ce propos, compte tenu que le retour au pays de notre unité devait débuter dans cinq jours. Malheureusement, je n'avais aucun moyen de régler la situation et le mieux que je pouvais faire était de m'assurer que les militaires se concentrent sur les questions importantes à régler. Quand j'en avais l'occasion, j'expliquais que le CEMFA n'était pas maître de son horaire et qu'il n'était pas de notre ressort de remettre en question son emploi du temps. Quoi qu'il en soit, cette nuit-là au camp, je n'ai jamais vu les troupes avoir le moral aussi bas.

La peur

De façon générale, tous avaient hâte de se rendre au Kosovo, le moment venu. Néanmoins, certains s'inquiétaient de ce déplacement imminent. J'ai passé la nuit précédant le départ à déambuler dans le camp pour bavarder avec les membres de l'unité. Il était essentiel que cette opération soit considérée comme un mouvement administratif normal, comme si nous étions en exercice au Canada. Dans tout ce que nous entreprenions, j'essayais de faire voir au personnel qu'il n'y avait rien d'anormal.

Quelques militaires sont venus directement me voir pour me faire part de leurs craintes au sujet des jours à venir. Ils savaient que j'étais déjà allé au Kosovo lors de vols de reco et que je comprenais bien ce qui nous attendait. Nous nous sommes rendus à la tente cuisine et avons bavardé devant un café. J'ai orienté la discussion vers l'entraînement précédant le déploiement et en particulier vers les exercices de mouvements routiers que nous avions faits et les exercices de réaction immédiate. Je leur ai rappelé à quel point tout s'était bien passé pendant ces exercices et que, comme pour toute équipe, l'entraînement et l'exercice étaient essentiels. Je m'en suis tenu à des propos légers et j'ai fait quelques blagues à l'occasion. Comme tout vieil adjuc, je leur ai raconté ma propre expérience de la peur. Au début des années 1980, j'étais jeune caporal-chef dans le 444e Escadron. Après que les Russes se furent massés à la frontière polonaise, on avait rappelé la brigade qui allait être déployée dans ce qui s'appelait la « Real Survival Area » (véritable zone de survie), une appellation peu rassurante pour une zone de déploiement avancé. Je leur ai mentionné à la blague qu'à cette époque, mon choix de carrière ne me paraissait plus très judicieux et que conduire un camion de cinq tonnes rempli de JP4 vers la frontière est-allemande et la Passe de Fulda était une expérience extrêmement effrayante. J'ai terminé en leur conseillant de ne pas ignorer leur peur mais de l'accepter puis de la dépasser. Je leur ai

assuré que ce qu'ils avaient appris à l'entraînement leur reviendrait lorsque le besoin s'en ferait sentir.

La fatigue

La fatigue est devenue une grande source d'inquiétude. Les membres du personnel navigant donnaient leur maximum pendant la durée de service, sans pouvoir profiter d'une bonne nuit de sommeil sans interruption. Quant aux membres du personnel de soutien, ils carburaient au café, dans une tentative de maintenir une longue chaîne d'approvisionnement et de préparer le mouvement vers l'avant. À la veille du départ de l'élément précurseur, qui partait pour le Kosovo, aucun membre n'avait été affecté à la garde ou à la cuisine; de plus, tous les conducteurs avaient reçu l'ordre de rester au lit pendant au moins six heures afin qu'ils puissent bien se reposer. Le parcours n'était que de 250 km, mais, comme la route reliant Skopje au Kosovo était encombrée de véhicules pare-chocs contre pare-chocs, le voyage a pris presque toute la journée.

Vers la fin de l'après-midi, nous sommes arrivés à destination, près de Glogovac, en Serbie. Nous avons alors délimité un périmètre de sécurité et posté des gardes. Les premiers conteneurs maritimes sont arrivés au crépuscule, suivis des autres, qui ont continué d'arriver pendant toute la nuit.

En parlant avec un cpl conducteur chargé du transport d'un des conteneurs, je voyais bien qu'il avait du mal à se tenir debout. En réponse à une de mes questions, il m'apprit qu'il n'avait pas dormi depuis plus de 48 heures. Même s'il ne faisait pas partie de mon unité, je lui ordonnai de dormir pendant quatre heures, après quoi je le laisserais partir.

Une des plus grandes fautes commises par les leaders, c'est de se surmener plus qu'ils ne le souhaiteraient pour quiconque. Dans mon cas, j'ai fait des journées d'au moins 20 heures pendant environ trois semaines avant que les signes de fatigue ne se manifestent sous forme d'une série d'accidents mineurs. Sur une période de quatre jours, je me suis coupé à la main deux fois, cogné la tête trois fois – un des incidents nécessitant des soins médicaux – et décidé de m'aplatir le pouce à l'aide d'une masse de cinq livres, pendant que je montais une barrière en concertina sur le périmètre du camp. Mon corps subissait les conséquences de mon manque de sommeil. J'écourtai donc mes journées de travail, les ramenant à 18 heures; j'avais l'impression de pouvoir poursuivre indéfiniment à ce nouveau rythme.

Le conditionnement physique

Dans la Force aérienne, nous nous souscrivons sans conviction réelle au conditionnement physique. Nous nous trouvons toutes les excuses du monde pour ne pas mettre en œuvre un programme de conditionnement physique. Pendant mon affectation au Kosovo, j'ai pu constater sans difficulté que les membres des unités s'étant dotées d'un tel programme au Canada avaient moins de mal à travailler pendant de longues heures sous des températures supérieures à 40° C. En fait, j'ai toujours cru aux bienfaits du conditionnement physique. Bien que certains puissent y voir un usage inefficace de l'espace des conteneurs maritimes, nous avions apporté avec nous un peu de matériel de conditionnement physique. Dès que la routine s'est installée, le conditionnement physique a fait l'objet d'une campagne de promotion à l'échelle du camp. Le gymnase était ouvert 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

Le bien-être

Même durant le déroulement d'opérations sous des températures élevées, il faut prévoir une soupape de sûreté. Bien qu'il y ait toujours eu du travail à accomplir, les unités avaient droit, dans la mesure du possible, à une journée de relâche par semaine. La coordination des activités relevait des adj d'escadrille. À compter du deuxième mois en déploiement, des voyages de repos et de relaxation ont été organisés, de même que les activités marquant des jours spéciaux. Dans le cas de notre unité, la première journée de relâche est tombée le jour de la Fête du Canada. On a ramené au minimum nécessaire l'effectif du personnel et organisé des activités sportives. Grâce à l'intervention de quelques membres du personnel des transmissions de l'armée britannique intégré à notre unité, nous avons pu faire prendre une photo de l'unité. La journée s'est terminée par un barbecue, suivi d'un film au mess en soirée. Étant donné le succès de la projection, l'activité est devenue quotidienne. Avec le temps, on a également introduit d'autres activités visant à réduire le stress, dont le baby-foot, les jeux électroniques et les jeux de société.

Une fois le camp monté, les systèmes de communication ont été installés, dont un réseau local (RL) et le réseau téléphonique. Plus tard, on a mis en place une liaison par satellite avec le Canada et le RID. Les militaires pouvaient dès lors appeler chez eux régulièrement ou communiquer par courriel au moyen de deux ordinateurs prévus à cette fin.

Habituellement, le moral chute radicalement vers le quatrième mois. Dans notre cas, nous avons réussi à éviter cette situation. Au début du quatrième mois, les tentes modulaires au camp ont été remplacées par des abris MECC, soit des abris relocalisables en conteneur accordéon; de plus, des cloisons y avaient été installées pour assurer le privé. À cela s'est ajoutée l'ouverture de nouvelles installations sanitaires de pointe; il n'en fallait pas plus pour que le programme de bien-être des Forces canadiennes fasse l'envie de la plupart des forces des autres pays participant à la mission de l'OTAN.

Les préoccupations d'ordre culturel

La KRWAU était constituée de militaires des deux sexes et de croyants de différentes confessions, ce qui a posé certains défis particuliers. Deux des caporaux de l'unité vivaient en union libre au Canada. Avant le débarquement, on avait informé tous les membres de l'unité des normes de conduite professionnelle établies relativement à la fraternisation. Les deux caporaux en question, qui travaillaient en étroite collaboration, faisaient preuve d'une conduite professionnelle exemplaire. À tous les égards, ils se comportaient comme deux bons amis. Malheureusement, un membre de l'unité s'était fait à l'idée que ce n'était pas le cas; j'ai donc reçu des plaintes au sujet de la fraternisation du couple, qu'il accusait de manger ensemble, d'écouter des films ensemble, etc.

J'ai convoqué le militaire afin que nous puissions discuter de ses préoccupations. Il a avoué alors qu'il n'avait été témoin d'aucun acte de fraternisation inacceptable; toutefois, il soupçonnait les caporaux d'avoir eu des rapports plus intimes, ce qui, à son avis, était manifeste étant donné tout le temps qu'ils passaient ensemble. Je lui ai demandé s'il devait donc en être de même pour les autres militaires. Je lui ai mentionné les cas d'autres membres de l'unité qui passaient beaucoup de temps ensemble, dont celui du commandant d'escadron et moi-même. Le militaire m'a rétorqué que la situation n'était pas pareille dans ces cas, car nous étions des militaires de même sexe. Je lui ai expliqué que c'était là précisément l'aspect essentiel, que ça ne changeait rien et que tous les membres de l'unité, peu importe leur sexe, auraient droit à un traitement équitable.

Il y avait aussi un musulman parmi les membres de la KRWAU. Peu après notre arrivée, il est venu me voir afin de discuter de ses besoins religieux. En tant que signaleur, il devait se soumettre à des quarts de travail; toutefois, je l'ai assuré, avec l'assentiment du sergent des Transmissions, que tous les efforts seraient faits pour lui permettre de faire ses prières quotidiennes

obligatoires. J'ai également demandé au personnel de la cuisine de lui préparer des repas spéciaux. Le ramadan, une fête musulmane, a posé de nouveaux défis étant donné les prescriptions religieuses interdisant la consommation de nourriture ou de boisson entre le lever et le coucher du soleil. Encore une fois, le cuisinier chef s'est adapté en veillant à la préparation de repas tardifs.

Les règles d'engagement

Pendant l'entrée au Kosovo, les règles d'engagement étaient très permissives; comme presque tout était considéré comme essentiel à la mission, l'emploi de la force létale était autorisé dans des circonstances très diverses. Avec le temps, elles sont devenues plus astreignantes. Les règles faisaient fréquemment l'objet de changements, et il fallait en informer les militaires, par l'entremise de la chaîne de commandement. Quelques jours après la modification des règles, je me promenais dans le camp, interrogeant les militaires afin de m'assurer que les renseignements nécessaires avaient été transmis.

Le leadership

Dans des opérations dynamiques à l'avant, les leaders doivent assumer pleinement leur rôle. Une discipline rigoureuse s'impose, de même que la conformité stricte aux IPO, et ce, sans exception. Il est survenu un incident dans notre unité relatif à un militaire du camp qui était en état d'ébriété alors que les IPO imposaient une limite de deux bières par jour. Une enquête a eu lieu, pendant laquelle on a déterminé qu'un sergent avait été présent au moment où le militaire avait commis l'infraction à la règle; toutefois, il n'en avait pas été complice. J'ai néanmoins porté des accusations contre le sergent pour avoir négligé de veiller au respect des IPO du camp. Le sergent choisit de se faire juger par une cour martiale. Il faudrait attendre des mois avant le procès. Je me suis donc retrouvé avec un sergent dont les qualités de leader ne m'inspiraient plus confiance.

La situation a fait l'objet d'une longue discussion avec le commandant de l'escadron, qui décida de renvoyer le sergent au Canada. Cela pourrait sembler une condamnation avant le procès, mais le commandant d'une unité en déploiement est en droit de renvoyer au pays toute personne dont les capacités ne lui inspirent plus confiance. Dans le cas en question, le commandant d'escadron et moi étions d'accord avec la mesure. Il ne revient pas à un sergent de décider des ordres qu'il doit faire respecter. Bien qu'il se soit produit environ deux mois avant la fin du déploiement, l'incident a

néanmoins donné des résultats concrets. Les s/off sup firent immédiatement preuve d'un leadership plus dynamique dans l'exercice de leurs fonctions. Cela ne veut pas dire que ces militaires craignaient sans cesse de se faire renvoyer du théâtre des opérations au moindre écart de conduite; toutefois, ils avaient bien compris que la discipline relevait de leur compétence et que la maîtrise de soi s'imposait en tout temps.

UNITÉ MIXTE

La mission

Dans le cas de ma deuxième affectation, je m'étais porté volontaire pour participer à l'opération *Apollo*. À l'origine, on m'avait affecté au poste d'adjudant-chef du Dét TAT, dont les appareils CC-130 Hercules servaient à l'exécution d'opérations de soutien à la lutte contre le terrorisme, à partir du Camp Mirage, situé dans la zone de responsabilité en Asie du Sud-Ouest.

Environ deux semaines avant mon départ, l'adjudant-chef du chef d'état-major de la Force aérienne m'a annoncé par téléphone que, peu après mon arrivée, j'assumerais les fonctions d'adjudant-chef de camp. La structure de commandement et de contrôle au Camp Mirage serait modifiée de fond en comble; notre mission consisterait à faciliter la transition de l'opération *Apollo* à l'opération *Athéna*. Notre nouvelle mission consistait à fournir des services logistiques et de transport aérien à la Force opérationnelle Kaboul, en Afghanistan.

Il faut préciser que le Camp Mirage était bien établi, car on y menait des opérations depuis plus de 18 mois. Le camp était constitué en majeure partie de structures fortifiées.

Les communications

De façon générale, les communications ont présenté relativement peu de difficultés. La liaison arrière avec le Canada était établie et elle fonctionnait bien depuis des années. Les militaires avaient facilement accès à divers moyens de communication avec leurs proches au Canada, à savoir par courriel, par message ou par téléphone. En fait, cet aspect n'a posé de réels problèmes que lorsque deux militaires affectés à Kaboul sont morts après que leur véhicule eut provoqué l'explosion d'une mine terrestre. Les instructions

permanentes d'opération prévoient la suppression des communications avec le Canada lorsqu'il se produit un incident important. Cette mesure permet de garantir que les proches des victimes apprennent la nouvelle par le personnel désigné des Forces plutôt que par un voisin ou une voisine bienveillante qui vient de l'apprendre de son époux ou de son épouse en déploiement; elle permet aussi de s'assurer que les services de soutien affectif nécessaires seront alors fournis.

L'interruption des communications a lieu sans avis, et il arrive parfois que même le commandant de camp ne sache pas pourquoi. Comme il s'agissait de la première fois que les communications étaient coupées, la plupart des militaires au camp étaient quelque peu irrités d'avoir perdu la communication pendant un appel ou de voir disparaître les données affichées à l'écran de leur ordinateur. La solution a été assez simple dans ce cas : il a suffi de sensibiliser les militaires au bien-fondé de la politique d'interruption des communications.

Les séances de sensibilisation ont donné lieu à la mise en place d'un nouvel outil de communication. On a installé dans la salle à manger deux écrans servant à la diffusion d'informations en boucle continue au moyen de PowerPoint. Toutes les informations générales sur le camp y passaient, et la coordination des activités connexes relevait de mon bureau. J'ai également instauré une pause-café hebdomadaire à l'intention des s/off supérieurs et des adj. Enfin, j'assistais à une réunion hebdomadaire avec mes homologues des forces aériennes de l'Australie, de la Nouvelle-Zélande et des États-Unis.

Le renforcement de l'esprit de corps

Au total, 278 militaires de partout au Canada se trouvaient au Camp Mirage. À l'exception du personnel navigant et du peloton de défense et de sécurité, aucune autre section n'était constituée que de membres provenant de la même base, et encore moins de la même unité. Notre mission et l'opération avaient changé, tout comme notre structure de commandement. Comme nous faisions maintenant partie de la Force opérationnelle Kaboul, nous relevions directement du commandant de cette dernière. Il fallait donc renforcer l'esprit de corps à la fois à l'échelle de la force opérationnelle, à l'échelle de l'unité et à l'échelle de la section.

Afin de promouvoir l'esprit de corps à l'échelle de la force opérationnelle, on a organisé, à l'intention des membres de l'Élément de soutien du théâtre, une série d'exposés sur la mission de la force opérationnelle en Afghanistan et sur notre rôle dans cette mission. De plus, on a élaboré un nouvel emblème de camp et une nouvelle devise : « Une équipe, une mission ». C'était en fait un excellent choix, car, en plus de pouvoir servir à la promotion de l'esprit de corps à tous les niveaux, la devise laissait entendre que nous faisions tous partie de l'équipe, peu importe le lieu d'où nous venions ou la couleur de notre béret.

La promotion de l'esprit de corps à l'échelle de la section a été plus complexe. Les sections avaient peu de temps pour roder leurs opérations, car, dans environ deux semaines, plus de 2 500 soldats commenceraient à transiter par le camp en route pour Kaboul. Nous ne pouvions pas nous offrir le luxe de mener des exercices préparatoires au déploiement et d'échanger autour d'un verre de bière. Les membres d'une section donnée n'avaient presque rien en commun, à part la chaleur oppressante, sous une température de 49º C à 100 p. 100 d'humidité, et le travail énorme à accomplir afin de préparer le camp pour les opérations intensives. Par exemple, plus de 1000 sacs de couchage attendaient le personnel de la section d'approvisionnement. Quant au personnel de la salle des rapports, il devait faire le tri de 57 sacs de dossiers inactifs se rapportant à l'opération *Apollo*, qu'il fallait classer, détruire ou retourner au Canada.

Encore une fois, quoi de mieux que les conditions difficiles pour renforcer l'esprit d'équipe! Pendant les deux premières semaines du déploiement, tous faisaient des journées de 18 à 20 heures. Grâce surtout au leadership exemplaire des s/off sup, les sections se transformèrent rapidement en équipes efficaces.

À l'échelle des unités, la création d'un esprit d'équipe a pris beaucoup plus longtemps et s'est avérée très difficile. L'aménagement du camp en était la principale cause. On n'y trouvait que deux endroits de socialisation : la salle à manger et un genre de mess mal climatisé, situé à un kilomètre du camp. Le camp était constitué de 14 casernes. Devant chacune était aménagé un petit patio avec écran pare-soleil. La répartition des chambres et des casernes s'était faite essentiellement par section. Comme le mess était mal situé, personne n'y allait, d'autant plus que les gens avaient tendance à manger avec leurs collègues de travail. Par conséquent, le camp était constitué de

14 équipes travaillant chacune de son côté. Il y avait très peu d'interaction entre les sections.

J'en ai discuté avec le commandant du camp. Après l'avoir informé de la possibilité d'obtenir des fonds destinés aux projets visant à améliorer la qualité de vie des militaires en déploiement, je lui ai proposé de faire construire un grand patio avec écran pare-soleil à côté de la salle à manger. Il a accepté l'idée et a mis le projet à exécution.

Par la suite, de nombreuses activités spéciales ont été organisées en vue de rassembler tous les militaires du camp, dont un concours visant à donner un nom à chaque caserne, des bingos, la projection de films à la belle étoile, des journées sportives et une photo de l'unité.

Pour former un esprit de corps, personne ne doit rester à l'écart. Au Camp Mirage, huit employés civils de l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes faisaient partie du personnel. Je veillais à ce qu'ils participent pleinement à la vie au camp. Le gestionnaire sur place était traité comme tout autre adjudant d'escadrille et tous les efforts étaient faits pour que les employés se sentent chez eux parmi les militaires. Ils étaient invités à participer à toutes les activités spéciales. Par exemple, on a demandé à un des membres de la section de faire une lecture à la cérémonie du jour du Souvenir, ainsi qu'au service célébré au camp à la mémoire des deux militaires de la FOK tués par une mine terrestre.

La modification de la mission

À l'origine, le personnel au Camp Mirage avait pour mandat de soutenir les opérations aériennes dans le cadre de l'opération *Apollo*. Un mois après notre arrivée, la mission a changé; notre nouveau mandat consistait à fournir des services logistiques et de transport aérien à la FOK, en Afghanistan. Nous venions de passer d'une unité remplissant un rôle central dans l'exécution d'opérations dans la zone de responsabilité à un élément de soutien affecté à la nouvelle opération des Forces canadiennes, à Kaboul, en Afghanistan.

Exception faite du transport d'équipement, tous les avions de soutien se rendant en Afghanistan effectuaient un vol aller-retour à partir du Camp Mirage. Étant donné l'analyse de la menace, les appareils CC-130 Hercules affectés au Camp Mirage constituaient le seul moyen de transport autorisé pour le déplacement du personnel qui devait voyager à destination ou en provenance

de Kaboul. Il est bientôt devenu évident que notre mission était essentielle au maintien en puissance de la FOK. Comme le disait si bien le commandant du contingent de la FOK : « La mission du personnel affecté au Camp Mirage est un élément essentiel au succès de l'opération *Athéna*. Je vous considère comme les défenseurs de cette zone de transit. Si vous ne parvenez pas à remplir votre mandat, la mission échouera et des soldats mourront. »

On a communiqué les détails de ce nouveau rôle aux aviateurs et aux aviatrices par l'entremise de la chaîne de commandement. Juste avant le début de l'opération Athéna, j'ai effectué la première d'une série de visites à Kaboul et au Camp Julien. J'ai pris alors toutes les photos numériques possibles des installations à Kaboul, ainsi que plusieurs photos de soldats au travail. À mon retour au camp, je m'en suis servi pour souligner l'importance de notre nouveau rôle. Par ailleurs, lorsque des places étaient disponibles à bord d'un des avions effectuant des vols quotidiens entre le camp et Kaboul, des membres de l'Élément de soutien du théâtre étaient invités à se rendre à Kaboul afin qu'ils puissent constater eux-mêmes que notre mission était importante. Grâce à toutes ces mesures, le personnel du camp a réussi à effectuer rapidement la transition à la nouvelle mission.

Le moral

Peu après notre arrivée au camp, il est devenu évident qu'il fallait apporter des changements importants permettant de modifier l'attitude du personnel, notamment pour ce qui était de la tenue vestimentaire et du comportement. Avant de m'attarder sur ce point, je tiens à préciser qu'il ne s'agit en rien d'une critique des politiques établies par les administrateurs m'ayant précédé. Nous entamions une nouvelle opération (Roto 0 de l'op *Athéna*) qui nécessitait une tout autre stratégie.

Les mesures que j'ai prises pourraient sembler draconiennes, mais nous ne disposions que de très peu de temps. Dans quelques jours à peine, le Camp Mirage serait envahi par plus de 2 500 soldats en transit vers Kaboul; le camp devait alors pouvoir fonctionner à plein régime.

Tout d'abord, à deux reprises, j'ai demandé aux membres disponibles du personnel – environ 230 personnes – d'effectuer à pied une vérification pour prévenir les dommages causés par des objets étrangers dans l'aire de trafic. Par la suite, c'est l'emplacement des lieux de travail qui a fait l'objet d'une opération de nettoyage, à deux reprises, suivi du secteur des logements,

également à deux reprises. Satisfait des résultats, j'ai demandé ensuite à tous de se réunir dans la salle à manger. Je leur ai fait part de mon grand mécontentement à l'égard de la propreté du camp, expliquant que je m'attendais à ce que les opérations de nettoyage ne soient plus nécessaires. Étant donné la charge de travail qui nous attendait, ce ne serait plus possible de demander à 230 personnes de quitter leur poste pendant deux heures et demie à cette fin. Même au rythme d'une fois par mois, les 575 heures-personnes nécessaires à l'exécution d'une opération de nettoyage représenteraient une perte trop importante.

Je leur ai indiqué que tous devaient veiller à la propreté du camp en tout temps, sans exception, et qu'il serait strictement interdit de fumer ailleurs que dans les zones désignées à cette fin. Enfin, je les ai informés de la nouvelle politique régissant la tenue vestimentaire. Jusqu'alors, il était permis aux militaires de se promener en T-shirt n'importe où dans le camp. Aucun insigne nominatif ou désignation de grade n'était visible. Le port de la chemise de combat et d'une coiffure est devenu obligatoire le jour même. Les militaires seraient autorisés à retirer leur chemise uniquement sur les lieux de leur travail. Lorsqu'ils se trouveraient ainsi en T-shirt, ils seraient tenus d'enfiler un fourreau de grade à la ceinture, à côté de la boucle, à gauche. L'utilisation des prénoms ne serait plus tolérée.

Et quel est le rapport entre ces mesures et le moral? En somme, l'esprit de corps était absent au camp. Le personnel devait retrouver la fierté militaire qu'on attendrait de membres des Forces canadiennes. On aurait presque pu croire qu'il s'agissait d'un groupe d'employés civils vêtus de vert. Je ne discernais aucune assise militaire sur laquelle se guider lorsque nous aurions à affronter les longues heures et les temps difficiles qui, je le savais, nous attendaient.

Comme prévu, les nouvelles règles ont été mal accueillies et le moral a flanché. Une vague de s/off sup et d'adjudants sont venus me voir. Ce qui les préoccupait surtout, c'était le port obligatoire de la chemise de combat à une température supérieure à 45° C.

Je leur ai mentionné que j'avais tenu compte de la chaleur au moment de décider de la mesure et que je ne reviendrais pas sur ma décision. Le Camp Mirage était constitué de trois unités de la coalition : une de l'Australie, une de la Nouvelle-Zélande et une du Canada. Les Australiens devaient déjà, et depuis toujours, porter la chemise de combat; le nouvel adjudant d'escadron

chargé du contingent néo-zélandais était d'accord avec les nouvelles règles et s'apprêtait à les mettre en place aussi. Enfin, comme le camp était situé sur une base aérienne du pays hôte, le personnel des forces de ce dernier, ainsi que le personnel de l'escadron de transport aérien des États-Unis, situé un peu plus loin en périphérie de l'aire de trafic, voyaient nos militaires lorsqu'ils se déplaçaient entre le lieu de travail et les casernes.

J'ai annoncé aux s/off sup et aux adjudants que je ne reculerais pas devant leurs objections, en ajoutant que je n'étais pas seul au camp à donner des ordres et que j'exigeais qu'ils fassent eux aussi respecter ces nouvelles règles. Tout refus de le faire se solderait par le renvoi au Canada à la suite d'un procès sommaire. Une mesure sévère, certes, mais efficace!

Il a fallu attendre presque deux semaines avant de constater les premiers effets positifs sur le moral. Les membres de l'Élément de soutien du théâtre avaient retrouvé la confiance et la fierté. Ils se montraient fiers d'eux-mêmes, de leur unité et des Forces canadiennes. Ils se faisaient remarquer par le professionnalisme dont ils faisaient preuve. Cette nouvelle attitude positive a d'ailleurs fait, à plusieurs occasions, l'objet de commentaires de la part de personnalités de passage, en transit, qui s'étaient déjà rendus au Camp Mirage par le passé et qui avaient remarqué la différence. Mes homologues des autres unités de la coalition ont eux aussi constaté une amélioration.

Un des avantages de faire partie d'une unité située en zone arrière, c'est de profiter d'une plus grande liberté et de meilleurs logements que les militaires situées en zone avant. À notre camp, nous avions le privilège d'effectuer des sorties dans une grande ville de la région. Un service de transport quotidien par autobus avait été établi.

Au début de notre déploiement, quand les membres de la FOK avaient commencé à transiter par le Camp Mirage, pour profiter de leur indemnité de retour à domicile, il avait été décidé qu'ils devaient y demeurer, sans sortir, pendant leur halte de 24 heures ou plus.

Je trouvais injuste de punir plus de 2 500 soldats pour la faute de quelques-uns seulement qui avaient commis quelques erreurs par le passé. J'en fis part au commandant adjoint et, pendant une réunion d'état-major, nous avons recommandé au commandant du camp de permettre aux membres de la FOK de se rendre en ville au même titre que les membres de l'Élément de soutien du théâtre. Le commandant s'est montré compatissant, mais il a

quand même refusé, précisant que, plus tôt au cours du déploiement, 13 membres de l'équipe d'activation sur le théâtre à Kaboul n'avaient pas respecté le couvre-feu lorsqu'ils s'étaient rendus en ville, ce qui avait donné lieu à beaucoup de travail et à des problèmes de sécurité.

La prudence m'aurait recommandé de ne plus poursuivre sur le sujet; je savais que le commandant d'escadron s'attendait à ce que ses ordres soient exécutés sans discussion une fois qu'il avait pris une décision ferme. Je considérais néanmoins que l'enjeu était assez important pour insister. Après quelques heures de discussion, il a accepté d'accueillir la proposition, mais à condition que chaque groupe de militaires qui arriverait de Kaboul en transit assiste à une séance d'information avant de quitter pour la ville. J'ai dû moi-même donner 75 des 100 séances d'information ayant permis à plus de 2 500 membres de la FOK en transit de bénéficier de ce privilège. C'était en fait un bien petit sacrifice à faire pour que tous soient traités sur un pied d'égalité.

La fatigue

Même si le Camp Mirage était installé et que les logements étaient excellents pour une opération de déploiement, les effets de la fatigue ont constitué la première des difficultés à surmonter. Le changement survenu dans les opérations nécessitait la modification de tous les ordres permanents de l'unité aux fins d'harmonisation avec ceux de la FOK. Il fallait aussi fournir tous les services de soutien nécessaires à l'accueil, à l'alimentation et au logement de plus de 2 500 soldats en transit au camp. Enfin, nous devions procéder à la conclusion de la commission d'enquête obligatoire au sujet de la mission qui venait de se terminer. C'était un travail énorme à accomplir au cours des 30 premiers jours. Encore une fois, des journées de 18 à 20 heures constituaient la norme pour tous. Tous les jours, des militaires souffrant d'épuisement par la chaleur arrivaient à l'hôpital. On informa les responsables de section des symptômes à surveiller. Il était formellement interdit de faire du bruit excessif dans les casernes ou même dans le secteur des logements. En outre, les responsables surveillaient de près le personnel de leur section pendant cette période de travail intensif.

Encore une fois, j'ai dû apprendre à mes dépens que je travaillais trop fort. Les longues heures de travail que je m'étais imposées ont eu pour effet d'affaiblir mon système immunitaire; j'ai donc subi une intoxication alimentaire. Au camp, on disait à la blague que mon bureau se trouvait dans la troisième cabine à gauche. Même malade, je continuais de me rendre au travail. Ce n'est

que trois mois et demi après notre arrivée que je me suis absenté du travail pendant une journée complète, sur l'ordre du commandant du camp. Avec le recul, je me rends compte de plusieurs situations où j'aurais pu mieux faire et prendre de meilleures décisions si j'avais été bien reposé et en bonne santé.

Finalement, en ce qui a trait à la charge de travail, le Camp Mirage avait, au fil des ans, acquis la réputation injustifiée d'être un très bel endroit où séjourner pendant 6 mois, un « Club Mirage », soleil et plage dorée compris. Un effectif de 278 militaires suffisait à peine à fournir les services nécessaires à plus de 2 500 soldats. Nous n'aurions jamais pu répondre aux besoins de la FOK si nous nous en étions tenus à un horaire de huit heures par jour, cinq jours par semaine, et passé nos soirées sur la plage à fêter. Nos militaires ont dû travailler autant d'heures que ceux de toute autre unité à l'avant, et ce, dans des conditions climatiques parmi les plus difficiles à supporter.

Le conditionnement physique

Encore une fois, l'attitude de la Force aérienne à l'égard du conditionnement physique a posé des problèmes. En fait, dans l'ensemble, nos militaires avaient pris de l'embonpoint et n'étaient pas en forme en comparaison de nos partenaires de la coalition. Il suffisait d'effectuer une visite rapide du camp pour commencer à douter que tous aient pu réussir le test EXPRES des Forces canadiennes, une exigence préalable au déploiement. J'ai pu constater que les militaires qui avaient tendance à éprouver de l'épuisement par la chaleur étaient justement ceux qui avaient pris de l'embonpoint et n'étaient pas en forme. Cela dit, il y a néanmoins eu quelques cas exceptionnels de militaires en forme qui étaient tombés victimes de la chaleur extrême.

Après en avoir discuté longuement avec moi, le commandant du camp en est venu à la conclusion qu'une évaluation générale de la forme physique au camp s'imposait. Comme nous partagions les mêmes opinions sur le conditionnement physique, je n'y trouvai rien à redire. Ainsi, chaque militaire a dû se présenter chez la coordonnatrice des activités de conditionnement physique de l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes (ASPFC) afin de passer une évaluation. En tant que professionnelle qualifiée, cette dernière menait une courte entrevue, puis à la suite d'une série de mesures et d'un examen de la feuille de test EXPRES (préalable au déploiement) du militaire, elle pouvait déterminer son niveau général de condition physique. Au bout du compte, selon son opinion d'experte, plus de 60 p. 100 des militaires du camp étaient en mauvaise forme.

L'évaluation a fait ressortir un autre point intéressant : dans de nombreux cas, le dossier du militaire ne comportait aucun document confirmant que le test EXPRES avait été réussi avec succès dans les six mois précédant le déploiement, conformément aux exigences établies. Dans la plupart de ces cas, les unités d'appartenance ne pouvaient pas confirmer si le militaire avait ou non subi l'évaluation.

Sur la foi de cette information, le commandant du camp mit en place un plan visant à favoriser le conditionnement physique. Les militaires étaient encouragés à améliorer leur forme physique; de plus, ils devaient chaque mois participer à une marche de conditionnement physique s'adressant à l'ensemble du camp.

Avant tout, il fallait faire comprendre aux militaires que le commandant du contingent pouvait ordonner au besoin l'affectation de quiconque vers la zone avant, étant donné que nous faisions partie de la FOK. Le déploiement à Kaboul nécessitait au minimum la réussite du test d'aptitude physique au combat de l'Armée. Les militaires affectés à la zone avant devaient être en mesure de porter en tout temps le vêtement pare-balles, le casque de protection et leur arme, soit une charge de 60 lb à porter au cœur de Kaboul.

Enfin, le commandant du camp et les autres membres de l'état major supérieur ont prêché par l'exemple. Le commandant courait tous les jours et invitait les autres à se joindre à lui. Quant à l'officier des opérations et moi, nous nous promenions à bicyclette dans le camp. Les commandants adjoints organisaient des marches en soirée auxquelles pouvaient participer les personnes qui ne couraient pas. L'exemple des leaders a donné les résultats escomptés, car la grande majorité des militaires ont fini par se doter d'un programme personnel de conditionnement physique.

Le bien-être

Le camp avait un excellent programme de bien-être. Peu après mon arrivée, des employés civils de l'ASP-FC assumèrent la coordination du programme, fonctions qui relevaient jusque-là d'un Premier Maître de 2e classe de la Marine. Les tâches consistaient à coordonner les activités de repos et de relaxation ainsi que le programme d'indemnité de retour au domicile destinés au personnel du camp, et de fournir des services de bien-être aux militaires de la FOK qui transitaient par le camp. Ils tenaient également un petit magasin d'échange et de fourniement; de plus, avec la collaboration de

la coordonnatrice des activités de conditionnement physique, ils organisaient des activités sportives. Les membres de l'ASP-FC m'ont été très utiles. Étant donné la nature des activités dont ils étaient chargés, ils pouvaient se faire une bonne idée du moral des militaires. En fait, la plupart des militaires n'hésitaient pas à se confier à eux étant donné qu'ils étaient civils. Je me rendais tous les jours à la section de l'ASP-FC afin de causer avec le gestionnaire ou un autre membre du personnel. Je cherchais alors à savoir si le personnel du Camp Mirage ou les soldats en transit de Kaboul n'avaient pas signalé de nouveaux problèmes. Lorsque c'était le cas, je me penchais sur la situation posant problème afin de trouver une solution permanente.

Au camp, nous avions également la chance de compter parmi nous une aumônière exceptionnelle. Après que deux militaires eurent trouvé la mort dans l'explosion d'une mine, elle prit l'initiative d'organiser toutes les activités à cet égard. Par ailleurs, elle me demanda la permission d'attendre jusqu'en soirée avant de tenir le service commémoratif : un militaire à bord du vol quotidien en transit en provenance de Kaboul faisait partie de la même section que les deux militaires qui étaient morts et l'horaire de vol ne lui permettait pas d'assister au service prévu au Camp Julien. En fait, on retrouvait chez tous les leaders sur place ce même souci du détail pour le bien-être tant du personnel du Camp Mirage que du personnel de la FOK.

Les préoccupations d'ordre culturel

Notre mission n'était pas compliquée, mais l'emplacement géographique du théâtre des opérations dans un pays islamique du golfe Persique a donné lieu à quelques préoccupations d'ordre culturel. Nos valeurs et nos mœurs occidentales ne concordaient pas en tous points avec celles d'un pays d'accueil. Par exemple, l'ivresse publique constituait une infraction au code pénal, de même que l'ivresse au volant. Aucun accord, en vertu de la convention sur le statut des forces, n'avait été signé avec le pays hôte. Cela signifiait que l'arrestation éventuelle d'un aviateur ou d'une aviatrice qui serait accusé d'ivresse publique – une infraction mineure à nos yeux – pouvait se solder par l'incarcération, la flagellation ou la déportation. Pour qu'une personne se fasse accuser d'un tel délit, il aurait suffi que son haleine sente l'alcool et qu'un chauffeur de taxi s'en rende compte. Nous étions soumis aux lois du pays hôte et, à l'arrestation de l'un de nos militaires, les autorités n'avaient même pas l'obligation de nous en aviser.

La séance d'information destinée aux militaires qui arrivaient au camp portait en grande partie sur les lois du pays et les différences culturelles. À moins d'y avoir assisté, il était interdit de quitter le camp. Les militaires en transit et les VIP devaient également se soumettre à cette exigence.

Ayant dû composer avec les particularités du ramadan lors de ma première affectation, je savais que cette fête musulmane nécessiterait une formation supplémentaire axée sur la sensibilisation culturelle. Bien que la consommation de boissons ou de nourriture entre le lever et le coucher du soleil n'ait pas posé de réel problème au camp, il n'en était pas de même à l'extérieur de la base. L'aumônière organisa donc toute une série d'exposés avec diapositives qui portaient sur le sujet.

Les règles d'engagement

Au Camp Mirage, les mesures de préparation et d'alerte étaient au niveau le plus bas. Les règles d'engagement étaient plutôt simples : employer la force minimale nécessaire pour détenir toute personne suspecte en attendant l'arrivée de la police militaire. La force létale était autorisée uniquement dans les situations où le militaire aurait senti sa vie en danger.

Beaucoup des militaires du camp ont dû se rendre à Kaboul. Ils devaient alors connaître les règles d'engagement en application et les comprendre. Avant leur départ, une séance d'information leur était donc donnée à cette fin.

Le leadership

Les logements et les installations de loisirs au Camp Mirage étaient de loin supérieurs à ce qui se trouvait dans les autres camps canadiens situés dans la zone de responsabilité. En raison de ce confort, certains militaires avaient tendance à faire preuve de laxisme dans l'exercice de leur leadership. En une occasion, une superviseure supérieure, qui voulait se rendre en ville, s'est plainte à son supérieur d'une voix forte d'avoir travaillé 11 jours consécutifs sans congé. Sans trop de succès, son supérieur essaya de lui faire baisser la voix. Au lieu de cela, la personne s'irrita davantage, élevant la voix au point de se faire entendre par d'autres personnes assises aux tables avoisinantes.

Je me suis rendu alors à la table pour demander à la personne de me joindre à l'extérieur afin que nous puissions discuter d'une question importante. Une fois hors de portée des oreilles indiscrètes, je lui ai indiqué qu'elle devait

cesser immédiatement de se plaindre, car il n'était pas acceptable qu'une personne de son grade agisse ainsi en public. Je lui ai expliqué que deux monteurs de lignes assis à la table à côté n'avaient pas eu de journée de congé depuis leur arrivée au camp trois mois plus tôt. Je lui ai fait savoir que ces deux caporaux l'avaient entendu se plaindre et que son autorité morale venait de diminuer à leurs yeux. Elle s'est mise à se défendre, mais je l'ai interrompu en lui indiquant qu'il n'y avait pas matière à discussion et qu'elle devait cesser immédiatement de se plaindre. Comme les esprits étaient échauffés, j'ai demandé à la militaire de passer me voir le lendemain matin afin que nous puissions discuter de la question en profondeur. Le lendemain, elle a avoué sans hésitation qu'elle avait dépassé les bornes et qu'elle n'aurait jamais dû se comporter de la sorte.

Cet incident m'a poussé à remettre en question la politique d'une salle à manger commune et à me demander si l'établissement de sections par grades ne s'imposait pas. J'y ai réfléchi pendant plusieurs jours; parmi les aspects à considérer figuraient l'agencement de la salle à manger, l'utilisation commune des installations avec nos partenaires de la coalition, notre mission, le fait que la coordination des activités du camp se faisait souvent autour d'un repas et nécessitait la participation de militaires de divers grades, ainsi que l'effet général sur le moral de l'unité. Au bout du compte, je décidai de ne rien changer, mais je me mis à surveiller de plus près les incidents de cette nature.

Conclusion

Comme vous pouvez le constater vous-même, les défis que doivent relever les leaders pendant un déploiement sont les mêmes, peu importe le type d'unité (structurée ou mixte); dans tous les cas, il faut faire des choix difficiles ayant des conséquences sur le moral, et il faut pouvoir s'adapter à de nouvelles situations. La bonne façon de remplir ce rôle de leader dépend de la situation et des circonstances du moment. Cela dit, il est à noter que plus on se rapproche de la limite avant de la zone de bataille (LAZB), plus l'autodiscipline et la discipline institutionnelle s'imposent.

Pour reprendre les paroles de mon premier commandant d'escadron, le Lieutenant-colonel Herm Harrison, dont je relevais lorsque je suis devenu adjudant du 450e Escadron tactique d'hélicoptères : « Le premier devoir d'un chef, c'est de mener; le premier ordre à donner en tant que chef, c'est "suivez-moi!" »

CHAPITRE 9

FIXER DES NORMES POUR L'AVENIR : CONSEILS D'UN SMR

André Jutras

De février à août 2004, j'ai exercé la fonction de sergent-major régimentaire du 5e Bataillon des services du Canada durant notre déploiement en Afghanistan lors de la Roto 0 de l'Op *Athéna*. Mon rôle consistait à maintenir la discipline et le moral et à assurer le bien-être des troupes au nom du commandant (cmdt).

Ces responsabilités s'appliquaient tant au personnel militaire qu'aux civils. J'étais responsable de 327 militaires et de 257 civils du Programme de soutien contractuel des Forces canadiennes (CANCAP), ainsi que de 51 civils de l'ASP-FC. Ces personnes venaient de tout le Canada, ce qui rendait la tâche très enrichissante, mais également très exigeante.

Évidemment, je ne faisais pas ce travail seul. Chaque groupe avait son propre responsable, qui devait s'assurer que tout le monde, sans exception, se conformait à la discipline et à la loi du camp, et disposait d'information à jour sur la situation, c'est-à-dire sur les dangers à craindre.

À l'exception de groupes militaires comme les conducteurs de matériel mobile de soutien (MMS) et les techniciens des mouvements et en munitions – soit en gros de 80 à 100 personnes – tout le groupe travaillait principalement à l'intérieur du camp et n'avait pas à en sortir régulièrement. Nous devions néanmoins nous assurer que tout le monde savait quoi faire en cas d'urgence. Au cours de notre période d'affectation, le niveau de danger était assez élevé; nous devions donc maintenir un niveau élevé d'alerte afin d'être prêts à réagir rapidement à toute éventualité. Pour la plupart des gens qui se trouvaient sur le site, qu'ils aient à sortir du camp plusieurs fois par jour ou qu'ils y restent tout le temps, ne pas savoir s'ils pourraient faire face à une action hostile était extrêmement difficile sur le plan psychologique. Tout au long de la mission, il a fallu préparer le personnel à l'aide d'exercices d'alerte de routine, de lectures de sensibilisation et de nombreuses mises en garde.

L'ESN avait bien des responsabilités. Nous devions, en gros, assurer le soutien logistique du groupement tactique canadien dans tout le théâtre d'opérations, ce qui n'était pas une mince tâche. Nos tâches allaient de la maintenance de l'infrastructure du camp aux divertissements dans les mess et les cantines, en passant par les services de voyage, l'entretien des installations sportives, les besoins essentiels du personnel dans les camps et le transport de l'équipement et des gens jusqu'aux aéroports, pour n'en nommer que quelques-unes. Nous devions non seulement soutenir le moral des membres du personnel de l'ESN, mais, surtout, fournir au groupement tactique tout le soutien que nous pouvions lui offrir afin de faciliter sa tâche et de veiller au moral des troupes. En maintes occasions, le personnel de l'ESN a dû faire preuve de beaucoup d'abnégation afin de donner au groupement tactique le meilleur service qui soit.

Notre mission a été un succès retentissant. Elle aurait cependant pu se heurter à de graves problèmes sans le leadership dont ont fait montre les superviseurs et les troupes. Je dois admettre que la chance a souvent été de notre côté; je suis toutefois également persuadé que l'étroite supervision exercée sur cette mission a grandement contribué à son succès. Il est difficile de faire travailler ensemble efficacement un grand nombre de gens, surtout lorsque leur degré de compréhension de ce qui peut constituer un environnement hostile varie autant.

Il fallait sans cesse faire le point sur la situation de l'ennemi auprès des membres du personnel, surtout auprès de ceux qui devaient sortir du camp. Nous essayions aussi de maintenir le moral à un niveau élevé tout en restant concentrés sur le succès de la mission. Nous devions tenir le personnel occupé, mais, en même temps, faire bien attention de ne pas l'épuiser inutilement. Chaque superviseur était bien informé de ses responsabilités et devait faire montre d'autant de transparence que possible vis-à-vis des troupes. Je me suis assuré de rencontrer les cmdtA de peloton pour leur transmettre la vision du commandant et pour régler tous les problèmes qui pouvaient se poser.

Dans un théâtre d'opérations, il est impossible d'ignorer les demandes du groupe. Cela ne signifie pas nécessairement que nous avons acquiescé à toutes les demandes de la troupe, mais il fallait, tout au moins, fournir des réponses. Je crois que cela a grandement contribué à maintenir un niveau de satisfaction élevé et a également inspiré confiance envers la chaîne de commandement.

Le cmdt avait donné à ses commandants de peloton des directives assez larges qui leur permettaient de prendre des décisions sans toujours attendre son approbation. Cela conférait aussi aux cmdtA de peloton des responsabilités élargies sans empiéter sur le pouvoir décisionnel des commandants de peloton. Ainsi, les cmdtA de peloton pouvaient fournir aux commandants de peloton de l'information qui leur permettait de prendre des décisions éclairées. Je pense que cette façon de faire a été bien accueillie par les commandants et les cmdtA de peloton. Il était évident que la chaîne de commandement les appuyait.

En retour, le cmdt convoquait une réunion hebdomadaire avec ses commandants de peloton afin d'obtenir un résumé détaillé des réalisations de chacun des pelotons, de leurs problèmes et de tout ce qui semblait pertinent. Évidemment, il fallait régler immédiatement tous les problèmes urgents des commandants ou des cmdtA de peloton. Pour ma part, je rencontrais tous les cmdtA de peloton chaque semaine pour faire le point sur les tâches courantes, les directives, la tenue et la discipline. J'organisais ce genre de rencontre pour m'assurer que tout le monde avait la même philosophie en matière de commandement, que tous allaient dans la même direction également et qu'on comprenait et qu'on suivait les directives du cmdt.

On exerçait la même diligence à l'égard du personnel civil. Un responsable de la discipline de chaque groupe de civils venait à mes réunions et qui y prenait des notes. Au camp, il n'y avait pas de politiques séparées pour les civils et les militaires. S'il y avait une politique de tolérance zéro, elle s'appliquait à tout le monde.

L'un des défis majeurs que nous devions relever consistait à insuffler un sentiment d'urgence aux civils durant les exercices d'alerte. Le fait que les civils n'étaient pas autant exposés que leurs homologues militaires à la réalité, c'est-à-dire à l'hostilité, à l'extérieur du camp rendait le réel danger d'attaques du camp à la roquette inconcevable à leurs yeux. Les exercices, malheureusement, ne suffisaient pas à leur faire ressentir l'urgence de la situation. Le cmdt devait se montrer très ferme et convaincant pour que les civils comprennent la nécessité de rester sur un pied d'alerte; parvenir à cet état de préparation chez les civils est demeuré un défi pendant toute la période d'affectation.

Pour le personnel militaire, le risque d'attaques terroristes à l'extérieur du camp était constant, et le fait que nous devions traverser une ville de 2 millions d'habitants dans une circulation très dense, en restant souvent

bloqués dans des embouteillages et ralentis jusqu'à nous trouver immobilisés pendant plusieurs minutes d'affilée tout en ne sachant pas si quelqu'un à proximité nous était hostile, constituait une expérience extrêmement difficile pour tout le monde. Nous utilisions des outils psychologiques pour atténuer la tension au sein du groupe. Les membres du personnel devaient assister à des briefings où on les encourageait à faire part de leurs peurs et de leurs angoisses et à parler de leurs expériences individuelles à l'extérieur du camp pour que chacun puisse en profiter. Ces discussions étaient très utiles parce qu'elles fournissaient des repères à bien des gens au cas où ils se trouveraient dans des situations similaires. En outre, cela aidait certains membres à tourner la page, tout en fournissant à d'autres des indications sur la façon de réagir.

Je me faisais un devoir d'assister à ces briefings pour que le personnel sache que je comprenais ses préoccupations. Il est important que la chaîne de commandement intervienne, mais, surtout, il est essentiel que les troupes sachent que la chaîne de commandement est à leur disposition. Tout le monde, sans exception, ressentait la tension découlant du travail ou du fait d'être loin des membres de sa famille. Il fallait donc rester à l'écoute.

Pendant toute l'instruction et la mission, je me suis efforcé d'exercer un leadership ferme, mais juste. Tous les cas disciplinaires ont fait l'objet d'une enquête et s'il s'avérait que des accusations devaient être portées, je m'en occupais de façon à ce qu'il n'y ait qu'une seule norme pour tous et que les gens sachent à quoi s'en tenir.

D'un autre côté, j'ai essayé de ne pas intervenir dans les sphères de responsabilité d'autres gens. Les cmdtA de peloton et leurs superviseurs doivent pouvoir exercer leur leadership sans qu'il y ait d'abus. Il faut exercer une supervision à distance afin de s'assurer qu'on ne perd pas de vue l'objectif de la mission et que les valeurs militaires sont respectées. Même s'il n'y absolument aucun avantage à submerger nos superviseurs de questions et de travail additionnel, on ne devrait pas non plus ignorer ce qui se passe au sein de l'unité.

Bien sûr, nous avons dû faire face à un certain nombre de défis pendant toute l'instruction et la mission. En effet, former une unité dont le personnel provenait de divers endroits et environnements et réussir à en faire une unité entraînée, disciplinée et prête à partir pour une mission aussi périlleuse que la mission en Afghanistan n'était pas un petit exploit. Nous devions avoir un entraînement imaginatif, intéressant et, par-dessus tout, axé précisément sur les tâches que nous aurions à accomplir dans le théâtre d'opérations.

Cet entraînement devait se faire en mettant constamment l'accent sur la sécurité de notre personnel face à un type de menace que nous connaissions mal : le terrorisme.

Avec le recul, je pense que nous nous sommes très bien acquittés de la mission. Il n'y a pas eu de perte ni d'accident majeur parmi notre personnel. L'entraînement a été profitable, les superviseurs dans le théâtre d'opérations ont tous fait leur travail de façon exemplaire et le personnel de l'ESN s'est très bien débrouillé.

Évidemment, si je pouvais revenir en arrière, j'essaierais sûrement de mieux comprendre les entrepreneurs civils qui travaillaient dans les camps. Bien qu'ils aient indéniablement beaucoup contribué au succès de la mission, mieux les comprendre nous aurait bien mieux préparés à trouver la façon de leur faire prendre conscience de ce qu'ils devaient faire pour assurer leur propre sécurité.

Je ressens encore un malaise en décrivant les réactions exactes de nos civils face aux préoccupations au sujet de la sécurité. Personnellement, je ne pense pas que ces gens comprenaient correctement à quel genre de danger potentiel ils étaient exposés. On pouvait sentir une sorte de négligence de leur part qui était même observable lorsque nous faisions des exercices. Le plan de sécurité du camp était excellent; il était cependant vital que le personnel se mette rapidement à l'abri en cas d'attaque afin de réduire les pertes au minimum. La réaction du personnel militaire était bonne, mais celle des civils l'était beaucoup moins. Le personnel militaire aurait dû, par conséquent, protéger les civils en cas d'attaque directe et je suis persuadé que cela n'aurait pas été facile. Trouver une solution à toute épreuve à ce problème est une tâche difficile; mieux préparer les civils engagés par les entrepreneurs et une plus grande sensibilisation parmi ce personnel au danger inhérent à ce type de travail auraient cependant été profitables.

Un autre aspect auquel j'aurais accordé plus d'importance et au sujet duquel les connaissances actuelles des militaires demeurent encore assez vagues est la compréhension des mouvements des convois militaires dans un milieu urbain austère. Quand on songe aux problèmes que l'armée américaine en Irak doit affronter quotidiennement, il paraît évident qu'il faut enseigner cette matière de façon beaucoup plus détaillée afin de mieux préparer nos troupes à ce type de conflit.

Étant donné qu'il n'y a pas deux déploiements exactement semblables, je n'ai pas de conseils précis à donner aux gens qui me succéderont dans le cadre de cette mission. Je peux cependant formuler certains commentaires d'ordre général.

Le succès de la mission dépend des gens qui y sont affectés, et il faut leur donner à l'avance autant d'occasions que possible de s'entraîner ensemble et de se sentir à l'aise et appuyés par la chaîne de commandement. Pour réaliser ce type de préparation, il faut modifier le concept d'instruction afin de la rendre plus réaliste et de reproduire autant que possible la dure réalité des missions d'aujourd'hui. Si nous voulons réduire nos pertes au minimum, les soldats doivent savoir quoi faire en cas d'urgence, ce qui n'est actuellement pas le cas. On est en train d'ébaucher une nouvelle doctrine, mais, entre temps, nous nous employons déjà à entraîner des soldats pour des missions qu'on organisera dans un très proche avenir. Il est absolument essentiel que tous les membres des FC suivent immédiatement ce nouveau type d'entraînement aux conflits. On aurait tort de penser que certaines personnes ne sont pas exposées au danger simplement parce qu'elles occupent un poste de soutien.

Je pense, enfin, que le dicton « une main de fer dans un gant de velours » décrit très justement les principes du leadership appliqués durant ma période d'affectation. Le respect mutuel entre le personnel militaire, les civils et les gens d'autres nationalités qui travaillent et vivent dans le même camp exige constamment des ajustements si nous ne voulons pas perdre de vue nos valeurs et rester concentrés sur la mission et ses objectifs. Si le travail est fait dans le respect et que chacun ou chacune estime qu'il ou elle apporte une petite contribution à la collectivité, alors nous somme sûrement sur la bonne voie.

Il n'est certainement pas facile de plaire à tout le monde, surtout lorsque chacun est soumis à un certain stress, mais essayer autant que possible de donner aux gens ce qu'ils demandent de façon à ce qu'ils sachent qu'on les prend au sérieux constitue l'une des clés du succès. Croyez-moi – et je le dis humblement – le succès de notre mission dépendait en grande partie du leadership que chaque personne exerçait. La mission n'était pas la responsabilité d'une ou de deux personnes; c'était vraiment plutôt un effort collectif. Le succès est presque certainement assuré lorsque chacun y met du sien.

Le Canada n'a dû faire face que très rarement à une attaque terroriste, et je sais que nous n'étions pas préparés à une guerre comme celle qui se déroule

actuellement en Afghanistan. Je ne pense pas que nous devrions modifier notre façon de voir les choses simplement parce que nous sommes affectés à une mission. Il faut exercer un leadership sur le terrain, et nous devons faire tous les efforts possibles pour arriver à bien connaître notre personnel et, surtout, lui prêter une oreille attentive. Il ne faudrait jamais oublier que dans le cadre de missions de ce type, des hommes et des femmes risquent chaque jour leur vie. Nous aurions donc énormément tort de ne pas les écouter. Je le répète encore une fois, nous ne pouvons accéder à chacune de leurs demandes, mais une oreille sympathique et de bonnes explications peuvent atténuer bien des frustrations. La confiance mutuelle au sein d'une équipe est essentielle. Lorsque des gens se joignent au groupe tardivement, qu'il reste seulement deux semaines d'instruction préalable au déploiement, cependant, c'est très frustrant pour tous ceux qui ont dû effectuer tout l'entraînement, souvent loin de leurs familles. Je sais que ces gens sont l'exception, mais c'est néanmoins frustrant et ce personnel a énormément de difficulté à s'adapter à un groupe élargi.

Assurons-nous que nous disposons de suffisamment de personnel à l'intérieur des divers groupes professionnels pour répondre aux besoins de missions toujours plus fréquentes nécessitant des membres des groupes professionnels du soutien. Ce n'est pas le cas actuellement. Si l'on accroît l'effectif de la force terrestre, il faudra aussi injecter du sang neuf dans les groupes professionnels du soutien afin de répondre efficacement aux besoins des missions à venir.

CHAPITRE 10

LAISSER UNE EMPREINTE CANADIENNE EN AFGHANISTAN : COMMENTAIRES D'UN SMR DURANT L'OPÉRATION *ATHÉNA*

Michael Poirier

J'étais le SMR lors de l'Op *Athéna*. Nous étions la Roto 1. Nous avons remplacé le groupe bataillon du 3e Bataillon Royal Canadian Regiment (RCR), qui a ouvert la mission.

Le mandat de la mission était de soutenir l'Autorité transitoire afghane (ATA) en gardant le secteur Ouest de la ville de Kaboul sécuritaire et stable. Ceci était accompli par de nombreuses patrouilles autant de nuit que de jour, à bord de véhicules mais surtout à pied. En patrouillant à pied, nous avions un contact beaucoup plus direct avec la population et nous pouvions engager des conversations (à l'aide d'interprètes locaux). Ceci nous a permis d'être vus comme des militaires préoccupés par leurs problèmes et défis au lieu d'être perçus comme une force d'occupation. Cette dernière observation est très importante car je suis convaincu que nous avons réellement fait une différence par notre approche et notre souci à l'endroit des Afghans et nous a permis aussi de ramener tout notre personnel sain et sauf sans de fâcheux accidents prémédités.

Comme je l'ai mentionné, la nature de nos ops était de faire sentir notre présence sur le terrain par des patrouilles embarquées et débarquées. Nous avons aussi planifié certaines ops de saturation de secteur au niveau de la section, du peloton, de la compagnie et même une au niveau du groupe-bataillon. Ces ops étaient nécessaires pour passer un message clair et efficace, soit que nous avions le contrôle de notre secteur de responsabilité. Nous avons aussi mis en place plusieurs barrages routiers à intervalles irréguliers pour contrôler la circulation illégale de drogues, d'armes et d'explosifs. Nous avons aussi planifié et exécuté des ops directes dont je ne peux parler ici en détail. Dans ce théâtre-ci, contrairement à la situation dans le théâtre des Balkans au début des années 90, il n'y avait aucune force belligérante nous menaçant ou menaçant des organisations locales. Il y avait cependant des bandes ou organisations criminelles qui nuisaient à la mise en place d'une bonne démocratie et d'une économie fonctionnelle que ce soit

par secteur ou au niveau central. Il y avait cependant la menace constante de kamikazes et aussi d'engins ou de véhicules piégés préparés de manière à exploser à l'improviste. Nous recevions toujours un briefing de sécurité et un compte rendu de situation avant de sortir du camp Julien. De plus, nous devions exercer une vigilance accrue lors de nos patrouilles pour pouvoir nous assurer d'un maximum de sécurité. Vers la fin de notre mission, nous avons reçu l'autorisation de sortir à l'extérieur de Kaboul pour assurer une certaine présence dans des secteurs éloignés, dans le contexte de l'équipe de reconstruction provinciale (ERP).

Durant la mission, j'étais le SMR du Groupe-bataillon du 3e Bataillon, Royal 22e Régiment, qui incluait un escadron du Génie. Mes responsabilités consistaient principalement à faire respecter les règles en matière de drill, de tenue et de comportement tant à l'extérieur qu'à l'intérieur du camp. De plus, je veillais au moral et au bien-être des troupes. Ces deux derniers points étaient déjà acquis car nous avions à notre disposition le meilleur camp que j'ai vu durant toute ma carrière et toutes mes affectations opérationnelles. Aussi, j'accompagnais en tout temps mon commandant lors de ses différentes visites sur le terrain ou lors de certaines patrouilles avec les troupes.

Mon plus grand défi fut de m'assurer que les troupes du groupe-bataillon se conformaient à une norme très élevée en matière de tenue, de comportement et de discipline au camp Julien. Étant donné la diversité d'organisations canadiennes et même internationales présentes dans le camp (nous avions des Américains et des Slovènes), il fallait exiger de nos troupes une grande rigueur tout en leur permettant de relaxer après leur retour de missions ou d'opérations. Nous étions tout près de deux mille personnes dans cet immense camp, réparties en différents groupes dont un groupe d'état-major supérieur du contingent canadien (Élément de commandement national), un groupe de soutien (Élément de soutien national), les différentes composantes de la force opérationnelle, dont le groupe-bataillon, et aussi environ 350 employés civils de plusieurs nationalités. Il fallait donc vivre dans une grande communauté, où différentes langues et différentes coutumes se côtoyaient, et tout ça, en essayant de satisfaire tout le monde.

Nous en sommes venus à bout grâce principalement aux rencontres régulières entre responsables de la discipline de chaque organisation et à nos efforts de coordination. Une fois par semaine, j'avais ma rencontre avec tous les sergents-majors de sous-unité et nous discutions des événements qui avaient eu lieu durant la semaine, que ce soit du point de vue opérationnel à

l'extérieur du camp ou au sujet du roulement administratif de tout genre dans le camp. En résumé, je me suis assuré que tous les sergents-majors/responsables de la discipline avaient bien accordé leurs violons. En général, nous avons atteint notre but et je suis extrêmement satisfait des résultats que nous avons réussi à atteindre. S'assurer que près de deux mille personnes stationnées dans le même camp puissent vivre et s'entendre lorsqu'elles partagent presque tout pendant plus de six mois est une réussite en soi.

Néanmoins, j'ai dû relever plusieurs défis sur le plan du leadership. Tout d'abord, sur le plan national, pour toute op spécifique, mon commandant devait obtenir l'autorisation du commandant canadien dans le théâtre (cmdt Élément de commandemant national (ECN)), dont il relevait. Par contre, il devait aussi rendre compte au commandant de la brigade multinationale de Kaboul et exécuter des tâches et opérations à sa demande. Cette situation mettait mon commandant dans certaines situations difficiles car il relevait de deux chaînes de commandement. Mais cette façon de faire est la même pour tous, car tous les contingents déployés dans un théâtre d'opérations doivent rendre compte à leurs autorités nationales. Néanmoins, il a fallu beaucoup de diplomatie pour servir les deux chaînes de commandement tout en restant le plus opérationnel possible.

Le fait aussi de travailler de pair avec d'autres contingents différemment entraînés et possédant différentes règles d'engagements (RDE) est aussi un défi de taille. Il est arrivé assez souvent qu'un contingent soit limité par son commandement national à exécuter certaines tâches tandis que d'autres avaient une marge de manœuvre plus grande. Le tout doit être extrêmement bien coordonné lors d'opérations conjointes.

Un autre défi de taille s'est présenté lors d'opérations conjointes avec la police locale afghane et aussi avec des représentants de l'ANA. Des rencontres de coordination ainsi que des exercices de jour et de nuit doivent être organisés pour s'assurer d'une bonne exécution sur le terrain. De plus, il est fortement conseillé de briefer les autorités locales et le personnel local participant à l'opération le plus tardivement possible sans nuire à l'opération. Tout ceci dans le but de garder l'effet de surprise et surtout de s'assurer de la sécurité de notre force opérationnelle participant à l'opération.

Une nouveauté que nous avons expérimentée pour la première fois en Afghanistan était les journalistes intégrés en permanence dans le camp. En général, il n'y a pas eu de problème majeur, excepté qu'il faut les exclure de

la préparation des opérations pour une question de sécurité et il y a aussi des opérations/missions auxquelles ils ne peuvent participer pour une question de sécurité également autant pour eux que pour nous. Lors d'interviews avec les journalistes, il faut d'abord rencontrer l'officier des affaires publiques (OAP) et parler avec honnêteté tout en respectant son champ d'expertise.

Je pense réellement que notre mission fut un immense succès. Ceci nous a été confirmé à maintes reprises par les plus hautes autorités militaires et civiles en Afghanistan. Nous avons su faire une différence dans ce pays dévasté par des décennies de guerre. Par notre attitude et notre comportement irréprochable, nous avons été perçus par la population locale et l'autorité transitoire comme une force opérationnelle qui se souciait constamment d'améliorer la vie quotidienne de ces pauvres gens et non comme une force d'occupation. Le fait aussi d'avoir pu ramener tout notre personnel au pays après une mission aussi dangereuse est la plus grande des réussites.

Je pense sincèrement qu'il n'y a pas grand-chose que l'unité aurait dû faire différemment avant ou pendant le déploiement. Nous avons eu largement le temps de nous entraîner de façon intensive et rigoureuse (1½ an), ayant été désignés FRI(T) avant de recevoir l'ordre d'avertissement pour le déploiement en Afghanistan. De plus, l'entraînement était dosé et à point. Notre commandant avait vu juste en ce qui concerne l'importance de s'entraîner en terrain complexe (spécifiquement en zone bâtie), ce qui nous a bien servis dans le théâtre.

Nous avons aussi reçu de très bons briefings de tous genres : opérations, pays, population locale, mœurs et traditions etc.

Premièrement, je conseillerais à mes subordonnés de continuer à avoir confiance dans la chaîne de commandement. Lorsque surviennent des problèmes ou des complications, les signaler rapidement par l'intermédiaire de la chaîne de commandement de façon à mettre en place des mesures correctives. De nos jours, la troupe a tendance à signaler les problèmes graves directement aux organismes mis en place dans le système au lieu de les signaler par la chaîne de commandement. Il en résulte des frustrations et cette procédure ralentit les démarches car les organismes renvoient bien souvent le dossier à la chaîne de commandement de l'individu parce que justement les procédures de base n'ont pas été suivies et que la chaîne de commandement de l'individu n'est pas au courant.

Pour mes confrères, patience est le mot d'ordre. L'administration de notre personnel est une tâche de plus en plus demandante et exigeante en temps. Le système est très lourd à administrer et il y a tellement d'organismes d'aide qu'on s'y perd un peu. Il faut aussi s'assurer de faire un excellent suivi de notre personnel tout en restant honnête et clairvoyant. Il ne faut pas se le cacher, il y a de plus en plus de soldats et même de sous-officier supérieurs qui abusent du système. Un suivi strict, rigoureux et continuel permettra à l'unité de fonctionner adéquatement et de pourvoir aux besoins du personnel de façon judicieuse.

À mes supérieurs, je conseillerais de continuer à faire confiance au corps des sous-officiers supérieurs qui est encore aujourd'hui la colonne vertébrale de l'armée canadienne. Les adjudants et sergents des unités passent la majorité de leur carrière sur le terrain que ce soit en garnison, en exercice ou en mission. Ils ont l'expérience et le vécu des choses. Laissons les sous-officiers supérieurs faire leur travail et ils le feront très bien.

À l'armée canadienne, je crois sincèrement qu'elle a été étirée à son maximum depuis le début des années 1990 par son implication dans de nombreuses missions à répétition, et on se doit de faire l'une des deux choses suivantes : augmenter l'effectif ou diminuer notre implication internationale. En ce moment les sous-officiers supérieurs de l'Armée de terre ont en moyenne participé à 4 missions internationales. En Afghanistan, j'avais deux caporaux-chefs qui en étaient à leur septième affectation de 6 mois et ils avaient des familles. Au 3e Bataillon, Royal 22e Régiment (R22eR), nous en sommes à notre quatrième mission en 7 ans : Haïti en 1997 (70 % de l'unité), Timor Oriental en 1999-2000 (50 % de l'unité), Bosnie-Herzégovine en 2001-2002, et Afghanistan en 2004. Un point intéressant ici à souligner est que nous avons reçu notre ordre d'avertissement de former la FRI(T) (ce qui présageait un futur déploiement) alors que nous étions encore en mission en Bosnie-Herzégovine et qu'il nous restait deux mois à faire dans le théâtre. Je n'ai pas besoin de vous dire que certains soldats et leurs familles ont trouvé extrêmement difficile de se faire dire qu'il y aurait probablement un autre déploiement dans un avenir rapproché alors que la mission en cours n'était même pas terminée. À ce rythme infernal, dans quelques années, nous aurons des sous-officiers supérieurs et des troupes qui auront participé à 6-7 ou 8 missions et ceci ne sera que normal. Je ne crois pas que les familles de ces militaires pourront encaisser très longtemps des départs si fréquents pour de si longues périodes.

Un point qui semble être populaire est de faire passer la durée des affectations de 6 à 4 mois comme le font déjà certaines armées (France, Pays-Bas, Norvège). Mais encore une fois, ceci ne règle pas le problème car l'intervalle entre les affectations sera alors plus court si l'on n'augmente pas l'effectif de l'Armée canadienne. De plus, quand je parle d'augmenter les effectifs, je parle de former de nouvelles unités et non pas de gonfler les unités déjà existantes.

En ce moment lorsqu'une unité de campagne se déploie ou monte en puissance, elle doit aller piller d'autres unités homologues pour atteindre son effectif de déploiement. C'est ce qui s'est passé au 3 R22eR lors des deux dernières rotations. Pour la Bosnie, nous avons dû recevoir en renforts du 1 R22eR 108 militaires de tous grades pour atteindre notre effectif opérationnel. Pour l'Op *Athéna*, environ une centaine de militaires ont dû être transférés chez nous. Cette procédure cause beaucoup de turbulences et affecte grandement la cohésion des unités. De plus, à cause de la fréquence des déploiements, il y a de plus en plus de militaires non déployables pour différentes raisons. On estime qu'en ce moment, il y a entre 20 et 25 % de nos militaires, tous groupes professionnels confondus, qui ne sont pas déployables outre-mer, ce qui est très inquiétant à mon avis.

CHAPITRE 11

MISSION DE COMBAT EN AFGHANISTAN : LES LEÇONS D'UN SMR

Randy Northrup

En juillet 2004, je me joignais au 1er Bataillon, PPCLI, à titre de SMR. À l'époque, je savais que le bataillon se préparait à se déployer en Afghanistan. J'avais déjà participé à de nombreux déploiements avant 2004, notamment à Chypre et en Croatie, et j'étais impatient de partir en mission avec le groupement tactique. Bien sûr, le couronnement de toute carrière d'un s/off consistait, à mon avis, à remplir les fonctions de SMR d'un groupement tactique au combat. Et, en effet, la mission en Afghanistan fut totalement différente de toute autre mission à laquelle j'avais participé auparavant. Néanmoins, mes missions antérieures avaient contribué à mon sentiment de préparation vis-à-vis l'Afghanistan. Premièrement, le fait d'avoir gravi les échelons de la hiérarchie militaire et d'avoir déjà participé à des déploiements me donnait une certaine crédibilité auprès des troupes. Les jeunes soldats considèrent les sous-officiers supérieurs comme les « vieux de la vieille » au sein du bataillon et demandent : « Qu'est-ce que vous faisiez quand vous étiez jeune? » Vous devez pouvoir répondre : « Quand j'étais jeune, voilà comment je gérais telle ou telle situation » et, en vous fondant sur leurs préoccupations particulières, vous devriez être en mesure de leur donner quelques conseils. Qu'ils le demandent ou non, vous devez être prêt à prodiguer des conseils sur tout. De fait, il arrive très souvent que ce ne soient pas des conseils sollicités. Le fait d'avoir participé à d'autres déploiements m'aidait à prévoir le genre de choses que devaient savoir les soldats.

Une des leçons les plus importantes que j'ai tirées de mes déploiements antérieurs, c'est la nécessité d'endurcir les troupes psychologiquement. Quand des temps durs surviennent, il vous faut être prêt. Vous ne pouvez pas vous laisser choir et vous lamenter sur votre sort. Vous devez continuer. Il ne s'agit pas d'être sans cœur, mais il y a un moment et un lieu pour réfléchir aux temps durs et, en attendant ce moment, vous devez vous investir à fond dans votre travail.

Ce conseil s'applique tout particulièrement aux SMR. Avant, pendant et après le déploiement avec le groupement tactique, mes tâches étaient aussi diverses qu'exigeantes. Le SMR assume de nombreuses responsabilités, surtout à l'intérieur d'un groupement tactique dans une zone à risque élevé. Entre autres responsabilités, je devais veiller au perfectionnement professionnel des s/off qui m'étaient subordonnés – parce qu'ils représentent l'armée de l'avenir – afin de les préparer à la formation sur le leadership et à la gestion adéquate des soldats aux divers postes au sein du bataillon. Qui plus est, en tant que SMR, il m'incombait de coordonner avec l'officier des opérations du bataillon toutes les questions quotidiennes, dont le fait de s'assurer que nous trouvions et gardions les bons militaires pour le groupement tactique et que nous mettions en pratique dans le théâtre d'opérations les leçons théoriques apprises au Canada.

Tout ce qui a trait au bien-être de l'unité et à celui de chaque soldat de l'unité, et plus précisément au moral de l'unité, revêt une importance primordiale et constitue une des principales responsabilités du SMR. À titre d'exemple, de simples changements parfois minimes peuvent avoir une influence considérable sur le moral d'une unité. Une chose aussi insignifiante que de faire passer l'heure du rassemblement matinal de 07h30 à 08h00 peut en fait influer fortement sur le moral. L'heure plus tardive permet de déposer les enfants à l'école et d'atténuer les préoccupations à l'égard de la circulation. Reconnaître que l'horaire peut comporter une certaine souplesse et laisser le bien-être de chacun orienter les événements aide les gens à nouer des liens avec le groupe et à l'apprécier davantage.

Il est certain que les responsabilités d'un SMR sont extrêmement vastes. Vous vous inquiétez du bien-être personnel de tous les soldats, de leur situation financière, de l'attirail et de l'équipement qu'ils reçoivent et de l'attitude des leaders qui les dirigent envers eux. De plus, en tant que SMR, je peux discuter avec le cmdt de tous les aspects concernant le bataillon et l'entraînement. Je lui parle des officiers; je lui parle des autres s/off; nous abordons un peu tout.

Finalement, je ne rends des comptes qu'à une seule personne. J'ai des centaines de lignes de communication avec chaque officier de grade inférieur à celui de lieutenant-colonel et avec les s/off sup et les MR, mais je ne rends des comptes qu'au lieutenant-colonel, le cmdt. Il accepte ou rejette les conseils que je lui donne en me fondant sur mon expérience technique et tactique.

La confiance et l'honnêteté dans le cadre de la relation entre le cmdt et le SMR est d'une importance cruciale. À titre de s/off le plus haut gradé du bataillon, je crois important que le cmdt et moi ayons un rapport fondé sur l'honnêteté et la confiance. Si vous pouvez établir une telle relation avec votre cmdt, il n'y a rien que vous ne puissiez réaliser comme équipe. Rien ! Et le bataillon en profitera sûrement.

Ainsi, pour passer efficacement du statut de s/off à celui de SMR, vous devez rester fidèle à vous-même. Quant à moi, il me faut plus de temps pour me raser le matin que pour encourager mon personnel à se mettre au travail. À mon avis, le métier de soldat peut être agréable même quand les temps sont difficiles – et il devrait l'être.

Je conseillerais d'abord aux s/off d'être honnêtes et loyaux, et pas nécessairement dans cet ordre. Vous devez être honnête avec vous-même et avec tous les autres. Vous devez aussi être loyal et susciter la loyauté au sein de la chaîne de commandement. Nous disons : « La mission, le camarade, puis soi-même. » C'est la mission qui compte d'abord, puis vous vous occupez de votre camarade, et de vous-même en dernier. Vos problèmes ne seront jamais aussi graves que ceux de vos subordonnés. Les soldats ont besoin de savoir que leurs supérieurs sont présents pour eux en tout temps. C'est là le travail d'un SMR.

J'ai été très chanceux d'avoir occupé la fonction de SMR au 1 PPCLI pendant deux ans avant d'aller dans le théâtre. Je savais donc que les membres du bataillon, en particulier les soldats, avaient bénéficié de la plus grande attention concernant l'entraînement et je savais aussi que les officiers étaient surveillés et guidés de près par le cmdt, le Lieutenant-colonel Ian Hope. Alors, je savais que, dans l'ensemble, je n'avais pas à m'inquiéter : les soldats et les officiers feraient ce qu'on attendait d'eux. L'aspect préoccupant de notre instruction préalable au déploiement, ce n'était pas les 80 p. 100 que nous connaissions, mais les 20 p. 100 que nous ignorions – l'« inconnu ».

À peine quelques mois après notre déploiement en Afghanistan, nous eûmes un aperçu de l'inconnu et il n'était pas beau à voir. Pour lutter contre cet élément, j'avais promis à notre cmdt le meilleur corps de s/off qu'on puisse former compte tenu des contraintes de temps. Et j'avais tenu parole. Le Lieutenant-colonel Hope était heureux de ce que nous avions accompli et je dois dire qu'une grande part de notre réussite reposait sur notre entraînement et sur l'expertise et les compétences des s/off de même que des officiers. C'est la ténacité qui nous a permis de passer à travers la période d'affectation.

Parmi les choses qui nous inquiétaient, il y avait le fait de recevoir du nouvel équipement juste avant le déploiement et ainsi, d'arriver dans le théâtre sans être tout à fait certains de la façon dont il allait fonctionner dans cet environnement. Le Canada est l'endroit où nous nous entraînons et nous nous demandions dans quelle mesure les différences de climat allaient nous affecter ainsi que notre équipement.

Par exemple, si le Seigneur avait pris chaque pierre, chaque roche dont personne ne voulait dans le monde, et les avait mises en un seul endroit, ç'aurait été en Afghanistan. C'est un euphémisme de dire que le terrain était traître. Il était d'une dureté absolue et nos véhicules et notre équipement n'avaient jamais subi une telle épreuve. Nous nous demandions si nous avions les meilleurs véhicules pour ce nouveau type de terrain. En fin de compte, ils ont très bien fonctionné.

Un autre aspect inconnu de notre mission était la façon dont les gens de l'endroit nous accueilleraient. Premièrement, nous entrions dans un pays où les gens en général sont incapables de distinguer l'emblème qui se trouve sur nos uniformes – le drapeau canadien – de ceux de n'importe quel autre pays de la coalition. Beaucoup d'Afghans ne savaient même pas à quoi ressemblait leur propre drapeau, alors nous pouvions difficilement nous attendre à ce qu'ils reconnaissent les différences nationales entre les membres de la coalition. À leurs yeux, nous n'étions qu'une autre armée de passage. Sur mon bureau, j'avais un écriteau sur lequel on pouvait lire : « En Afghanistan, il faut 35 ans pour former un soldat; il faudra une vie entière pour former un citoyen. » Je crois que cette inscription est juste. La question consiste donc à savoir quel est notre rôle en tant que Canadiens. Nous ignorions comment nous serions accueillis et si nous allions pouvoir respecter les promesses que nous avions faites aux Afghans.

Les Afghans ont l'habitude de tenir parole. C'est leur philosophie, leur credo. Si vous dites que vous allez faire quelque chose en Afghanistan, alors vous avez intérêt à le faire, sinon, vous perdez toute crédibilité.

Heureusement, nous avions reçu, avant le déploiement, une formation sur le milieu afghan et les croyances du peuple afghan, notamment les croyances religieuses et la structure tribale. Vous pouvez entendre un tas de choses à ce sujet avant d'y aller, mais ça n'a pas vraiment de sens tant que vous ne le vivez pas. Nous nous demandions comment nous réagirions réellement face à l'ennemi. Nous nous demandions si notre entraînement nous avait convenablement préparés à faire ce qu'il fallait au bon moment.

Quand nous nous somme vraiment retrouvés dans des opérations de combat, nous avons su que l'entraînement avait été efficace. Ces 20 p. 100 d'inconnu n'étaient plus que 5 p. 100 environ. Il restait une petite part d'inconnu : où va sauter le prochain IED; où sera la prochaine embuscade; quand retournerons-nous dans cette petite ville pour voir si les gens de l'endroit vont bien, si cette école sera encore debout et si ces enfants seront encore vivants. Après la première bataille, ce sont ces types de questions qui demeurent.

Quand nous sommes arrivés dans le théâtre, nous nous sommes rapidement rendus dans nos diverses zones d'opérations depuis notre zone d'étape à l'aérodrome de Kandahar. Nos mouvements généraient donc une forte appréhension chez les Afghans qui, il importe de le rappeler, ont vu des forces étrangères pénétrer dans leur pays une multitude de fois. Cependant, c'est un pays qui n'a jamais subi la domination d'une armée étrangère. D'une manière ou d'une autre, les envahisseurs finissent toujours par partir. Les Britanniques ont deux fois connu la défaite et les Russes ont été récemment chassés. Arrive maintenant ce nouveau monstre surgi de la poussière, vêtu d'un casque et de lunettes et portant tout cet autre équipement sophistiqué.

Nous étions dans leur cour. Il n'y avait ni électricité, ni téléphones, ni radios. Tout se faisait face-à-face – c'est là leur moyen de communication. Et pourtant, nous tentions de leur parler de leur pays, de les inciter à soutenir le nouveau gouvernement afghan. Nous leurs disons ce que leur nouveau gouvernement essayait de faire pour eux. Ils n'avaient aucune idée de qui était leur président ou leurs gouverneurs. Leur monde tourne autour de l'aîné du village. Pour nous, c'était comme de retourner à l'époque des Pierre à feu. Il nous arrivait de cheminer sur une route, puis de tomber sur une petite communauté vivant dans une caverne sculptée à même une paroi rocheuse.

Nous étions si étrangers les uns aux autres. Au début, tous les Afghans se cachaient de nous puis, lentement, les aînés sortaient nous demander certaines choses. Nous acquérions de la crédibilité par l'entremise de nos interprètes locaux. Et, petit à petit, les Afghans commencèrent à reconnaître nos visages et à nous accorder une certaine confiance au fur et à mesure que nous tenions nos promesses. Ce n'est que grâce à ce lien physique, par exemple, leur serrer la main et s'asseoir avec eux lors d'une *shura*, que la confiance s'est établie. C'est seulement à ce moment qu'ils ont commencé à nous fournir des renseignements comme : « Oh, soit dit en passant, nous avions six gars au village hier soir et ils ont pris ceci, cela et cela et deux jeunes hommes, et ils

devraient revenir dans deux nuits. » Ce genre de renseignements nous aidait à préparer nos opérations.

Les Afghans ont fini par se prendre de sympathie pour nous. De fait, il était assez courant de voir des soldats jouer au soccer avec des enfants afghans pendant que les adultes de l'endroit bavardaient entre eux. Mais, malheureusement, si nous ne tenions pas nos promesses, alors toute la confiance que nous avions acquise s'évanouissait en un instant.

Étant donné la nature de notre mission, la peur était omniprésente, mais nous ne pouvions y succomber. Un des meilleurs moyens de surmonter la peur est la force morale. Cette force peut s'acquérir à l'entraînement. Les soldats avaient été informés de la mission et savaient à quoi s'attendre. Une des choses qu'on leur avait dites c'est que tout le monde ne rentrerait probablement pas à la maison. Bien sûr, une telle déclaration rendrait nerveux les plus braves des soldats. Par exemple, je sais que je ne suis pas à l'épreuve des balles. Mais ce qui importe, c'est la manière dont vous composez avec la peur.

Plus les soldats du groupement tactique étaient exposés à des situations intenses et stressantes, plus il leur était facile de composer avec la peur et toutes les incertitudes concernant la situation. Plus ils avaient affaire à l'inconnu, plus ils savaient quoi faire, comment réagir, et pouvaient prévoir ce qui allait se passer ensuite. Après un certain temps, nous nous sommes adaptés au milieu et nous avons appris à reconnaître les signes précurseurs d'un échange de feu. Paradoxalement, le fait d'être constamment exposé à ces types de situations stressantes aidait à tenir la peur à distance.

Nous nous sommes endurcis face au stress. La façon dont nous vivions y contribuait aussi. Nous vivions comme des rats. Nous avions trois tentes qui pouvaient contenir jusqu'à 200 personnes chacune. De 168 à 190 personnes y vivaient. Il était impossible de s'échapper. Nous dépendions les uns des autres pour tout.

Les soldats savaient que cette relation se poursuivait également sur le terrain. S'ils subissaient une blessure ou étaient témoins d'un incident impliquant des blessés, ils savaient, en raison d'un leadership fort, que quelqu'un allait s'occuper d'eux. Sachant cela, ils avaient moins peur. Étant convaincus que ce Lieutenant-colonel Hope mettrait fin aux opérations, même si nous nous trouvions au milieu d'un combat, pour extraire tous nos blessés avant de poursuivre la bataille contribuait réellement à favoriser un bon moral. Tous

les soldats savaient qu'ils étaient importants et qu'on s'occuperait d'eux quelles que soient les circonstances. Cette assurance constituait un important multiplicateur de force. Ce sont ces types de choses qui atténuent la peur.

Malheureusement, l'Afghanistan ne sera jamais indépendant tant que ses habitants ne seront pas en mesure d'assurer leur propre sécurité grâce à des institutions comme l'ANA et la Police nationale afghane (PNA). Ils essaient de mettre en place ces institutions en même temps que nous tentons de bâtir la confiance et de travailler avec eux. Beaucoup de gens avec qui nous travaillions et qui faisaient partie de la Force de sécurité nationale afghane étaient des moudjahidines. Ils avaient combattu les Russes. À noter qu'ils avaient été bien rémunérés par les États-Unis pour le faire. Ils connaissaient aussi le potentiel de leur pays.

Malgré cela, il était difficile de travailler avec la Force de sécurité nationale afghane parce qu'il lui manquait l'équipement nécessaire. À titre d'exemple, seulement pour savoir où se trouvaient ses membres, nous devions leur donner des bâtonnets lumineux la nuit afin que nos gens puissent les voir. Nous avons des lunettes de vision nocturne; ils n'en ont pas. Nous avons des uniformes; la plupart des soldats de la Force de combat afghane, comme nous l'appelions, n'avaient pas d'uniformes.

Nous aurions adoré pouvoir travailler avec l'ANA, mais nous n'avons pas eu cette chance. À l'opposé, la PNA est réputée pour sa corruption et elle n'est pas obligée de demeurer dans une zone précise. Qui plus est, les activités des policiers et celles des militaires sont bien différentes et il est impossible de fusionner leurs rôles.

Pourtant, dans certaines régions, nous ne pouvions avoir recours qu'à la PNA et, dans les circonstances, nous devions travailler avec elle. Par exemple, au cours de notre rotation, il y avait dans la province de Kandahar 1 200 membres de la PNA dont environ 700 dans la seule ville de Kandahar. Tous n'étaient cependant pas des policiers accrédités. Certains d'entre eux faisaient partie d'une force de réserve. Mais c'est avec eux que nous devions travailler. En ce qui avait trait aux uniformes, certains membres de la PNA portaient une veste; d'autres avaient des pantalons; personne n'avait les deux. Autre élément qui s'ajoutait à nos difficultés : nous étions des militaires essayant d'enseigner à des policiers comment être des policiers. Ça ne devrait pas être notre travail. Notre travail devrait consister à entraîner les militaires afghans pour qu'ils comprennent la vraie nature des opérations militaires. Mais en l'absence de l'ANA, nous nous contentions d'entraîner la PNA.

Toutefois, comme je l'ai déjà mentionné, il était irritant de travailler avec la PNA, surtout parce qu'elle ne tenait pas le terrain. Chaque fois que nous nous emparions à nouveau du même terrain, il nous en coûtait énormément et, croyez-moi, c'est très cher payer que de perdre un soldat en s'emparant du même terrain encore et encore.

De tels gestes nuisaient grandement aux efforts que nous déployions pour apporter une aide humanitaire et aider à la reconstruction. Vous ne pouvez pas travailler à la reconstruction – à la construction, comme c'était souvent le cas – sans mesures de sécurité. Ne jouissant pas de ressources suffisantes, le fait de fournir à la fois développement, diplomatie et défense était souvent problématique. Qui plus est, si vous disiez quoi que ce soit contre le gouverneur de l'endroit, il en faisait une affaire personnelle et les mésententes concernant des éléments tactiques minaient les relations de travail que nous avions tant fait pour établir.

Le Lieutenant-colonel Hope adopta la ligne dure en ces matières. Il assura le gouverneur dans notre zone d'opérations que lui, et lui seul, commandait ses forces. De même, pour des raisons de sécurité, il n'allait pas fournir les équipes de construction tant que des fortifications ne seraient pas érigées.

Les Afghans comprenaient cette attitude intransigeante. Bientôt, le Lieutenant-colonel Hope et le gouverneur en vinrent à entretenir une relation fondée sur le respect mutuel. En retour, nous lui donnâmes le centre de coordination interarmées en lui fournissant des gens qui l'aideraient à faire de lui un meilleur gouverneur.

Malheureusement, en ce qui concerne le développement, tout ce que nous faisions devenait une cible de choix pour les talibans, ce qui mina notre intervention en Afghanistan. Quand vous promettez quelque chose à un Afghan, vous perdez toute crédibilité à ses yeux si vous ne respectez pas votre promesse. Le manque de sécurité dans la région représentait un grave problème pour nous en cette matière. Même quand nous imposions la sécurité dans la région, il était pratiquement impossible de la maintenir. En fin de compte, ce qu'il faut, c'est donner un visage afghan à la sécurité et permettre aux troupes étrangères d'aider à la (re)construction.

Entre temps, il importe que nos militaires sachent exactement sur quoi ils tirent. N'allez pas seulement tirer par-dessus la clôture; vous ne ferez que vider votre chargeur. Visez et ensuite, tirez. C'est ce à quoi nous nous

exercions pendant l'entraînement. Après avoir été victimes de quelques embuscades, nous réalisâmes que nous avions une meilleure chance de gagner en fonçant droit devant. Nous devînmes aguerris. Au Canada, personne ne vous tirera de vraies balles et personne ne mourra ou perdra un membre sur le terrain à l'entraînement seulement pour voir comment vous réagissez. C'est entièrement différent. Vous devez réagir correctement si vous êtes touché par une grenade propulsée par fusée (RPG) et que le soldat à vos côtés se fait arracher les jambes ou qu'un copain reçoit une balle en pleine poitrine. Il est impossible d'entraîner les soldats à de telles situations. Vous ne pouvez que les sensibiliser du mieux que vous pouvez à une telle possibilité.

À cet égard, le fait d'écouter nos anciens combattants de la guerre en Afghanistan est inestimable. De plus, cela les aide à composer avec ce qu'ils ont traversé en parlant à des camarades qui sympathisent avec eux. Ces jeunes soldats qui reviennent d'Afghanistan sont les nouveaux guerriers canadiens. Plus nous en parlons, que ce soit en bavardant ou dans le cadre de séances de perfectionnement professionnel, plus nous pouvons apprendre de ce qu'ont vécu ces jeunes hommes et ces jeunes femmes. Il serait criminel de ne pas tirer parti de toutes les connaissances et de l'expérience que nous avons acquises au cours des dernières rotations et de ne pas les transmettre. Je dis à tous les s/off et à tous les officiers du bataillon que tous ceux qui sont allés là-bas peuvent lever la main et déclarer : « J'ai fait mon devoir. » Si vous portez encore l'uniforme, cependant, vous n'avez pas fini de faire votre devoir. Vous avez plus de responsabilités, notamment celle d'entraîner les jeunes hommes et les jeunes femmes qui partiront ensuite. Nous avons également le devoir de rappeler aux Canadiens les sacrifices que nous avons faits pour eux. Ce n'est pas le travail des soldats canadiens de vous dire pourquoi nous sommes là-bas; notre travail, c'est plutôt de vous dire ce que nous y faisons.

Alors, je me dois de répéter à tous ces anciens combattants qui reviennent d'une rotation : votre travail ne s'arrête pas là. Vous avez encore des devoirs et des responsabilités ici, au pays. Vous devez entre autres vous assurer que le prochain contingent de soldats qui se rendront là-bas obtiennent le moindre renseignement qu'ils souhaitent obtenir avant de partir.

Heureusement, le but de la mission elle-même a aidé à hausser le moral des troupes. Nombre de soldats du bataillon réalisent qu'il reste encore beaucoup à faire en Afghanistan. Ils ont l'impression que leur travail n'est pas encore terminé et ils souhaitent y retourner lors d'un prochain déploiement. Quand des hommes et des femmes qui ont été témoins de ce qu'ont fait nos anciens

combattants en Afghanistan veulent y retourner, cela en dit long sur la mission. Dans le cas de plusieurs d'entre eux, c'est exactement pour cette raison qu'ils se sont engagés et ils ont l'impression de pouvoir contribuer à vraiment changer les choses. Les anciens combattants qui reviennent peuvent transmettre aux jeunes recrues cette somme de connaissances et d'expérience qui leur permettront de finir le travail.

En conclusion, quand j'ai été nommé SMR du 1er Bataillon du PPCLI, je ne croyais pas que les choses puissent aller mieux. À mon grade, ce poste représente le couronnement. Fait plus important encore, en tant que soldat d'infanterie, je pensais que c'était le sommet de ma carrière que de devenir SMR d'un bataillon d'infanterie.

Lorsque je suis allé outre-mer, j'ai réalisé que le fait saillant de ma carrière était d'être SMR d'un groupement tactique au combat. Je chérirai à jamais cette expérience. Je me souviendrai toujours avec respect de ces gens qui nous accompagnaient. Nous ne pouvons oublier nos anciens combattants. Nous devons toujours nous souvenir d'où nous venons et de ceux que nous avons perdus en route.

CHAPITRE 12

PAROLES DE SAGESSE D'UN SMR DE FORCE OPÉRATIONNELLE : ROTATION 3 DE L'OPÉRATION *ATHÉNA* – FÉVRIER À AOÛT 2005

Lee Topp

La rotation 3 de l'Op *Athéna* était surtout composée de militaires du 2e Groupe-brigade mécanisé du Canada (2 GBMC) et du Secteur du Centre de la Force terrestre (SCFT). Fait à souligner : le commandant de la Force opérationnelle, le Colonel (Col) Walter Semianiw et moi-même, le SMR de la Force opérationnelle, ne venions pas des organisations d'appartenance.

En tant que SMR de l'École de l'Arme blindée, je revenais tout juste en garnison après deux semaines sur le terrain avec les membres du cours de la période de perfectionnement 4 de l'Arme blindée (sergent-major d'escadron). Le cmdt de l'École m'informa qu'on cherchait un SMR pour la Force opérationnelle en Afghanistan et me demanda si j'aimerais que l'on soumette ma candidature. J'ai répondu oui. En fait, je demandais une mission depuis quelque temps. Le lendemain, le vendredi de la fin de semaine de l'Action de grâces, on m'informa que j'avais été choisi pour aller en Afghanistan. Le détachement de reco devait partir de Trenton le lundi suivant. Je réalisai rapidement que le temps, la distance et les préparatifs ne me permettraient pas d'arriver à Trenton le jour du départ du détachement.

On me donna le nom et le numéro de téléphone du commandant de la Force opérationnelle, puis j'appelai le Col Semianiw et lui appris que je ne pourrais pas être présent pendant la reco. Il me répondit que le commandant du 2 GBMC partait en Afghanistan pour une visite la semaine suivante et me suggéra de me joindre à son groupe. J'ai fait quelques appels et j'ai pu convenir de me joindre à eux la semaine suivante. Je n'allais pas pouvoir rencontrer le Col Semianiw, ou tout autre membre du personnel ou des équipes de commandement de la reco, mais j'aurais l'occasion de voir le théâtre. Je savais que, malheureusement, le fait d'être absent pendant la reco avec le détachement principal impliquait que je serais désavantagé quand viendrait le moment

de partager des expériences communes et, dès le départ, de donner le ton de la mission.

En raccrochant le téléphone, je me suis rendu compte qu'il s'agirait de la deuxième mission que j'exécuterais à bref préavis et avec un groupe d'inconnus. Une décennie auparavant, j'avais su deux semaines à l'avance que j'allais occuper le poste de SMR d'une unité qui n'avait même pas encore été formée. À l'époque, je n'avais passé que quelques jours avec le cmdt d'unité et n'avais pratiquement pas eu le temps de rencontrer des membres de l'unité avant d'entreprendre la reco d'où je ne suis revenu qu'à la fin de mon affectation. L'unité nous avait rejoints trois semaines plus tard. Ayant jusque-là passé presque tout mon temps à des tâches régimentaires à me renseigner sur la personnalité et les compétences de ceux avec qui je croyais que j'allais participer au déploiement, j'ai été surpris de franchir la porte avec un groupe d'inconnus. À mon avis, c'était une façon étrange de faire les choses et je la trouve encore très particulière aujourd'hui quand j'y repense. Néanmoins, je me réjouissais d'avoir l'occasion de partir de nouveau en opération dix ans plus tard.

J'ai immédiatement songé aux « j'aurais dû », aux « j'aurais pu » et aux « j'aurais voulu » que j'avais tirés comme leçons de ma dernière affectation. Je sentais déjà une certaine appréhension s'insinuer dans ma vie. J'ai écarté tout bonnement ces pensées. Acceptant le défi, j'ai pris une profonde inspiration et j'ai décidé d'aller de l'avant. J'ai entrepris de dresser mentalement une liste de choses nécessaires, en commençant par les exigences associées à ma première journée à Petawawa, et je me suis mis à rassembler le plus de renseignements possible au sujet de ma mission prochaine.

J'ai beaucoup réfléchi à la façon de donner le ton et de dispenser l'orientation et les conseils qu'on attendrait de moi. Je me considère comme quelqu'un qui a son franc-parler et qui est compétent sur le plan professionnel. J'ai les mêmes attentes que les autres, des attentes liées au temps passé soit dans une troupe de chars d'un groupement tactique de l'Arme blindée, soit, surtout, en reco aux niveaux de la brigade ou du régiment. Je n'ai pas de mal à travailler seul ou au sein de petits groupes à la périphérie de la zone d'opérations (ZO) et à prendre mes propres décisions. En outre, je suis prêt à accepter les risques et responsabilités qui découlent de mes décisions.

La première fois que j'ai rencontré le Col Semianiw, nous étions à l'aéroport de Kaboul. À mon arrivée, il s'apprêtait à quitter l'Afghanistan après la

reco. Nous avions une vingtaine de minutes pour parler et il m'a suggéré de m'occuper des problèmes qui reviennent habituellement au SMR. Puis il m'a dit qu'il allait me revoir à Petawawa au plus tard le 1er novembre 2004. Cette courte réunion avec le commandant ne me permit pas de former une opinion à son sujet, mais ce n'était pas important pour le moment. Toutefois, je dois admettre que je me sentais en quelque sorte étranger vis-à-vis les membres de l'équipe de reco parce que je n'avais pas passé de temps avec eux.

LA RECO

La Roto 2 de l'Op *Athéa* avait surtout eu pour but d'appuyer la FIAS en fournissant l'escadron de reco à la BMK. Pendant cette affectation, l'Afghanistan avait tenu des élections présidentielles. La Roto 3 allait fournir principalement le même appui durant les élections à l'Assemblée nationale.

Le SMR de la Force opérationnelle de la Roto 2 de l'Op *Athéna*, l'Adjuc Chris Kitching, était un de mes amis de longue date et j'étais demeuré en contact avec lui depuis bien avant ma nomination. J'étais impatient de connaître les détails de l'opération tout autant que de me faire une idée de la mission et du pays. Je pourrais obtenir les autres renseignements en lisant les DSOI, les ordres permanents de la Force opérationnelle, le plan d'opération et n'importe lequel des autres documents pertinents.

Au début de mon affectation, j'ai passé une journée avec chacune des principales unités afin de me faire une idée de leur organisation, de connaître leurs tâches et d'écouter leurs recommandations concernant des changements à faire. Dès le départ, il semblait évident qu'il s'agissait d'une organisation éclectique.

On avait ajouté à l'esc de reco un peloton de reco des détachements de tireurs d'élite et un peloton de militaires slovènes. En comptant les Slovènes, l'esc possédait un effectif opérationnel d'environ 200 personnes. Les militaires slovènes étaient bien entraînés, ils étaient formés aux opérations en montagnes et jouissaient du respect de tous au sein de la Force opérationnelle.

L'esc de reco constituait le seul élément déclaré auprès de la BMK. Il exerçait ses activités dans toute la zone d'opération de la BMK. Cette zone faisait environ 5 000 kilomètres carrés de terrains de toutes sortes, y compris la ville de Kaboul, de grandes étendues de plaines au nord et d'immenses terrains montagneux au sud, à l'est et à l'ouest.

La compagnie d'infanterie était formée de trois pelotons auxquels on avait ajouté un peloton de soldats belges. Ensemble, ils assuraient la sécurité du camp, ils agissaient comme force de réaction rapide, et ils patrouillaient quotidiennement la zone d'environ deux kilomètres autour du camp. De plus, en vertu d'une entente avec le groupement tactique norvégien, lequel était responsable de cette ZO, la compagnie patrouillait à l'occasion la zone sud du camp connue sous le nom de Cahar-Asyab.

L'escadron du génie possédait des moyens de neutralisation des dispositifs explosifs de circonstance et des explosifs et munitions, de même qu'une troupe de campagne et certaines pièces d'équipement lourd. Même si l'esc du génie n'était pas un élément déclaré, il effectuait une rotation au sein des unités de génie de la BMK afin de fournir une capacité de première intervention lors d'incidents liés à des IED ou à la NEM dans la zone urbaine de Kaboul. Cette rotation aidait la BMK quand les autres éléments du génie étaient déployés avec les groupements tactiques. Ils fournissaient également un appui à l'esc de reco pour la désignation des routes et les travaux de base propres au génie.

L'élément de soutien national s'occupait des fonctions normales d'entretien, d'approvisionnement et de transport. Il supervisait les activités du camp et les entrepreneurs civils. Comprenant plus de 200 militaires, il constituait une des plus grandes unités de la Force opérationnelle. Regroupés sous l'égide de l'ESN, les civils du Programme de soutien contractuel des Forces canadiennes et de l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes soit près de 400 personnes, s'occupaient des opérations de soutien du camp.

L'élément de commandement national regroupait toutes les ressources de commandement et d'état-major, c'est-à-dire les officiers d'état-major et les officiers de liaison canadiens dans tous les quartiers généraux de la coalition; le Centre de renseignements de toutes sources (CRTS); les Services de santé, qui fournissaient un hôpital de rôle 2+; la police militaire; les sections du Service national des enquêtes; la coopération civilo-militaire (COCIM) ainsi que les fonctions de l'Équipe d'entraînement intégrée (EEI). L'EEI, qu'on devait renommer plus tard le détachement du Centre d'entraînement national, était un détachement de 25 militaires participant avec l'armée américaine à l'entraînement de l'Armée nationale afghane.

Les unités composant la FO fournissaient au commandant de la FO des effectifs canadiens en mesure d'accomplir presque toutes les tâches et de

faire face à toutes les situations possibles. Ainsi, la FO ne dépendait pas du soutien étranger.

Durant la Roto 3, l'Élément de soutien dans le théâtre dans les Émirats arabes unis (EAU), qui assurait le lien aérien à la mission, se trouvait sous les ordres de la Force opérationnelle à Kaboul. Le cmdt de l'EST fut rétrogradé au grade de lieutenant-colonel et le commandant de la FOK devint le commandant du théâtre d'opérations.

Au troisième soir de la reco, l'Adjuc Kitching et moi étions assis dans le mess et discutions de certaines questions quand tout le monde sauf nous se leva d'un bond et se précipita à l'extérieur. J'ai regardé Chris et lui ai demandé : « Ai-je dit quelque chose d'épouvantable? » C'était plutôt que le camp avait subi une attaque à la roquette et que, peut-être à cause de nos déficiences auditives, nous n'avions entendu ni l'attaque, ni l'alerte.

Cet événement, ajouté à une série d'autres incidents qui nécessitèrent le déploiement de la FRR et d'autres éléments de la FO, m'a permis d'observer la procédure appliquée par la Force opérationnelle dans ces situations. Il me vint à l'esprit que nous avions affaire à une opération fondée sur un scénario. On pouvait décomposer les incidents critiques en un certain nombre de secteurs ou de tâches et s'en servir comme base pour l'entraînement et pour tester notre Force opérationnelle, surtout si on s'en servait conjointement avec les ordres permanents et les plans d'opération déjà en place.

Pendant mon séjour en Afghanistan, les membres de la reco stratégique pour l'Équipe de reconstruction provinciale se trouvaient dans le théâtre. Ils parcouraient l'Afghanistan à la recherche d'endroits où le Canada pourrait mettre sur pied une ERP. À mon départ du théâtre, l'aéronef à bord duquel je voyageais se rendit à Herat pour prendre l'équipe et l'amener à Kandahar. C'était là le premier indice que la mission allait subir des changements.

Sans directives ou lignes d'orientation du commandant de la reco, il n'y avait pas grand-chose d'autre qu'on puisse accomplir. Une fois de retour à Petawawa, nous aurions l'occasion de parler et de comparer nos expériences. Je suis retourné à Gagetown, j'ai empaqueté le nécessaire, puis je suis parti pour Petawawa où je suis arrivé à la fin d'octobre.

PRÉPARATION DE LA MISSION

Quand le commandant de la FO et moi avons eu la possibilité de nous parler, il est devenu évident que la mission à venir et sa structure de commandement seraient très différentes de ce qui semblait « normal » à cette époque. Le commandant et moi étions respectivement le commandant et le SMR de l'ECN, de la Force opérationnelle et du théâtre d'opérations.

À Petawawa, nous avons pu nous asseoir et discuter des problèmes. J'ai donc pu savoir ce qu'il pensait de la mission et ce qu'il jugeait comme étant le centre de gravité et la voie à suivre. Comme nous n'avions pas nos familles avec nous, nous avons finalement eu un peu de temps pour faire connaissance. À mes yeux, il était important que je comprenne ce qu'il avait vécu jusqu'alors parce qu'ainsi, je comprendrais mieux sa manière de penser et ce qui façonnait ses prises de décision. Je n'avais pas l'intention de devenir un « béni-oui-oui », mais plutôt de présenter une autre optique pour chaque situation, espérant de cette façon nous donner plus de choix.

Il y avait des questions, découlant de sa reco, sur lesquelles nous devions nous pencher. Le problème le plus important était que la compagnie d'infanterie devait se réduire à deux pelotons et que le contingent belge devait quitter la mission au moment où nous arriverions dans le théâtre. Il n'y aurait alors pas suffisamment de personnel pour accomplir les tâches de protection de la force. Nous avons soumis cette lacune à l'état-major de l'Armée de terre ainsi qu'à l'état-major interarmées. À ce stade, il a d'abord été question de la façon de résoudre ce problème de manque d'effectifs en nous débrouillant de nous-mêmes à l'intérieur de la FO. On a pensé à retirer certains fantassins de l'escadron de reco, mais je n'étais pas d'accord avec cette idée parce que l'escadron de reco était le seul élément déclaré. Je songeais plutôt à réorganiser certaines autres unités pour libérer d'autres postes et garder intact l'effectif de reco. Avec l'assurance que nous obtiendrions en fin de compte un troisième peloton, la directive proposée a été de débuter l'entraînement avec trois pelotons. C'était la seule modification majeure concernant les effectifs à trouver; la nature et les répercussions des autres suggestions étaient mineures.

On m'a donné un briefing sur l'ERP parce qu'il était possible qu'elle doive être mise sur pied pendant notre déploiement. Par la même occasion, on m'a informé que le lieu du déploiement pourrait changer soit à la fin de notre affectation, soit pendant la prochaine rotation.

L'ECN (tout au moins la partie provenant du 2 GBMC) avait deux semaines d'avance sur la Force opérationnelle. L'ECN prit le commandement de la Force opérationnelle le 12 novembre 2004. Il s'occupa de la FO pendant tout son entraînement et son déploiement. À ma connaissance, c'était la première fois qu'on procédait ainsi et cela a présenté certains problèmes. Côté positif, cet arrangement offrait aux membres de l'ECN la possibilité de travailler ensemble avant l'opération de déploiement et de mettre en pratique certaines de leurs procédures. Mais il devint vite apparent que le pouvoir de commandement de l'ECN incomberait d'abord au SCEMD au moment du déploiement. Le commandant n'aurait aucun pouvoir jusqu'à ce qu'aient lieu le déploiement et le transfert du pouvoir de commandement (TPC). Cette façon de faire ne remporta pas un grand succès.

Une des premières exigences consistait à rencontrer les autres équipes de commandement en personne pour apprendre à se connaître mutuellement. Quand le commandant a fait connaître l'intention de la mission, le personnel a pu commencer à travailler pour la FO. Il y aurait peu de temps pour se familiariser avec les équipes de commandement et le personnel avant le déploiement. Nous espérions qu'au moment où nous arriverions dans la zone de mission, nous serions au moins à l'aise avec ces équipes de commandement. Néanmoins, ce n'était pas là la meilleure façon de faire.

La Force opérationnelle entra en fonction le 12 novembre 2004 avec un défilé suivi d'une réunion informelle. Au cours de cette réunion, on présenta les équipes de commandement de chaque organisation. Le commandant de la FO passa quelque temps à expliquer les détails de la mission et à décrire les étapes à franchir jusqu'à Kaboul. Environ 80 p. 100 des membres de la Force opérationnelle assistaient à cette réunion. (Les membres de certains métiers spécialisés suivaient encore un entraînement et nous rejoindraient plus tard au cours de l'entraînement ou une fois que nous serions déployés.) Le Lieutenant-colonel Fortin, le cmdt de la Roto 3 de l'EST, était également présent et nous avons pu le rencontrer pour la première fois. L'EST terminerait sa rotation à la mi-décembre alors que la nôtre allait commencer à la fin janvier-début février.

Il va sans dire que ceux qui assistaient au premier briefing étaient motivés et qu'ils s'intéressaient à la mission. C'était la même brigade qui avait perdu trois membres pendant la Roto 0. Ces pertes avaient contribué à faire prendre au sérieux l'entraînement et la mission. Il ne fut jamais nécessaire de souligner la gravité du déploiement. De fait, il y avait peu d'humour ou de

légèreté. Cet extrême n'était pas de bon augure non plus. En réalité, certains semblaient mal à l'aise au point d'exprimer de la peur et de l'appréhension. Il était à espérer que l'entraînement allait dissiper cette anxiété. Nous allions devoir garder constamment cette question à l'esprit au cours des étapes à franchir jusqu'à Kaboul.

L'entraînement auquel procédait le 2 GBMC comportait une instruction axée sur le théâtre et sur la mission (IATM), des cours du Centre de formation pour le soutien de la paix, de même qu'un exercice de validation. Pendant cette période, il y a eu plusieurs séances d'information pour les familles. La nécessité de donner une séance d'information en français devint évidente. Plus d'une quarantaine de militaires étaient francophones et il y avait encore plus de personnes au sein des familles qui préféraient que les séances d'information aient lieu en français. Le détachement arrière était bien en place. À chaque séance d'information pour les familles, des membres de ce détachement prenaient la parole de façon à ce que tous puissent reconnaître ceux à qui ils pourraient avoir affaire dans un avenir peut-être proche. Le commandant de la FO et moi même avons prononcé quelques mots à chaque briefing afin que les familles nous reconnaissent. Ces briefings comportaient des photos prises pendant les récentes reco et illustraient les conditions de vie, les zones de travail et la ville de Kaboul. Pendant ces séances d'information, les personnes extérieures au 2 GBMC recevaient un cédérom qu'ils pourraient apporter à la maison. On a déployé énormément d'efforts pour s'assurer que tous les détails liés aux familles soient réglés avant notre départ. En tant que « renforts » auprès de la Force opérationnelle, le commandant et moi pouvions peut-être encore mieux comprendre ces questions.

L'exercice de validation a eu lieu dans le secteur d'entraînement de Petawawa la dernière semaine de novembre et la première semaine de décembre 2004. C'était la première fois que les membres de la FO se trouvaient au même endroit en même temps. Il s'agissait également de la première occasion de discuter avec les sergents-majors d'unité. Je saisis cette occasion pour former un groupe des ordres (Gp O) officiel afin que nous puissions régler certaines questions et que je puisse donner le ton pour l'avenir. L'emplacement du Gp O se trouvait dans le secteur de l'ESN que l'Adjuc Traclet, SMR de l'ESN, avait proposé. À mon arrivée, tous étaient assis autour d'une table et m'attendaient. Bizarrement, il n'y avait pas de chaise pour moi. J'ai jeté rapidement un coup d'œil alentour et j'ai vite compris qu'il me fallait choisir entre deux manières de composer avec cette situation. Soit

je me plaignais de ne pas avoir de chaise soit je m'adressais à eux debout. Je choisis cette dernière solution.

Alors que je commençais à parler, le groupe a réagi comme si quelque chose n'allait pas. Ce malaise était compréhensible. En raison de mon absence lors de la reco, l'Adjuc Traclet était devenu par le fait même le SMR de la FO. De toute évidence, j'avais du pain sur la planche.

Mes directives aux sergents-majors d'unité étaient simples. Tout comme la plupart des sous-officiers, je vis dans un monde en noir et blanc. Le Code de discipline militaire s'appliquerait à toutes les infractions couvertes par lui. Mon message était de suivre toutes les règles, politiques et procédures à moins qu'elles n'aient pas de sens et de se préparer à être tenu responsable en cas d'infraction aux règles. Je leur ai demandé d'exposer leurs problèmes et d'être clairs à propos de ce qu'ils entendaient faire à ce sujet. Je leur ai précisé que je n'étais pas là pour résoudre tous les problèmes. Ce n'est pas que je craigne de prendre des décisions, mais si d'autres veulent influencer cette décision, ils doivent avoir une solution ou accepter la mienne sans discuter. Je leur ai dit aussi de s'assurer que leurs subordonnés directs fassent leur travail et d'insister pour que leurs propres subordonnés en fassent autant. Mon message était sans ambiguïté : « Regardez d'un œil critique vos troupes et vos tâches, et demandez-vous pourquoi vous les faites. Est-ce parce que c'est logique et que ça fonctionne ou est-ce parce que nous l'avons toujours fait de cette manière? Écoutez-vous quand vous parlez. Si vos conversations commencent par "je" ou "moi" plutôt que par "nous", "l'équipe" ou "l'unité", alors envisagez de modifier votre façon de dire les choses ».

Étant donné la date de notre déploiement, le temps était caractéristique de Petawawa, c'est-à-dire froid, avec une neige abondante. Pour l'entraînement, on a procédé à la construction d'une réplique du camp de Kaboul. Il s'agissait d'une tâche énorme pour le 3 RCR, et il lui a fallu des semaines pour l'accomplir. Le camp se composait de tentes modulaires pour les zones de travail et les quartiers, et d'une réplique de la grille d'entrée de Kaboul ainsi que de faux abris fortifiés. À mon avis, l'utilité du camp était contestable pour plusieurs raisons. Premièrement, il était difficile d'assurer la maintenance de cette vaste infrastructure pendant l'exercice. Nous avons connu des problèmes d'électricité et de chauffage, qui laissaient parfois des parties du camp dans l'obscurité et le froid pendant des jours. Dans le théâtre, c'est l'entrepreneur civil qui s'occupe de toutes ces tâches, car la FO n'a pas les ressources pour

les assumer. Au cours de l'exercice, les réparations que nous avons dû faire et la résolution des problèmes empiétaient sur le temps et les ressources qui auraient dus être consacrés à l'effort principal, à savoir l'exercice, ce qui avait peu d'utilité à mes yeux. Deuxièmement, compte tenu de l'endroit, il fallait procéder à l'exercice à l'intérieur du secteur d'entraînement. C'était peu utile pour une Force opérationnelle qui allait être déployée à Kaboul, une ville de deux ou trois millions d'habitants. Un emplacement situé à l'extérieur de la base qui aurait mieux reproduit le temps et l'espace dans le théâtre aurait peut-être mieux convenu.

En outre, l'absence de certains équipements nous a obligés à utiliser des véhicules civils pour représenter des véhicules du théâtre d'opérations. L'absence de ces véhicules militaires empêchait les conducteurs d'acquérir une expérience dont ils avaient énormément besoin. Cela signifiait également que certains conducteurs ne bénéficieraient pas de leur entraînement de chauffeur, en particulier à bord du *Bison*, du véhicule blindé léger à roues (VBLR) et du véhicule de soutien léger à roues (VSLR) avant la fin de l'exercice, c'est-à-dire quelques jours seulement avant le déploiement. Les répercussions de ce manque d'entraînement sont apparues nettement une fois que nous avons été rendus en Afghanistan; notre taux d'accident a grimpé en flèche lors du déploiement initial.

C'est surtout l'escadron de reco qui aurait le plus tiré profit d'un exercice à l'extérieur du secteur d'entraînement. Il allait travailler dans une vaste ZO dans le théâtre, avec trois groupements tactiques différents. Dans le théâtre, l'esc de reco serait éloigné du camp de la FO pendant la majeure partie de la période d'affectation. Cependant, pendant l'exercice, l'étroite proximité de l'esc de reco donnait une impression erronée du moment où les éléments de la Force opérationnelle pourraient ou devraient être utilisés pour appuyer l'esc. Une fois dans le théâtre, il faudrait procéder à quelques ajustements des procédures opérationnelles de la FO.

Pendant cette période d'entraînement, toutes les unités s'adjoignaient d'autres militaires, et le commandant et moi tenions à rencontrer chacun des nouveaux arrivants. À ce moment, les effectifs de la FO étaient à 90 p. 100.

À la fin de l'exercice, la plupart des militaires se sentaient à l'aise de partir en mission, même si certains d'entre eux avaient encore des inquiétudes. Ils ne le disaient pas nécessairement, mais quelques-uns affichaient ce regard fixe exprimant leur malaise. Peut-être l'exercice avait-il seulement mis en lumière

leurs points faibles sans les préparer davantage. Seul le temps allait pouvoir le dire.

Pendant l'exercice, certains membres du personnel se préparaient pour le déploiement de la Force opérationnelle. Ceci ajoutait à leur fardeau parce qu'ils utilisaient leur propre temps de loisir pour accomplir les tâches opérationnelles. À mesure que les choses avançaient, on a exempté certains militaires des exercices pour s'assurer que les derniers détails soient réglés avant que les membres de la FO partent en congé juste avant leur déploiement.

Une fois l'exercice terminé, on a rassemblé tous les membres de la FO pour les mettre au courant du plan de déploiement. Ceci fut fait de manière à ce que tous connaissent la date de leur départ avant d'entreprendre leur congé, qui englobait le temps des Fêtes. Les premiers avions devaient s'envoler à la fin de janvier.

La force opérationnelle a été de retour sur le terrain à la mi-janvier pour les dernières séances d'information et de l'entraînement de dernière minute. À ce moment, nous avons distribué les fusils C7A2. Certains soldats n'étaient pas à l'aise avec ces nouveaux fusils, surtout qu'ils n'avaient pas été utilisés pendant l'entraînement.

L'état-major interarmées nous a mis au courant de la situation dans le théâtre. La question de l'ERP en était encore à l'étape des discussions, et le commandant de la FO a suggéré qu'il pourrait être avantageux d'envoyer un officier d'état-major dans le théâtre pour traiter de la question de l'ERP selon notre point de vue. On nous dit que ce ne serait pas nécessaire puisque nous n'aurions aucunement affaire à l'ERP si elle devait être formée. On nous informa aussi que les changements au nombre des effectifs n'avaient pas été autorisés, mais que nous ne devions pas nous en inquiéter.

LE DÉPLOIEMENT

Le détachement précurseur s'est déployé le 27 janvier 2005. Il est arrivé dans le théâtre deux jours plus tard. C'est à ce moment que nous avons appris que nous ne recevrions pas un troisième peloton pour notre compagnie d'infanterie. Cela signifiait qu'il faudrait retirer des membres de la FO pratiquement le jour même où ils allaient se déployer et qu'en conséquence il allait falloir reconfigurer la FO à toute vitesse.

Le vol principal à bord duquel le commandant et moi nous trouvions s'est effectué le 2 février 2005 et nous sommes arrivés à Kaboul trois jours plus tard. Ce temps de voyage nous a permis de faire un arrêt d'une journée au Camp Mirage, ce qui nous a donné l'occasion de discuter avec l'équipe de commandement et le personnel de l'EST.

Dès le départ, le mauvais temps a fait des siennes. Les seuls avions à pouvoir atterrir à Kaboul furent les vols de groupes précurseurs. L'aéroport de Kaboul ne possédait pas les appareils permettant l'atterrissage aux instruments et les conditions météo empêchaient les atterrissages à vue. L'écrasement d'un avion de ligne civil dans les montagnes à l'est de la ville alors qu'il tentait d'atterrir à Kaboul, et la mort de tous ses passagers, confirmait les dangers du mauvais temps dans cette région.

Tous les vols étaient donc redirigés vers Bagram à cause des tempêtes de neige incessantes. Il fallait donc que les véhicules de transport terrestre quittent Kaboul trois heures avant l'arrivée prévue du vol. La FO avait tout juste assez de véhicules terrestres (des *Bisons*) pour prendre un chargement d'Hercules à la fois. Compte tenu des deux arrivées quotidiennes et d'un voyage aller-retour de six heures, le personnel de transport a voyagé de 12 à 18 heures par jour pendant les deux premières semaines de la rotation. Les conditions hivernales, jumelées au manque d'expérience de nos conducteurs dans la ville ont fait en sorte que, lorsqu'ils ont pris la relève comme prévu, il est survenu de nombreux accidents. Heureusement, aucun n'a entraîné la mort de quiconque.

Le transfert de la mission s'est effectué le 8 février 2005. Une simple cérémonie dans un bureau en présence de l'ambassadeur canadien, M. Christopher Alexander, a souligné la passation de commandement. La rotation allait se poursuivre jusqu'au 21 février, au moment où toutes nos troupes seraient sur le terrain.

Après la cérémonie, une réunion fut convoquée pour régler les questions d'effectifs. Nous n'avions alors aucune option parce qu'il était trop tard pour réorganiser la FO. La seule possibilité était de retirer de l'esc de reco une partie des fantassins affectés à cette tâche.

On nous a ordonné de prendre deux sections du peloton de reco d'infanterie, qui était attaché à l'esc de reco, pour former la compagnie de protection de la Force. On a fait venir du Camp Mirage une section du peloton de défense et

de sécurité (D et S) afin d'avoir assez de personnel pour accomplir les tâches qui incombaient à la compagnie d'infanterie. Cette reconfiguration ne plaisait pas aux soldats, surtout parce que leur unité d'appartenance avait assuré au peloton de reco qu'une telle chose ne se produirait pas. Cet épisode est demeuré une source de mécontentement pendant tout le déploiement. L'esc de reco a dû aussi se réorganiser et travailler avec moins de personnel. À mon avis, ce mécontentement généralisé aura été attribuable à deux raisons : les s/off n'ont jamais reconnu la nécessité de renforcer la compagnie de protection de la Force et ensuite ils n'ont jamais encouragé leurs soldats à accomplir leurs tâches. C'est le travail des s/off d'instiller la fierté chez les soldats quelles que soient les tâches qu'ils accomplissent. Si le travail vaut la peine d'être fait, alors il vaut la peine qu'on le fasse bien. Il n'y avait pas travail plus important que de fournir un lieu sécuritaire à la FO.

PLAN DE MISSION ET DE CAMPAGNE

Tel que convenu dans l'accord militaire technique, la FIAS avait pour mission d'aider l'ATA à maintenir la sécurité dans la ZO de la FIAS afin que l'ATA et l'ONU puissent travailler dans un environnement sécuritaire pour permettre à l'ATA d'édifier la structure de sécurité en Afghanistan. On nous informa que la Roto 3 de la Force opérationnelle à Kaboul aiderait la FIAS et les organismes de sécurité afghans à assurer un environnement sécuritaire en vue de favoriser le développement national en Afghanistan.

PLAN DE CAMPAGNE – LIGNES D'OPÉRATIONS

Des directives précises nous furent communiquées sur ce que nous étions censés faire. Nous devions fournir un soutien à la Brigade multinationale de Kaboul; fournir un soutien dans le cadre des élections à l'Assemblée nationale; mettre sur pied une solide force de protection pour le Camp Julien; favoriser des relations et des liens solides avec l'ambassade canadienne, le ministère des Affaires étrangères (MAE) et l'Agence canadienne de développement international (ACDI); et, au besoin, appuyer l'Équipe provinciale de reconstruction canadienne.

STRUCTURE DE LA FORCE OPÉRATIONNELLE ET CONDITIONS DE VIE

La Force opérationnelle comptait 747 militaires de tous grades à Kaboul et 238 au sein de l'EST. Hormis le peloton de D et S, qui faisait partie de la réserve de l'Armée de terre, les militaires du Camp Mirage appartenaient à la Force aérienne. Parmi les 747 militaires à Kaboul, il y avait 117 officiers et 530 MR. Parmi les officiers, 64 faisaient partie de la Force régulière provenant de l'extérieur du SCFT et 53 étaient des réservistes provenant de 29 unités différentes. Au total, 203 militaires en étaient à leur premier déploiement, 140 étaient en dispense, 54 étaient des femmes, 5 étaient mariés et en couple, et il y avait 2 familles. Près de 400 civils œuvrant pour le CANCAP et l'ASPFC soutenaient la mission.

Le Camp Julien, qui ne logeait pas que nos troupes, mais également des militaires norvégiens, hongrois, turcs, allemands, slovènes et américains, et qui allait plus tard accueillir des Roumains et des Italiens, comptait de 1500 à 2000 personnes en tout temps. Le Camp Julien était sans contredit le meilleur camp que possédait l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord dans la zone d'opérations de Kaboul.

Le camp dispensait un niveau de services rarement vu auparavant dans un théâtre d'opérations. Tous avaient à leur disposition des téléphones, un accès Internet, des jeux d'ordinateur, des installations de gymnastique et des salles à manger. Le camp produisait et purifiait son eau. Il possédait son propre réseau d'égouts. Il était ceinturé par un mur de protection Hesko de double hauteur qui protégeait une piste de course de 2,5 kilomètres à l'intérieur des limites du camp. Il avait aussi son propre service de buanderie. Les seuls véhicules autres que ceux de la FO et de l'OTAN autorisés à pénétrer dans le camp étaient les camions de nourriture. On pompait le carburant de l'extérieur, sous le mur Hesko où il était testé, puis acheminé aux citernes. Notre propre personnel faisait la cueillette des ordures et les plaçait dans une enceinte séparée du camp principal avant que des gens du pays puissent les ramasser.

Le camp avait une superficie de 1,6 km de longueur et 0,6 km de largeur. Il représentait une grosse cible et il était difficile à défendre. Il était situé à l'extrémité sud de Kaboul, dans une zone nommée Dahrlaman, d'après le palais du même nom qui le bordait. Le soir, le camp éteignait les lumières, sauf en ce qui concernait deux portails qui constituaient les seuls points d'entrée et de sortie du camp.

Le Camp Julien était l'unique camp de l'OTAN au sud de la ville et il était séparé des autres camps par une chaîne de montagnes qui divise Kaboul en deux parties. Cela signifiait que si nous avions besoin du soutien des militaires de l'un des autres camps, il nous fallait attendre une demi-heure ou plus avant qu'ils arrivent. Notre emplacement isolé entraînait des problèmes de communications, surtout lorsque les troupes dépassaient le nord de la chaîne de montagnes. Les communications nécessitaient un appareil de retransmission au sommet de la montagne qui traversait la ville. Le travail de la FO avec les autres forces de l'OTAN se faisait au nord des montagnes. L'aérodrome et les tous les autres quartiers généraux (QG) ainsi que les camps des contingents s'y trouvaient.

S'il y avait un tel niveau de services offerts au camp, c'est que les membres de la FO n'avaient pas de possibilité de R et D ni d'autres occasions de quitter le camp sauf lors des opérations. Dans la plupart des cas, ceux qui n'avaient pas de raison opérationnelle de quitter le camp y demeuraient. Au fil du temps, tous firent des efforts conscients pour s'assurer que, si possible, on permette à ces « enfermés » d'accompagner d'autres militaires qui avaient normalement affaire à l'extérieur du camp. Cette mesure contribua à atténuer la peur de l'inconnu parmi les membres de la FO.

En raison de son aménagement, le camp suscitait chez le personnel une mentalité qu'on pourrait le mieux décrire par « un fort Apache dans le Bronx ». Le Camp Julien était complètement séparé, à la fois visuellement et physiquement, de ceux que nous devions protéger et avec qui nous devions interagir. On pourrait dire que ce niveau de protection était rendu nécessaire en raison du niveau de la menace. Un jour, quelqu'un me demanda mon opinion sur le niveau de sécurité en vigueur, et je lui répondis que pour ma part j'abattrais le mur et le remplacerais par du barbelé pour qu'on puisse voir les gens à l'extérieur et qu'eux puissent nous voir. Bien sûr, ce n'était pas la réponse attendue, à en juger par les regards étranges qui me furent lancés. Je ne croyais pas que le camp était directement menacé par une attaque conventionnelle parce que nous avions tout simplement une trop grande puissance de feu. De plus, la séparation d'avec le monde extérieur faisait en sorte que ceux qui étaient forcés d'y rester imaginaient des « Bonhommes Sept Heures » hors des murs. Mais, allez savoir, j'ai peut-être simplement une opinion différente sur l'acceptation du risque?

UNITÉ AU SEIN DE LA FORCE OPÉRATIONNELLE

La création et le maintien d'une unité au sein de la Force opérationnelle représentaient un problème permanent. Contrairement à un groupement tactique traditionnel composé d'une unité homogène formée de manière à fournir toute la gamme des capacités, celui-ci était tout à fait différent. Même si tous les éléments d'un groupement tactique traditionnel étaient présents, les unités ne travaillaient pas ensemble et même, dans certains cas, elles n'avaient que peu ou pas de contacts avec les autres éléments de la FO.

Étonnamment, il a fallu éduquer les unités pour qu'elles puissent connaître et apprécier ce que faisaient les autres unités. Un premier problème s'est produit quand certains membres de l'esc de reco ont commencé à appeler « commissionnaires » les sentinelles de la compagnie de protection de la Force. Ce sobriquet ne fut pas bien reçu, étant donné en particulier la réorganisation qui avait touché les deux unités. Cette situation potentiellement explosive a été corrigée dès le départ et on a fait savoir à toutes les unités que le dénigrement des autres unités ne serait pas toléré. J'étais persuadé que cette attitude négative était le signe d'une immaturité et d'un piètre leadership. Malheureusement, cet incident ne fut pas le seul où j'ai dû intervenir. De fait, la chose me mettait chaque fois un peu plus en colère parce que je m'attendais à davantage de la part des troupes.

À une autre occasion, il fut décidé que l'esc de reco ne recevrait pas un supplément de ration fraîche quand il se déploierait avec des vivres conditionnés. Cette décision fut prise même si l'escadron allait passer parfois jusqu'à dix jours hors du camp. Elle se justifiait semble-t-il par le fait que nous avions dépassé notre allocation de vivres – ou quelque chose du genre. Une fois de plus, il a fallu mettre les choses en perspective. J'ai laissé entendre que s'il n'y avait pas suffisamment de rations pour l'esc de reco, nous pourrions peut-être éliminer les collations pendant les heures de la bonne humeur et les pauses-café. Et si une telle mesure ne suffisait pas, le camp pourrait peut-être commencer à ne servir que deux repas par jour. Comme on peut l'imaginer, le problème s'est résolu.

Pour des raisons de sécurité ou de type d'emploi, certaines unités n'avaient pratiquement aucune relation avec la FO. Parfois, même jusqu'au milieu de l'affectation, je voyais passer ça et là dans le camp, des visages que je ne reconnaissais pas. Et ce, malgré tous les efforts que le commandant et moi déployions pour rencontrer tous les nouveaux arrivants. En même temps que

les visites d'aide d'état-major (VAEM), les visites d'inspection d'état-major (VIEM), les visites d'aide technique (VAT), les reco, les visites et les remplacements, il y avait constamment des allées et venues de personnel « inconnu » dans le théâtre.

Étant donné leur mission, leur liberté de mouvement et leur vaste ZO, les membres de l'esc de reco faisaient l'envie de tous. Parfois, certains oubliaient que nous étions d'abord en Afghanistan pour appuyer leurs opérations. De plus, certains nous en voulaient d'avoir la priorité concernant les ressources.

TÂCHES DE LA FORCE OPÉRATIONNELLE

Dès l'arrivée dans le théâtre, le commandant de la FO avait pris la décision délibérée d'accorder aux unités une période de deux semaines pour s'acclimater sans être dérangées. On leur donna pour tâche d'effectuer une révision de leurs procédures touchant la protection de la force. À la fin des deux semaines, elles devraient donner un briefing sur tout élément qui pourrait devoir être changé, modifié ou rectifié.

Le personnel consacra cette période à revoir et à mettre à jour les plans d'opération. Ces deux semaines permirent aussi au commandant de rencontrer pour la première fois les nouveaux arrivants au sein de la FO de même que le personnel civil du CANCAP et de l'ASPFC. Pendant ce temps, l'ECN s'affairait à prendre le rythme et à s'habituer aux exigences quotidiennes des rapports et des plans.

Cette mission était une opération axée sur le renseignement. Avec tous ses éléments à sa disposition, le CRTS fournissait chaque jour une quantité phénoménale d'information. Ses capacités étaient grandes au niveau national et il pouvait même se servir des ressources d'autres pays. On considérait le CRTS comme une des organisations les plus efficaces dans le théâtre. Il fournissait à la FO et à l'ambassade un point de vue sur ce qui se passait dans le théâtre. Au fil de la mission, nous avons réalisé bientôt qu'il fallait un moyen de filtrer cette grande quantité de renseignements.

L'esc de reco était en pleine activité avec le nouveau QG turc à la BMK. En raison de leur entraînement aux opérations en montagne, les Slovènes avaient reçu pour tâche de chercher les survivants de l'aéronef civil qui s'était récemment écrasé. On les transporta en hélicoptère Chinook près du sommet de la montagne où s'était produit l'écrasement. Laissés à une

certaine distance du lieu de l'accident, ils ont dû marcher le reste du trajet. On évaluait à 14 pieds la profondeur de la neige au sommet de la montagne. Malheureusement, ils ne trouvèrent aucun survivant. Les autorités afghanes nous ont demandé la collaboration de nos troupes pour aller récupérer les corps, mais nous avons refusé. Plus tard au cours du printemps, quand l'Armée nationale afghane essaya de récupérer les corps, des mines qui avaient été posées dans la montagne tuèrent trois soldats.

L'esc de reco participa à l'opération *Horseshoe* dont le but était d'effectuer une surveillance dans la région de la capitale pour empêcher, ou tout au moins diminuer, les attaques à la roquette contre la ville et les camps de l'OTAN. Il surveillait les sites de lancement connus, de même que les chemins permettant d'y accéder ou de s'en éloigner. Plusieurs de ces sites se situaient tout juste au sud du camp et donnaient sur la vallée de Jowz, ce qui nécessitait une surveillance accrue pour le camp.

Les membres de la Compagnie de protection de la Force passaient leurs tâches en revue et s'habituaient peu à peu au travail. Ils montaient la garde à l'entrée, organisaient des patrouilles à pied ou embarquées dans la zone de deux kilomètres autour du camp et s'entraînaient aux procédures de la FRR. Cette compagnie en vint à fournir la majeure partie des informations dans le travail de révision de la protection de la force.

L'esc du génie terminait les dernières étapes de l'entraînement des équipes anti-IED en vue de s'assurer qu'elles soient prêtes à effectuer leur rotation en tant que premiers répondants pour la BMK. Il a fallu faire aussi du déneigement, ce qu'aucun d'entre nous n'avait envisagé avant de quitter le pays.

L'ESN s'occupait de la rotation de même que des activités quotidiennes du camp. La température froide qui ralentissait la rotation engendrait des difficultés d'approvisionnement en carburant parce que les cols de montagne étaient bloqués par la neige. Les vols quotidiens de personnel et de provisions ne laissaient aucun répit au personnel du transport (trsp), de même que les allers-retours pour l'approvisionnement et l'entretien. Le personnel de l'ESN en vint rapidement à connaître les entrepreneurs civils et leurs activités.

Une fois terminé, l'examen de la protection de la force a donné lieu à 85 recommandations de changements, d'améliorations et de rectifications. Elles ont été classées par ordre de priorité, puis on a donné suite à celles qui étaient réalisables.

L'extinction des feux était une des choses contre lesquelles je me suis élevé. Elle n'était pas mentionnée parmi les 85 recommandations, et j'étais d'avis que cette tactique n'améliorait en rien la sécurité. Les entrées avant et arrière étaient clairement illuminées, ce qui donnait un arc gauche-droite pour cibler les tirs. De plus, un certain nombre de militaires s'étaient déjà blessés en tombant, pendant l'extinction des feux. On s'est demandé si on bénéficierait d'un éclairage d'urgence pour chercher et traiter les victimes dans l'éventualité où nous subirions une attaque à la roquette. La réponse a été non. En dernier lieu, le camp, situé à la périphérie sud de la ville, se trouvait dans une zone qui s'illuminait progressivement le soir et il apparaissait donc comme un trou noir. Quand il a été recommandé de renoncer à l'extinction des feux, la réaction n'a pas été très enthousiaste. Toutefois, quand on a allumé les lumières, sans que les roquettes se mettent pour autant à pleuvoir, tous ont convenu qu'il était beaucoup plus facile, et sécuritaire, de se déplacer dans le camp la nuit.

Rythme des opérations

Une fois tous les militaires de la FO arrivés, il a fallu établir un rythme pour la durée du déploiement. Chaque matin débutait par la conférence du commandant, ce qui permet d'obtenir une mise à jour sur le renseignement et de recevoir un briefing sur les activités de la FO au cours des 24 dernières heures et pour le lendemain. Puis suivait un examen de toute question ayant une vaste portée et une discussion en table ronde. Ensuite, on se rendait au CRTS pour une séance d'information détaillée en matière de renseignement.

Chaque semaine, l'équipe de commandement de l'ESN s'assoyait avec le commandant et moi pour discuter de toute question à régler. (Le commandant et le SMR de l'ESN nous remplaçaient pendant nos congés et ils étaient toujours tenus au courant de ce qui se passait.) Au cours de la semaine, le commandant recevait des briefings de la part des conseillers médicaux, juridiques et religieux ainsi que des dirigeants civils du CANCAP et de l'ASPFC.

Les samedis, la conférence du commandant incluait les représentants des états-majors canadiens des différents QG dans la ville. Une fois par mois se tenait une grande conférence avec un représentant de chaque unité ou QG qui avait des Canadiens dans le théâtre. Le commandant et le SMR de l'EST venaient dans le théâtre pour assister à ces conférences mensuelles. Plus tard durant le déploiement, quand l'équipe d'activation dans le théâtre (EAT) pour l'EPR était dans le théâtre, le commandant et le SMR de l'EST assistèrent

également à cette réunion. Ainsi, tous avaient l'occasion de connaître les questions dont on traitait à la grandeur du théâtre.

Les dimanches n'étaient pas nécessairement synonymes de repos. Les sous-unités essayaient de s'arrêter un peu, mais cela n'était possible qu'au sein de quelques unités seulement.

L'EST du Camp Mirage représentait une partie importante de la FO et nous faisions des efforts délibérés pour qu'elle prenne part à toutes nos activités. Une fois par mois, le commandant et moi nous rendions au Camp Mirage pour une journée. Normalement, cette journée comprenait des briefings sur les opérations qui donnaient au personnel l'occasion de régler les problèmes en personne avec le commandant et se terminait par une séance de discussion ouverte afin que ce dernier puisse discuter avec les membres de l'EST et répondre à leurs questions. Il importait qu'ils sachent que nous appréciions leur travail et qu'ils comprennent la nature du nôtre. Quand le commandant et le SMR de l'EST venaient au Camp Julien, nous nous organisions pour qu'ils rencontrent chacune des unités afin qu'ils constatent ce que nous faisions et dans quelles conditions nous le faisions. Après la passation de commandement de l'EST en juin 2005, nous avons poursuivi la même routine avec le cmdt et le SMR nouvellement arrivés pour qu'ils comprennent mieux les exigences auxquelles nous étions soumis. À mon avis, cela a généré de bonnes relations de travail et favorisé la compréhension, la confiance et le respect des deux côtés du théâtre. Par exemple, le peloton de D et S du Camp Mirage envoyait à l'avant une section à la fois renforcer la Compagnie de protection de la Force. En fait, les membres du peloton ont accumulé suffisamment de temps dans le théâtre pour être admissibles à l'Étoile de campagne. Nos visites mutuelles valaient bien le temps nécessaire pour aller et retour, et beaucoup ont mentionné à quel point ce simple geste faisait en sorte qu'ils avaient l'impression de faire partie de la grande équipe.

Nous avons aussi démarré un programme selon lequel nous nous rendions dans chaque unité et sous-unité, où nous agissions comme membres en bonne et due forme du groupe visité. Par exemple, nous avons voyagé avec l'esc de reco, passé du temps dans les postes d'observation, effectué des patrouilles à pied, gardé l'entrée, exécuté des patrouilles motorisées avec la Compagnie de PF, répondu à des appels avec les équipes anti-IED et passé du temps avec les membres du génie pendant qu'ils s'affairaient à détruire des munitions ou à ériger des constructions. De plus, nous avons voyagé avec l'équipe des transports (trsp) dans des convois en tant que mitrailleurs arrière; et nous avons

accompagné l'équipe chirurgicale de campagne (ECC) lors de réunions clandestines de nuit au cœur de la ville. Toutes ces visites nous ont permis de voir par nous-mêmes si la FO faisait bien ce à quoi nous nous attendions. Dans certains cas, nous avons été étonnés de constater que non. À la fin de chaque activité, nous procédions à une analyse après action (AAA) et donnions des directives. Lors de notre visite suivante, nous confirmions si les changements recommandés avaient été réellement appliqués. Nous avons essayé de faire ce genre de visites le plus souvent possible tout en évitant de devenir un fardeau pour les unités.

Pendant cette période, nous avons mis sur pied un programme de rencontres, à commencer par nos équipes de CO-CIM. Des rencontres ont été organisées avec les maires et les chefs de police des districts policiers (DP) 6 et 7, soit les quartiers de la ville ceinturant le camp. Nous les recevions au camp pour un repas, ce qui nous donnait à tous l'occasion de nous rencontrer en personne et de les écouter exprimer leurs préoccupations et les impressions qu'ils avaient de nous. Le maire du DP 7 avait été très clair quand on lui avait demandé ce qu'il pensait de notre présence ici : sa première réaction a été de dire : « si nous ne voulions pas de vous ici, vous n'y seriez pas ». Il nous a rappelé qu'ils ne voulaient pas des Russes et qu'ils n'y étaient plus. Il a reconnu que nous lui avions procuré, ainsi qu'à son district, un niveau de sécurité qu'il n'avait pas connu depuis longtemps et il nous en était reconnaissant. Il tenait à ce que nous sachions qu'au moment où le gouvernement afghan pourrait fournir le même niveau de protection, il nous demanderait de partir et que si nous ne partions pas à ce moment-là, alors il nous ferait partir. Il nous a mis en garde à propos de nos rapports avec la population locale et nous a prévenu que le gouvernement ne voulait pas que nous influencions la population avec nos manières et nos idées occidentales. Cet échange nous a procuré une meilleure compréhension de notre hôte que nous avons beaucoup apprécié pour son honnêteté dans ses propos.

Bien que nous ne promettions rien pendant ces rencontres, elles nous permettaient de mieux comprendre les priorités des personnes invitées. C'était une occasion exceptionnelle de poser des questions et de regarder le monde à leur façon. Après la première réunion, nous nous sommes réunis environ chaque quinzaine, surtout pour des visites sociales ou pour nous mettre mutuellement au courant des progrès dans nos projets respectifs.

Malheureusement, l'équipe de CO-CIM n'avait pas d'argent qu'elle pouvait utiliser pour des projets dans ce secteur. Grâce à une certaine influence du

commandant et à la coopération de l'ACDI, nous avons pu recevoir cent mille dollars pour des projets dans notre secteur local. Ce seraient des projets de petite envergure, comme la construction de puits ou d'installations scolaires ne dépassant pas de cinq à dix mille dollars, chacun étant rattaché à l'ACDI. Nous étions des plus ravis de notre nouvelle prospérité et avons présenté une liste de projets qui reçurent la bénédiction de l'ACDI. Tous les contrats étaient attribués à des gens de l'endroit par des gens de l'endroit sous la supervision des maires et d'autres dirigeants afghans. Ainsi, le gouvernement local donnait l'impression d'améliorer la qualité de vie dans son secteur. Nous tirions aussi avantage de leur participation parce qu'ils trouvaient le meilleur prix et s'assuraient que les échéanciers étaient respectés.

Cette interaction devint la base de nos relations. Trop souvent depuis le début de notre affectation, nous avions voulu être le centre d'intérêt quand nous procurions des ressources à d'autres, même si cette attitude nuisait à l'objectif principal. Toutefois, nous avons vite appris qu'il était important pour les dirigeants locaux d'être respectés et qu'on devait donner à un représentant supérieur afghan le cadeau même le plus simple pour qu'il le distribue. Cette coopération procurait à tous un certain degré de dignité. Au bout du compte, nous savions tous d'où cela venait, mais, après tout, nous étions là pour appuyer le gouvernement et ses institutions.

Cette coopération a aussi engendré de l'interaction entre nous et les milieux médical et policier. Les membres de notre personnel médical ont commencé à se rendre à l'hôpital local pour donner un coup de main. La police militaire a entrepris un programme d'entraînement destiné à la police urbaine des DP 6 et 7 de Kaboul. À cette époque, la police afghane ne recevait aucune formation officielle. La police militaire (PM) et la Compagnie de protection de la Force leur donnèrent une formation sur le maniement des armes, sur les procédures relatives aux fouilles de base et aux fouilles de véhicules de même que sur la mise en place et le fonctionnement de postes de contrôle de la circulation.

Ces réunions ont réellement porté leurs fruits au fur et à mesure de notre déploiement. Les gens de l'endroit commencèrent à nous transmettre des renseignements sur d'éventuelles opérations ou de possibles dangers dans notre secteur.

LA MENACE ET SES RÉPERCUSSIONS

Cette mission était différente de toutes celles qu'avaient connues les soldats auparavant. Il n'y avait ni forces d'opposition avec ordres de bataille (ORBAT) établis, ni lignes de front, ni zones de séparation déclarées, ni postes de contrôle ni uniformes permettant de cerner la menace. Celle-ci pouvait venir de n'importe qui, n'importe quand, n'importe où. Chaque membre de la FO, à sa façon, pouvait interpréter différentes choses comme des menaces. N'ayant aucune image claire de la menace, chaque personne pouvait imaginer toutes sortes de démons. Il n'y avait pas de doute que ce premier voyage dans une ville inconnue était source de stress quand vous devez surveiller chaque personne, véhicule, âne, chameau de même que chaque détritus laissé au bord de la route. Mais bientôt, vous commenciez à réaliser que tant que vous n'auriez pas suffisamment parcouru le secteur pour savoir ce qui était normal, vous ne pouviez distinguer ce qui représentait une menace et vous demeuriez donc soumis à la chance. Ceux qui ne pouvaient ou ne voulaient s'habituer à cette réalité souffraient énormément, certains au point d'être stressés en permanence.

Pendant nos visites dans certaines unités, il devint évident que certains éléments d'information de nos services du renseignement avaient été exagérés ou mal compris, laissant à plusieurs l'impression de niveaux de danger extrêmement élevés. Cette information aurait dû plutôt servir à atténuer les risques et à prévoir des mesures appropriées. Certaines unités perdirent de vue le but premier de la mission et continuèrent plutôt à chercher l'insaisissable Toyota blanche bourrée d'explosifs ou l'éventuel kamikaze. Il fallait que ces unités mettent de nouveau l'accent sur leur mission première. Il était nécessaire de mettre la menace en perspective. Par exemple, au cours d'un incident, le véhicule du commandant fut presque projeté hors de la route par deux de nos véhicules du peloton de transport alors qu'ils quittaient un complexe de l'OTAN dans la ville. Les deux véhicules firent alors demi-tour au milieu de la route et partirent à toute allure dans la direction opposée. Lorsque les conducteurs ont été interrogés dans le cadre d'une enquête au sujet de l'incident, ils ont expliqué qu'ils avaient aperçu un véhicule suspect en se rendant dans le complexe. Ils avaient alors quitté le complexe sécuritaire pour suivre le véhicule et faillirent en conséquence causer deux accidents. Nous leur avons posé quelques autres questions. D'abord, pensiez-vous que le véhicule était suspect et qu'alliez-vous faire si vous le rattrapiez? Ensuite, pourquoi avez-vous quitté un complexe

sécuritaire qui possédait une FRR véhiculée prête à réagir à de tels incidents? Ils n'avaient pas de réponses. Ils avaient de toute évidence mal compris la nature de leur mission, ce qu'on attendait d'eux et comment réagir à la situation. Tous les militaires doivent être conscients de ce qui les entoure et être capables de signaler les choses anormales. Cependant, ils ne sont pas tous entraînés, équipés, préparés ou autorisés à entreprendre des mesures directes, sans appui.

En février, dans l'ensemble, la menace ne s'est pas fait sentir. L'accumulation de neige dans les montagnes rendait les déplacements difficiles. Il régnait dans tout le pays un calme inquiétant.

Au cours des premières semaines de la mission, le CRTS nous informa qu'une agence de renseignement étrangère avait appris d'une source très fiable qu'un kamikaze allait attaquer le Camp Julien. À notre connaissance, c'était la première fois que le camp avait réellement été désigné comme cible. Cette situation entraîna une série d'incidents qui mirent en lumière certaines faiblesses de notre FO et de notre équipement.

On augmenta le niveau de sécurité. Tous les employés locaux durent subir des vérifications de sécurité. Les sentinelles devaient porter davantage attention aux explosifs. Comme nous l'avons bientôt découvert, la chose n'était pas aussi simple qu'elle le paraissait sur papier.

Il devint vite évident que nous n'avions aucune méthode fiable nous permettant de détecter des explosifs. À l'entrée, on utilisait des dispositifs de détection semblables à ceux dont on se servait pour assurer la sécurité dans les aéroports. On les avait tant utilisés qu'ils ne servaient plus à rien et il n'y en avait pas de neuf dans le théâtre. Les gardes avaient continué de se servir, comme instruments de dissuasion de ceux qu'ils avaient en espérant que personne ne le remarquerait. Il devint absolument nécessaire que la FO trouve une solution à ce problème. Nombre des forces de l'OTAN utilisaient des chiens entraînés à détecter les explosifs. Les Norvégiens nous permirent d'utiliser leurs chiens et leurs maîtres-chiens pour ratisser le camp, puis de manière périodique à l'entrée. La principale menace venait des personnes qui arrivaient à pied. Il s'agissait surtout d'habitants locaux qui travaillaient pour nous et du camion de nourriture qui était le seul véhicule de l'extérieur à venir au camp. Tous les gens de l'endroit subissaient une fouille plus rigoureuse et ceci devint une source de mécontentement puisque la plupart d'entre eux étaient avec les Canadiens depuis l'ouverture même du camp.

Nous avons alors entrepris d'obtenir nos propres chiens et maîtres-chiens, de même que certains appareils électroniques de détection d'explosifs. Une entreprise du pays pouvait fournir les chiens et les maîtres-chiens, et nous avons signé un contrat avec elle. Plus tard au cours de l'affectation, on a acheté les détecteurs de vapeur d'explosif qu'utilisaient la plupart des entreprises de sécurité. Ils sont arrivés dans le théâtre en mai. Malheureusement, ils n'avaient pas été calibrés pour l'altitude de Kaboul et n'ont fonctionné qu'au moment où on a envoyé quelqu'un du Canada pour les recalibrer.

L'ESN et l'esc du génie ont mis sur pied des pelotons supplémentaires qu'ils ont confiées à la compagnie de la FO pour lui procurer plus de personnel de sécurité. L'esc de reco dirigeait encore l'Op *Horseshoe* et n'avait pas de personnel supplémentaire pour cette tâche. Le peloton de D et S du Camp Mirage a envoyé une section additionnelle. Étant donné la taille du camp et le nombre de postes à doter 24 heures sur 24, les activités de la FO ont cessé progressivement. Le nombre de véhicules hors d'usage (VHU) a augmenté et les tâches quotidiennes ont commencé à souffrir de la situation.

Après neuf jours, la FO ne pouvait plus maintenir le niveau d'activité qu'elle s'était imposé. Les membres de la FO étaient fatigués et on diminua en conséquence le niveau de sécurité à un degré raisonnable. L'incident nous permit de comprendre ce qu'étaient les capacités de la FO; avec tous ses équipements et en raison de sa taille, le camp lui-même représentait le problème.

Ce ne fut pas la dernière occasion où on eut besoin de personnel de sécurité supplémentaire. Il y avait en permanence une menace d'attaques à la roquette, au mortier, aux missiles ou d'attaques de kamikazes contre le camp.

Il devint évident que nous pourrions facilement être submergés par la quantité d'information que nous recevions du renseignement. Il nous fallait élaborer une méthode permettant de filtrer ou de qualifier ce que nous apprenait vraiment l'information. Après un temps de réflexion, on décida qu'il fallait mettre ces renseignements en contexte. Nous avons donc établi un profil des attaques antérieures dans notre secteur en plus du pays tout entier et de certaines attaques survenues en Irak.

Il se trouva que la menace d'une attaque à la roquette était fondée et il y en eut à de nombreuses reprises dans la ville. L'esc de reco consacra un temps considérable à tenter de perturber ou de détecter ces attaques. Quand nous avons commencé à dresser le profil des attaques, nous avons découvert

l'emplacement le plus probable en nous fondant sur la portée, le moment du jour ou de la nuit, la lune et les conditions d'éclairage ambiantes ainsi que sur le nombre moyen de roquettes lancées pendant une attaque de même que sur l'intervalle entre les tirs. Cette information nous permit d'accélérer les activités pendant de plus courtes périodes lorsque les conditions étaient idéales pour une attaque. Il était plus difficile de dresser un profil de certains autres événements, mais ceci nous donnait quand même une meilleure idée de ce qu'il fallait faire pour atténuer notre réaction à la menace.

Il n'existe aucun moyen de qualifier ou de quantifier notre réussite ou notre échec. Cela vaut pour à peu près tout dans le monde du renseignement : il faut se demander si la connaissance d'une information augmente véritablement votre sécurité. Y avait-il une réelle menace? Avions-nous vraiment éliminé ou perturbé la menace? Cela dit, l'exercice nous a appris des choses, nous avons réagi à chaque menace et, au fil du temps, nous avons pu mieux gérer nos réactions.

Pour chaque incident, il y avait plusieurs façons de faire face à la menace. Cela générait beaucoup de discussions sur les meilleurs plans d'action. Parfois, le commandant et moi différions d'opinion sur la façon dont nous devions aborder la situation. J'avais peut-être une attitude plus cavalière, espérant mettre fin à la mentalité « fort Apache ». J'étais d'avis que quand le niveau de menace était plus élevé, nous devions faire une projection de force. Quant à lui, il avait une approche axée sur la diligence raisonnable – ce qui était compréhensible étant donné la situation. Je pensais qu'il fallait cesser de « faire la tortue » et que non seulement le commandant, mais le système tout entier devaient accepter le risque que cela comportait. En fin de compte, l'approche axée sur la diligence l'a emporté. Nous savions qu'au pays, en ce moment tout au moins, personne n'était disposé à accepter un risque accru. Néanmoins, je reconnais au commandant le mérite de m'avoir écouté chaque jour jusqu'à ce qu'on décide fermement des mesures à prendre. Une fois la décision prise, la discussion s'arrêta là. C'est là une leçon que certains s/off avaient, et ont encore, besoin de tirer.

Mars apporta un soulagement à l'hiver le plus dur qu'avait connu le pays depuis des décennies. On rapporta que des milliers de personnes étaient mortes à cause des conditions météorologiques et des dizaines de milliers étaient presque en train de mourir de faim. Pour ces raisons, il devint évident que les élections prévues en avril n'auraient pas lieu. Le rude hiver et

le manque de temps pour se préparer signifiaient que le gouvernement devait les reporter en septembre.

À ce moment-là, on nous informa que le Canada avait décidé que l'EPR devait se trouver à Kandahar. Elle ferait partie de la prochaine rotation. Le nouveau SCEMD, le Général Dumais, vint visiter le théâtre et exigea une réunion avec la FO américaine et le commandement de l'EPR. Nous avons pris un vol pour Dubaï, l'avons rencontré, puis accompagné à Kandahar. Avant de repartir, il fit une visite à la FO, à l'ambassade et aux QG supérieurs.

La première semaine de mars, un travailleur de l'ONU, M. Steve McQueen, fut atteint d'une balle et tué dans une rue de Kaboul. L'esc de reco menait des opérations avec le groupement tactique allemand dans le secteur de Surobi à l'est de Kaboul quand une patrouille se trouva engagée dans un combat à l'arme légère. Personne ne fut blessé ni capturé.

La troisième semaine de mars, quatre soldats américains qui travaillaient avec l'EEI à l'entraînement de l'ANA furent tués dans une explosion de mine à Logar, juste au sud de Kaboul. L'ANA exigea que notre esc du génie mène une enquête médico-légale pour voir s'ils avaient été ciblés. Malheureusement, ils s'étaient seulement aventurés dans un champs de mines inconnu. Comme certains de nos membres faisaient partie de l'EEI, nous assistâmes à un service commémoratif très émouvant en compagnie de l'unité américaine.

Vers la fin du mois, un des véhicules de l'ambassade fut détruit par un IED sur la route de Jalalabad, qu'on appelait la Route violette, à Kaboul. Cette route menait du centre-ville est, hors de la ville jusqu'à Jalalabad, puis à la passe de Kyber. Dans la région de la capitale, c'était la voie principale de transport menant au Pakistan. Elle avait été, et continuerait d'être, le lieu de nombreuses attaques contre les forces de la coalition à Kaboul. L'ambassadeur n'était heureusement pas à bord du véhicule au moment de l'attaque. Le terroriste fut capturé alors qu'il se sauvait du lieu de l'attaque et jetait son sac à dos dans la rivière. Nous avons appris, grâce à des entrevues réalisées plus tard, qu'il n'avait pas précisément ciblé ce véhicule. Un « responsable » l'avait entraîné en Iran. On retrouva ce dernier à environ deux cents mètres de lui sur la route où la bombe avait explosé. Le terroriste ciblait tout véhicule de style militaire ou civil occidental. Par trois fois, on lui avait ordonné de déclencher la bombe, mais il avait refusé parce qu'elle aurait tué

trop de civils afghans. Finalement, on lui avait dit que s'il ne déclenchait pas la bombe au passage du véhicule occidental suivant, son responsable le tuerait. La bombe était composée de 11,5 kilos d'explosifs placés dans une brouette au bord de la route. Le détonateur était déclenché à distance non loin de là. L'explosion fit voler les quatre pneus, fissura le bloc moteur et fit voler en éclats les vitres arrière non blindées du véhicule. Des morceaux de brouette transpercèrent les portes et la carlingue et arrachèrent presque la fenêtre du passager. Le blindage dans l'habitacle sauva le chauffeur et le membre du personnel de sécurité de la police militaire. Tous deux étaient désorientés et effrayés, mais ils n'avaient pas subi de blessures graves. Trois membres de l'EEI canadienne arrivaient en sens contraire. Ils s'empressèrent de sécuriser l'endroit contre des attaques secondaires et dispensèrent des soins médicaux. C'était là le début de « l'offensive du printemps » dans la ville. Nombre d'autres attaques allaient se produire.

En avril, le pays tout entier connut une recrudescence de l'activité guerrière. La perte d'un Chinook américain dans une tempête de poussière juste au sud de Kaboul firent 18 victimes parmi les soldats. Dans la ville, deux policiers de Kaboul furent abattus par les talibans. Une bombe installée sur une bicyclette abandonnée au bord de la Route violette arracha les vitres arrière d'un véhicule de l'OTAN et détruisit un taxi qui le suivait. Ce dernier transportait cinq passagers qui subirent tous de graves blessures. Dans la partie est du pays, les échanges de tir le long de la frontière devinrent quotidiens. Au sud, des affrontements entre des cultivateurs de pavot et des militaires américains ainsi que des troupes de l'ANA firent plusieurs victimes d'un côté et de l'autre.

En avril, l'esc de reco et la BMK menèrent une opération à Pagman, à l'ouest de Kaboul. L'opération visait à obtenir des renseignements sur un chef de guerre vendeur d'armes et ancien commandant taliban connu. Ayant obtenu des résultats positifs au départ, la mission se déplaça dans une autre zone dans les neuf jours. Il y eut une certaine confusion concernant ce rapide retrait alors qu'on faisait encore des progrès. Certains laissèrent entendre que c'était à la suite d'une intervention de l'extérieur, mais ces inquiétudes ne furent jamais confirmées. Ce mois connut aussi davantage de menaces d'attaques à la roquette. Un Américain travaillant pour une des organisations non gouvernementales (ONG) à Kaboul fut kidnappé et placé dans le coffre d'une auto. Pendant que le véhicule roulait sur l'une des voies principales de Kaboul, il réussit à se délivrer et sauta de l'auto en marche, puis certains habitants de l'endroit lui vinrent en aide.

En mai, un kamikaze tua cinq personnes et en blessa deux autres dans le Kabul Café. En outre, une travailleuse humanitaire italienne fut kidnappée en plein jour au milieu de la ville. On la retrouva plus tard. Selon certains, une rançon aurait été versée. Les roquettes frappaient de nouveau la capitale, en particulier le QG de la FIAS et l'ambassade, mais ne firent heureusement aucune victime. Juste au nord de la ville, il y eut explosion une maison contenant une quantité inconnue de munitions, tuant 28 Afghans. Il y eut une victime parmi les Allemands lors de l'explosion d'une mine juste à l'est de la ville sur une route achalandée. Les parties est et sud du pays connurent aussi de nombreuses attaques. Lors d'un de ces incidents, on rapporta qu'une patrouille afghane avait subi des tirs et qu'elle avait riposté. Les forces afghanes demandèrent et reçurent des renforts, mais se rendirent compte qu'il en avait été de même du côté ennemi. Les échanges de tir firent rage pendant trois jours avec l'emploi de toutes les ressources que les Américains pouvaient fournir. Finalement, plus de 150 insurgés furent laissés pour morts sur le terrain. Cet incident suscita beaucoup d'inquiétude parce que, jusque-là, on ne croyait pas que les talibans pouvaient rassembler autant de combattants.

En juin, le ministre afghan de la Défense, le Général Wardack, reçut un avertissement. Les insurgés modifiaient leurs tactiques et se regroupaient par unités de 60 à 150 combattants et allaient fort probablement tendre des embuscades directes contre les forces de la coalition. Les attaques s'intensifièrent dans tous le pays pour perturber la sélection des candidats aux élections de septembre. Pendant la première semaine de juin, on trouva un IED que nos membres du génie désamorcèrent tout juste à l'extérieur du camp. Un IED explosait dans la ville tous les quatre ou cinq jours. La plupart ne provoquaient que peu de dommages. Deux soldats allemands furent tués lorsque les choses tournèrent mal pendant une opération de récupération de munitions. Des rapports selon lesquels une soixantaine d'hommes armés se déplaçaient dans les montagnes de la province de Logar entraînèrent le déploiement de l'esc de reco à cet endroit pour surveiller tous les cols sur un front de 60 kilomètres, ne laissant derrière que quelques patrouilles pour sillonner la capitale. L'esc de reco avait travaillé sans relâche depuis le début de la mission. Une des opérations de reco dans la ville fut ciblée et fit l'objet d'une attaque à la roquette qui rata le site d'une centaine de mètres. La FRR britannique riposta, mais ne captura personne. On organisa une surveillance discrète supplémentaire au site de lancement dans l'espoir de capturer les insurgés.

En juillet, nous avons fait quelques progrès quand les membres d'une opération secrète ont découvert trois roquettes de plus ciblant l'opération, ce qui

nous a permis de capturer les personnes responsables. Des militaires slovènes rattachés à la reco heurtèrent une mine quand leur Hummer glissa hors de la route. La mine détruisit le Hummer en arrachant toute sa partie arrière. Un des militaires eut les tympans défoncés, mais tous purent repartir à pied. Il y eut trois autres attaques à la roquette sur la ville. Un dispositif explosif de circonstance placé dans un véhicule (VBIED) tua deux policiers de Kaboul et trois civils. Une équipe des forces spéciales (FS) américaines qui travaillait dans la province de Kohst près de la frontière subit une attaque et demanda de l'aide. Des Chinooks et des Apaches furent envoyés de Bagram. Volant entre les montagnes dans une tempête de poussière, le Chinook de tête fut descendu par une RPG. Tout l'équipage périt. Un des quatre membres de l'équipe des FS s'échappa et fut récupéré plus tard.

On aurait pu croire que la FO aurait été démotivée à cause de toutes ces attaques, mais ce fut le contraire qui se produisit. La plupart des militaires étaient devenus à l'aise dans leur travail et avaient acquis une plus grande confiance dans leurs capacités. Ils savaient quoi chercher et comment éviter une situation dangereuse ou y réagir. Ils avaient accepté le fait qu'ils ne pouvaient faire davantage. Le reste était hors de leur contrôle. Cette acceptation se voyait dans leur approche calme, mesurée, vis-à-vis leurs tâches. Bien sûr, cela indiquait autre chose : nous étions sur le point de terminer notre rotation. Nous aurions souhaité transmettre nos expériences à nos remplaçants, mais c'était vraiment impossible et l'équipe suivante allait devoir apprendre elle-même les mêmes leçons.

Le mois d'août fut semblable, mais la FO suivante aurait à composer avec le TPC prévu pour le 4 août 2005.

LES VISAGES CHANGEANTS DE LA MISSION

Au moment où la FO est partie pour l'Afghanistan, on savait que les choses étaient sur le point de changer. Les militaires envisageaient de modifier les zones de mission et d'installer une EPR quelque part en Afghanistan.

Dès le début de mars, avec la visite du SCEMD, il était devenu clair que la contribution canadienne en Afghanistan allait à l'avenir se faire à partir de Kandahar. Sachant cela, des demandes de reco de la route de Kandahar furent envoyées, mais elle ne furent pas autorisées. Il s'agissait de l'une des routes les plus dangereuses dans le théâtre. Malgré cela, nous allions devoir commencer à envoyer des provisions et du matériel au sud. En prévision des exigences

concernant l'EPR, le matériel pour un camp de 250 personnes avait déjà été chargé dans des conteneurs.

Le CEMD le général Rick Hillier, vint en avril. Les troupes espéraient qu'il fasse à cette occasion une annonce officielle qui permettrait d'amorcer un mouvement vers le sud. Ça n'allait pas être le cas. Le gouvernement canadien n'avait pas officialisé la nouvelle mission. Toutefois, on parlait d'un nouvel élément appelé « Équipe de planification stratégique », une organisation visant à aider le gouvernement afghan en matière de planification au niveau stratégique. En avril eurent aussi lieu la reco tactique pour l'EPR et le transport aérien tactique pour le site de Kandahar. Mais l'autorisation d'amorcer le mouvement vers le sud ne venait toujours pas.

En avril, il y eut également dans le théâtre la reco tactique pour la roto 4. La structure de la nouvelle FO était différente de la nôtre et mon rôle allait être repris par deux adjuc. Je passai presque cinq jours entiers avec eux. Nous avons parcouru la ZO et je les ai présentés à tous les gens auxquels ils allaient avoir affaire. Dans la mesure du possible, je leur communiquai le maximum de leçons que j'avais retenues de mon expérience. Avant de partir, ils discutèrent du temps nécessaire pour compléter la relève sur place pendant la rotation elle-même. D'après eux, il leur faudrait peut-être cinq jours, ce à quoi j'ai protesté. Je leur ai dit qu'il ne faudrait que deux jours tout au plus. Je leur dis : « À votre arrivée, je vous informerai de tout ce qui a changé depuis la reco et de tout problème dont nous aurons hérité et auxquels vous pourriez devoir faire face. Ensuite, j'enverrai mon dernier sitrep [compte rendu de situation] à l'adjuc du SCEMD puis je fermerai l'ordinateur et laisserai la place ». Après quoi, leur dis-je, ils seraient aux commandes.

En mai, ce fut l'annonce officielle du gouvernement selon laquelle la mission serait déplacée à Kandahar une fois les résultats électoraux connus. Une équipe de fermeture de camp arriva du Canada pour élaborer un plan afin de démonter le camp. Cette annonce permit aussi d'entreprendre la reco de la route, et ensuite, le déménagement des fournitures à Kandahar.

L'EAT arriva à Kandahar en juin afin de préparer le site pour l'EPR. Les éléments de reco de l'équipe de planification stratégique arrivèrent eux aussi et on leur trouva des logements et des bureaux. Le commandant et moi décidâmes d'aller à Kandahar pour voir l'EAT. La passation de commandement de l'EST devait se faire au début de juin, avant la rotation de la FO.

L'EPR arriva en juillet. L'EAT poursuivit son travail au site de Kandahar. La FO commença à arriver à la fin de juillet. La fermeture du camp avait déjà débuté avant le début de la rotation.

Toutes ces tâches furent terminées sans que la FO n'ait eu à augmenter ses effectifs, ce qui a alourdi il va sans dire le fardeau de l'état-major et des membres de la FO. À la fin du déploiement, la FO était fatiguée et prête à partir, mais nous étions convaincus d'avoir mis la rotation suivante sur la voie de la réussite.

REDÉPLOIEMENT

On a commencé à examiner le plan de redéploiement une fois que la FO se fut habituée à son train-train quotidien et que l'on eut entrepris d'accorder les voyages de congés pour retour à domicile. On allait élaborer un plan qui engloberait à la fois les membres de la Force régulière affectés au 2 GBMC ainsi que le personnel d'augmentation et les réservistes. On s'occupa dans le théâtre même des aspects médicaux et sociaux, surtout pour les membres provenant de l'extérieur de la brigade.

Les membres de la FO feraient étape à l'emplacement de l'EST, la plupart passant un jour ou deux à Dubaï. Pendant qu'ils attendaient, il y aurait plusieurs activités auxquelles ils pourraient participer. Certains considèrent cette étape nécessaire et pensent que c'est ce que souhaitent les soldats. D'après mon expérience, les soldats veulent seulement retourner chez eux. Toutefois, pour une quelconque raison, nous nous sommes convaincus que si nous ne leur procurions pas une certaine période de décompression, nous laisserions tomber nos troupes. Quant à moi, je voulais seulement rentrer au pays. Il fallait s'arrêter à Dubaï parce qu'il n'y avait tout au plus que deux vols quotidiens d'Hercules qui pouvaient quitter Kaboul. Comme l'Airbus pouvait transporter au moins trois fois la charge d'un Hercules, l'escale d'une journée était nécessaire pour le remplir. Cette activité fut interrompue lorsqu'un aéronef endommagea la piste de Dubaï, la rendant inutilisable pendant quatre jours. Les vols furent modifiés et certains militaires passèrent directement de l'Hercules au Airbus sans escale.

À leur arrivée à Trenton, les militaires qui ne faisaient pas partie de la brigade devaient y passer la nuit et y subir une série de vérifications auprès d'un médecin, d'un aumônier et d'un travailleur social avant d'être autorisés à partir. Je trouvais ce délai supplémentaire très agaçant parce que toutes ces

vérifications avaient déjà été faites dans le théâtre. De plus, en tant que membre de la Force régulière, j'aurais pu faire tout cela à mon unité d'appartenance.

MAINTIEN DE LA DISCIPLINE

Il y eut peu de manquements à la discipline pendant le déploiement. Il n'y eut que 25 accusations à Kaboul, dont sept pour décharges accidentelles d'armes personnelles. Il y eut seulement sept accusations au total dans l'EST. L'EAT n'a procédé qu'à une accusation pour décharge d'arme personnelle. La plupart des autres accusations étaient d'ordre administratif. Sauf en ce qui concerne les accusations de décharge accidentelle d'arme personnelle, les autres accusations étaient du même ordre que ce à quoi on peut s'attendre dans toute unité de la même taille au Canada. C'est peut-être là une indication montrant à quel point tous étaient occupés. La plupart des militaires se rendaient de leur lieu de travail à la salle à manger et au gymnase, puis retournaient dans leurs quartiers.

La plupart des incidents impliquant une décharge accidentelle ont été imputables à un manque d'attention ou à l'épuisement. La majorité des décharges accidentelles ont été tirées dans des baies de déchargement d'armes. Une, en particulier, a été tirée par un s/off sup à son retour d'un voyage de congé à domicile. Le voyage de retour dans le théâtre avait été long, nécessitant presque trois jours, comme à l'habitude. Lors de la décharge accidentelle, le projectile est payé à travers deux toilettes portatives, traversant les cuisines et une tente cuisine à l'heure du souper. Il a terminé sa course dans l'aire de préparation des aliments, plus précisément dans un chaudron que transportait un membre du personnel. Un accident a été évité de justesse et, encore aujourd'hui, je ne comprends pas du tout comment personne n'a été atteint par le projectile. La leçon à retenir dans ce cas-ci, c'était de surveiller de près ceux qui reviennent tout juste d'un congé à domicile; après presque trois jours de voyage, ils ne sont pas en mesure de reprendre leurs tâches sans avoir pris quelque temps de repos dans le théâtre.

QUALITÉ DE VIE

Tel que mentionné, le camp semblait au départ offrir une vaste gamme de distractions et d'activités. Toutefois, il a fallu peu de temps pour que la morosité s'installe. La FO a été fort occupée pendant tout le déploiement et, pour ceux qui ne pouvaient quitter le camp, celui-ci devint une prison. Parfois, cette

situation suscitait du ressentiment à l'égard de ceux qui passaient la majorité de leur temps à l'extérieur. De temps en temps, il fallait rappeler à tous la nature de notre objectif, de notre orientation et de notre mission. En l'absence de politique relative au R et D ou aux sorties, le travail constituait la seule distraction. Les voyages de congé à domicile représentaient pour tous une pause attendue. Lorsqu'on commença à démonter les installations du camp, le nombre de plaintes augmenta de beaucoup. Les premières installations démontées furent les aires communes, les salles de jeu et quelques salles à manger. Avec l'ajout de 400 militaires supplémentaires arrivés au camp pour la préparation des élections, le camp devint surpeuplé.

Bien que nous n'ayons pas eu à déplorer des décès ou des blessures causées par des attaques, il nous a fallu évacuer un certain nombre de personnes pour des raisons médicales. Un militaire s'est présenté à l'hôpital en se plaignant de maux de tête et en affirmant se sentir mal. Le personnel médical décida de le garder en observation à l'hôpital pendant la nuit. Au cours de la nuit, il a quitté son lit pour utiliser la salle de bain et s'est effondré. Son organisme avait cessé de fonctionner et il devait être évacué vers un hôpital de rôle trois en Allemagne. Après y avoir passé quelques jours, et à défaut d'avoir obtenu un diagnostic clair, on le renvoya au Canada. Au pays, il fut diagnostiqué, traité et renvoyé dans le théâtre en moins d'un mois. Chaque incident nous donnait l'occasion de mettre à l'épreuve et d'affiner nos procédures sans avoir à se servir de victimes. Néanmoins, pour diverses raisons, 54 personnes furent rapatriées pendant le déploiement.

ENTRAÎNEMENT ET ÉDUCATION

L'entraînement s'est poursuivi tout au long du déploiement. Certains types d'entraînement touchaient toute la FO alors que d'autres ciblaient certains individus ou certains groupes précis.

Le juge-avocat général adjoint (JAGA) avait élaboré une trousse afin de s'assurer que toutes les unités procèdent de la même manière pour les enquêtes disciplinaires et les mises en accusation. Cette trousse fut transmise aussi bien aux s/off sup qu'aux officiers. Les unités procédaient à des contrôles de l'instruction élémentaire (CIE) chaque semaine et avaient leur propre horaire de perfectionnement professionnel offert tant aux s/off qu'aux officiers. Chaque mois avait lieu une compétition portant sur les connaissances attendues du soldat, par exemple sur le tir, les premiers soins et la navigation.

Le but était tout aussi bien le plaisir et l'oubli de la routine quotidienne que le perfectionnement des compétences des soldats. Des munitions de champs de tir furent distribuées. La plupart des militaires avaient chaque mois la possibilité de s'exercer au tir. Le rythme effréné de la mission restreignait parfois la participation à ces activités, mais l'entraînement a semblé avoir été bien reçu.

L'éducation de la FO dépendait du niveau de commandement ou de responsabilité. Il y avait des séances de perfectionnement professionnel sur l'histoire de l'Afghanistan de l'époque britannique à nos jours. Une partie de l'éducation des s/off consistait à leur faire acquérir un regard critique sur les détails de l'opération. Ils devaient ainsi se demander si nos opérations étaient efficaces et efficientes ou s'il fallait procéder à des changements en se fondant sur la menace ou sur tout autre facteur. Cet exercice a connu un certain succès, mais il semblait y avoir une certaine résistance à changer les éléments qui paraissaient fonctionner, sans égard au fait qu'il soit logique ou non de les perpétuer.

CONCLUSION

Au moment où la mission a pris fin, je me sentais relativement bien avec le personnel, mais j'aurais souhaité qu'il en soit ainsi avant d'arriver dans le théâtre. Cela dit, je ne pouvais qu'espérer que nous avions tous appris quelque chose pendant le déploiement.

La FO a bien fonctionné et, dans la plupart des cas, l'entraînement a été efficace. Nous souhaitons toujours évidemment l'améliorer, mais nous savons tous que cette amélioration exige du temps et des ressources supplémentaires. À titre d'exemple, nous aurions dû intégrer à chaque rotation des équipes qui auraient été chargées de recueillir les leçons retenues et d'élaborer des scénarios d'instruction pour les forces opérationnelles suivantes. Cette démarche aurait fait en sorte que toutes ces leçons apprises ne se perdent pas d'une rotation à l'autre.

Pendant l'entraînement préparatoire au déploiement ou pendant l'entraînement normal, il est impossible de reproduire les capacités ou les ressources du théâtre. Ce sera toujours une grave lacune de notre système. Nous ne pouvons attendre d'être rendus sur place pour constater ou avoir à notre disposition la gamme de ressources que nous offre le théâtre lui-même.

Nous aurions peut-être pu faire de nombreuses choses d'une manière différente, mais en fin de compte, nous avons réussi notre mission. Pour le meilleur ou pour le pire, tous ont tiré leurs propres leçons. Notre réussite témoigne de la capacité d'adaptation de nos soldats et d'un leadership attentionné. Je suis heureux d'avoir pu aller dans le théâtre, car je crois que c'est la véritable raison pour laquelle les membres des Forces canadiennes méritent leur solde.

CHAPITRE 13

FORCE OPÉRATIONNELLE EN AFGHANISTAN 2006

Kit Charlebois

J'étais le sergent-major du contingent de la Roto 3 de la Force opérationnelle de l'Op *Athéna*, également appelée FO 1-07. Au cours de mon déploiement, j'ai eu à relever de nombreux défis.

L'un des défis propres à cette FO, était que la majorité des membres provenaient du Secteur de l'Atlantique de la Force terrestre (SAFT). La plupart des réservistes déployés avec cette FO provenaient de diverses unités de la Réserve de toutes les Maritimes. Ce type de structure de force (c.-à-d. une combinaison de militaires) n'avait jamais été réalisé auparavant à ma connaissance.

Un autre défi majeur auquel nous avons été confrontés venait du fait qu'un grand nombre des ressources (c.-à-d. l'appui au combat) attachées au groupement tactique venaient de tout le Canada. Par exemple, l'escadron de reco et la batterie d'artillerie provenaient respectivement du Royal Canadian Dragoons (RCD) et du Royal Canadian Horse Artillery (RCHA) de Petawawa. L'escadron de chars et la 3e Compagnie de fusiliers venaient du Lord Strathcona's Horse. Le gros du groupement tactique provenait évidemment du 3 PPCLI d'Edmonton. D'autres membres de l'appui tactique provenaient également de partout au pays.

C'était là certainement une Force opérationnelle variée, composée de membres de l'Armée de terre, de la Force aérienne et de la Marine venant des quatre coins du pays. Par conséquent, amener une telle FO au niveau de préparation opérationnelle élevée présentait un énorme défi administratif mettant à rude épreuve tous les paliers de leadership.

Par exemple, même lors de notre exercice de validation de confirmation à Wainwright, en Alberta, nous en étions encore à décider des véhicules avec lesquels la compagnie d'infanterie légère du 3 PPCLI serait déployée. Le long processus était source de frustration pour le groupement tactique, la compagnie d'infanterie légère, l'ESN et l'ECN.

En outre, il fallait que les réservistes conservent leur concentration. La plupart d'entre eux étaient déjà à l'entraînement depuis six mois loin de leur foyer avant de se joindre au groupement tactique en juin et le reste de la FO en septembre. Au total, l'instruction individuelle et collective des réservistes, l'instruction collective de la FO et la période d'affectation représentaient une expérience de dix-huit mois. Nombre d'entre eux n'habitaient pas à proximité des bases d'instruction, de sorte qu'ils ne voyaient pas souvent leurs familles.

Au bout du compte, la préparation de la FO en provenance du SAFT a été un succès. Cette réussite est attribuable à tout le personnel de la FO et à l'unité de mise sur pied de la force qui avait en vue un seul objectif : préparer tout le personnel de la FO au combat.

À l'arrivée dans le théâtre, il n'y eut guère de temps mort puisque le groupement tactique a aussitôt entrepris son instruction de familiarisation et commencé à rejoindre les centres de résistance et les bases d'opération avancées (BOA). Notre première tâche consistait à nous familiariser avec la ZO. Tous les paliers de leadership ont commencé à faire connaissance avec les principaux dirigeants locaux et à apprivoiser le terrain par de nombreuses patrouilles à pied.

À l'occasion d'une de mes visites à l'un des centres de résistance du district de Zahari-Panjwayi, l'adjudant du peloton m'a appris qu'une section s'apprêtait à partir en patrouille de nuit. Il s'inquiétait du débordement des puits dans la région qui avait connu de fortes pluies les semaines précédentes. Pour résoudre le problème, un instructeur d'opérations en montagne, qui faisait partie du peloton, a bricolé un dispositif à l'aide de tubes de mortier de 60 mm et de jerricans. Il a découpé une ouverture à chaque extrémité des tubes et enroulé ensuite environ 100 mètres de cordage dans chaque tube. Il a complété le tout en fermant le tube et en faisant un nœud à chaque extrémité. Il a fabriqué environ neuf de ces dispositifs pour chacune des patrouilles qui devaient s'aventurer à l'extérieur de l'enceinte. Si un membre d'une patrouille tombait dans un puits la nuit, un de ses camarades n'aurait qu'à retirer le couvercle d'un de ces tubes et à le lui jeter. La patrouille pourrait alors hisser le malheureux hors du puits. Cet exemple illustre la diversité des compétences qu'un sous-officier acquiert tout au long de sa carrière. Sans aucun doute, il est important de continuer d'envoyer nos soldats suivre des cours qui développent leurs compétences.

Nous sommes arrivés en Afghanistan pendant la récolte du pavot, de sorte que l'activité des talibans était réduite à un minimum. Cette accalmie a permis à la FO de manifester sa présence dans toute la ZO. La température était élevée et l'attirail lourd à porter. Les troupes, cependant, ne se plaignaient pas. En outre, elles savaient que les choses empireraient, car l'été approchait.

Nous avons subi notre première perte peu après notre arrivée dans le théâtre. Un soldat est tombé sous les balles à KAF. La victime, qui a succombé à ses blessures, faisait partie du peloton de protection de la force qui défendait l'entrée principale de l'aérodrome. Ce peloton était entièrement composé de réservistes. Ce triste événement m'a permis pour la première fois de voir à quel point les réservistes sont proches les uns des autres. La mort de ce soldat a été un choc terrible pour le peloton. Nombre des membres du peloton servaient dans les mêmes unités d'attache depuis des décennies. Pour eux, c'était comme s'ils avaient perdu un frère. Cette solidarité cependant a un mauvais côté. Malheureusement, l'un des soldats a appelé les parents de la victime avant l'interruption des communications pour les informer du décès de leur fils. Cette indiscrétion n'a pas aidé l'officier désigné chargé de prévenir la famille. Lorsqu'il s'est présenté à la résidence des parents de la victime, il a été accueilli par de nombreux membres de la famille en colère qui réclamaient des réponses à leurs questions. La FO a tiré une leçon de cette expérience et resserré les procédures d'interruption des communications.

L'une des premières choses que j'ai modifiées dans le théâtre a été la cérémonie d'adieu. J'ai aménagé une aire d'exposition pour les soldats tués au combat. Ayant participé à bien des funérailles militaires dans le passé, je comprenais parfaitement l'importance des derniers adieux pour les militaires.

Lors des cérémonies d'adieu de la précédente roto, les porteurs menaient les cercueils à bord des CC-130 Hercules et après avoir rompu les rangs, tout le monde montait à bord du CC-130 pour rendre un dernier hommage au disparu. J'ai été personnellement témoin de cette cérémonie au cours de mon séjour dans le théâtre avec le groupe de reconnaissance tactique. Durant notre déploiement là-bas avec la Roto 2, la FO a perdu trois soldats dans un attentat suicide à la bombe. J'ai donc eu l'occasion d'assister à des cérémonies d'adieu à l'aérodrome de Kandahar avec l'EST et à Trenton, en Ontario. Ce qui me préoccupait à l'aéroport de Kandahar, c'était que lorsque tout le monde montait à bord du CC-130, la cérémonie devenait un événement médiatique. De plus, il n'y avait pas d'endroit approprié pour prendre la parole.

Après avoir discuté de mon intention de modifier la cérémonie d'adieu avec le commandant de la FO et avoir obtenu son aval, j'ai fait venir les SMC et leur ai expliqué mon projet afin qu'ils puissent en informer les soldats. À compter de ce moment, lorsque nous subissions une ou des pertes de vie, les cercueils étaient transportés à bord de l'avion, les porteurs redescendaient de l'appareil et personne ne pouvait plus remonter à bord. En outre, j'ai contacté les affaires mortuaires à l'aérodrome de Kandahar, dirigées par les Américains, et leur ai fait part de mon désir d'aménager une aire d'exposition dans leur secteur qui était le seul à offrir, près de l'hôpital, une section séparée suffisamment grande pour permettre à la FO de présenter ses derniers hommages. Le superviseur des affaires mortuaires était un sergent de la Garde nationale qui était directeur de funérailles dans le monde civil : il a compris mes besoins.

Peu de temps après cette réorganisation, nous avons subi notre première perte lors de la fusillade à l'aérodrome de Kandahar mentionnée plus haut. Mon personnel de l'ESN, commandé par un adjum du RCR, a aménagé l'aire d'exposition avec l'ECN. L'endroit a été recouvert de filet de camouflage blanc et un drapeau canadien a été drapé derrière le cercueil, à côté duquel on a placé une table sur laquelle on a déposé le béret et une photo 8 x 10 du soldat décédé. Lorsque les membres de la FO sont venus rendre un dernier hommage au disparu, j'ai alloué les trente premières minutes à la sous-unité (c.-à-d. la compagnie) du soldat défunt pour que ses membres aient du temps avec leur compagnon d'armes avant que le reste de la FO puisse lui rendre ses derniers hommages. Chaque fois, j'ai vu de nombreux soldats fondre en larmes et s'étreindre tandis que d'autres demeuraient assis près du cercueil, se recueillant. J'ai remarqué également que beaucoup de soldats déposaient de petits souvenirs sur la table, tels que des photos, des ailes de métal ou un article personnel.

Les changements apportés au lieu d'exposition et à la cérémonie d'adieu sont révélés à maintes reprises judicieux. J'ai reçu de la FO des commentaires positifs disant que ces nouvelles dispositions permettaient aux soldats de mieux traverser leur deuil, et de mieux se concentrer sur leurs missions de retour dans la ZO. De plus, l'aumônier de la FO m'a appris que les intervenants en santé mentale à l'aérodrome de Kandahar signalaient une forte diminution du nombre des patients qui se présentaient à eux à la suite d'un décès au sein de la FO.

J'ai observé également que, lorsque nous essuyions une perte au cours d'une période d'affectation, tous les membres de la FO étaient touchés, car nous étions devenus au combat une famille étroitement unie. Tous se connaissaient à des degrés divers et il était important que chaque membre de la FO ait l'occasion d'exprimer sa douleur.

Au cours de la période d'affectation, nous avons perdu vingt-deux soldats. C'est là à coup sûr une perte énorme. En une occasion, j'ai perdu sept personnes, dont six soldats et un interprète. Lors de la cérémonie d'adieu, deux officiers supérieurs n'ont confié qu'ils avaient mesuré l'ampleur de cette perte lorsqu'ils ont vu les quarante-huit porteurs et leur commandant descendre du CC-130 après y avoir déposé les cercueils.

Nos pertes au cours du déploiement ont présenté à coup sûr un défi de taille pour les commandants. Nous avons subi des pertes à cause de mines et de VBIED. En conséquence, le défi consistait à garder les soldats concentrés sur leur mission. Chacun savait que les talibans avaient changé de tactique depuis l'opération *Medusa* et qu'ils attaquaient désormais la FO avec des IED de toutes sortes. Tous ceux qui quittaient le périmètre du camp faisaient preuve de vigilance et prêtaient une très grande attention à leurs ordres et aux tâches à accomplir. Personne n'échappait à la menace des IED et lorsqu'ils quittaient la BOA ou l'aérodrome de Kandahar, les soldats étaient prêts à toute éventualité.

Les tactiques des talibans évoluaient avec les saisons. La récolte des pavots terminée, les talibans ont entrepris d'attaquer le groupement tactique avec des effectifs allant de la taille d'une section à celle d'un peloton. Le groupement tactique a réussi sans difficulté à repousser ces attaques et dans le cas de la Cie « I », c'est elle, la plupart du temps, qui attaquait l'ennemi. Fait significatif, des cies de fusiliers au personnel de soutien, en passant par l'échelon de combat, cette guerre était menée par des jeunes. Avec la température de 55 degrés Celsius que nous subissions et les lourdes charges que tous devaient transporter, le défi du leadership constituait à éviter que les soldats ne se déshydratent et à s'assurer que les opérations étaient planifiées en fonction de ces températures extrêmes. Lors de l'instruction préalable au déploiement, nombre de compagnies de fusiliers avaient mis l'accent sur la marche avec tout l'attirail, ce qui s'est révélé fort rentable une fois dans le théâtre. Les SMC devaient sans cesse surveiller les soldats pour s'assurer qu'ils s'alimentaient convenablement, qu'ils prenaient leurs électrolytes et qu'ils s'hydrataient avant une opération. Les infirmiers des compagnies

surveillaient de près l'alimentation des soldats et confirmaient à la chaîne de commandement que les soldats recevaient les suppléments nécessaires pour se sustenter lors des opérations.

Malgré cela, de nombreuses blessures sont à déplorer, dont des entorses à la cheville et des hernies discales, sans parler des cas de déshydratation. Certains des blessés ont dû être rapatriés.

Notre FO était dispersée dans toute la ZO, les compagnies se voyant assigner des districts dont elles devaient dominer le terrain et comprendre la culture. Cela comprenait l'escadron de reconnaissance et la batterie d'artillerie, qui manœuvraient depuis leurs zones respectives. Cette dispersion à travers le Commandement régional (CR) sud posait à l'ESN un défi en matière de réapprovisionnement. C'est là que les SMC, les quartiers maîtres de compagnie (QMC) et les cmdtA gagnèrent véritablement leurs galons. En raison de l'âge et des états de service de nos SMC et de nos QMC, ainsi que de leur expérience, les compétences qu'ils ont mises à profit pour faciliter le réapprovisionnement leur venaient de leurs cours d'adj suivis dans les années 1980 et 1990. Les QMC remplissaient les commandes en provenance de l'aérodrome de Kandahar et acheminaient les approvisionnements par les patrouilles de logistique de combat (PLC) de l'ESN jusqu'à un emplacement temporaire où les SMC ou les cmdtA des entrepôts rencontraient les PLC dans les BOA et transféraient les chargements à bord de leurs véhicules. Ils se préparaient alors à rejoindre les emplacements avancés dans toute la ZO. Au bout du compte, cette méthode éprouvée s'est révélée la meilleure façon d'effectuer le réapprovisionnement.

Compte tenu de l'austérité des BOA dans lesquelles séjournait le groupement tactique, les SMC ont eu une fois de plus l'occasion de mettre à profit leur formation. À Gundy Ghar, une BOA dans l'ouest de la ZO de la FO, il n'y avait pas d'installations sanitaires, car cette base était située sur une colline désertique surplombant une plaine sur plusieurs kilomètres à la ronde. Le sol était constitué de fine poussière. Le SMC a dû apprendre à l'escadron à brûler les excréments le matin, car il n'y avait pas d'autre façon de se débarrasser des ordures dans la BOA. Il a dû faire construire des latrines de même que des douches de campagne avec du bois de rebut. L'ingéniosité de tous a pu s'exprimer dans la construction de ces installations temporaires qui procuraient un peu de confort dans des conditions très dures.

Les soldats n'avaient pas de difficulté à creuser et à édifier des bunkers pour résister aux attaques à la roquette qui se produisaient très souvent dans les BOA. Le nettoyage des armes et de l'équipement était une tâche sans fin. Chaque BOA avait à relever ses propres défis. Une fois responsable d'une BOA, non seulement le SMC devait-il préparer les soldats pour le combat du lendemain, mais encore il devait être le SMC du camp.

Les périodes de congé au domicile étaient source de problème, car elles privaient souvent le contingent d'une bonne partie du leadership; cependant, elles offraient également aux caporaux l'occasion d'accéder au poste de cmdtA et aux caporaux-chefs de devenir commandants de section et ainsi de suite. Là encore, grâce à l'excellente formation qu'avaient reçue les soldats avant leur déploiement, ils pouvaient remplir des postes normalement confiés à des militaires de grade plus élevé. On a pu prendre la mesure de l'excellence de cette formation lorsque l'un des cmdtA de peloton a remplacé le commandant du peloton lors du congé de ce dernier et mené avec succès le peloton au combat.

Au cours du déploiement, j'observais constamment la tenue et le maintien des soldats. Le leadership des militaires du rang, depuis les SMC jusqu'aux caporaux-chefs, veillait à ce que les soldats respectent le règlement sur la tenue. Avant la formation officielle de la FO en septembre, j'avais réuni tous les SMC et discuté des problèmes relatifs à la FO. Nous avions échangé des idées sur tout ce qui surviendrait selon nous outre-mer concernant la tenue, la discipline, le maintien, les cérémonies d'adieu, le moral et la santé, pour ne mentionner que quelques exemples. Une fois établies les choses à faire et à ne pas faire, j'ai fait part de nos conclusions au commandant et nous avons mis en place des règlements. En établissant tôt les normes de la FO, avec l'appui entier des SMC, la tenue et le maintien ont toujours été irréprochables et nous avons toujours projeté l'image d'une seule et même unité combattante.

Parmi les autres défis que nous avons dû surmonter figuraient les contrastes entre les différentes ZO. L'une des compagnies, par exemple, couvrait un secteur relativement calme où les talibans se manifestaient rarement, et ses membres sont devenus frustrés par cette absence de combat. En revanche, une autre sous-unité combattait les talibans quotidiennement et commençait à donner des signes d'épuisement.

La ZO était dynamique et les trois volets de la guerre y étaient représentés. Dans un quartier, les combats faisaient rage, dans un autre l'ERP était à l'œuvre, tandis que dans un troisième, on mettait l'accent sur la gouvernance. Tous ces quartiers étaient relativement proches les uns des autres. Mon commandant avait fort à faire pour concilier ces trois priorités. Cette réalité donnait lieu à une ZO fort diversifiée.

J'ai senti que j'avais misé juste quant à l'instruction de la FO menant au niveau de préparation opérationnelle élevée. Bien que nombre de soldats aient été séparés de leurs proches pendant de longues périodes, le résultat, finalement, en valait la peine. Chaque commandant s'est assuré que tout le monde connaissait par cœur ses tactiques, techniques et procédures (TTP).

Cinq jours avant de quitter le théâtre, j'ai été victime d'une attaque lancée au moyen d'une bombe placée à bord d'un véhicule et sans le savoir-faire de l'équipe qui a aussitôt exécuté les drills appris, je ne serais pas là aujourd'hui pour écrire ces lignes. Bien qu'encore sous le choc, nous sommes tous sortis du véhicule et avons exécuté les drills en cas d'explosion, établissant des cordons de sécurité intérieurs et extérieurs, attribuant des arcs de tir et sécurisant le lieu de l'explosion. Lorsque je me remémore cette journée, je constate à quel point l'instruction préalable au déploiement est importante. Quiconque sort de l'enceinte sans avoir reçu aucune forme d'instruction propre à la mission du théâtre constitue un handicap pour la FO. Une fois dans le théâtre, chacun a un rôle à jouer, que ce soit à titre d'infirmier, de tireur, de chef d'équipage, d'artilleur ou de conducteur, pour n'en mentionner que quelques-uns.

Nos visiteurs ont suscité des tensions et des frustrations parmi le personnel de la FO à cause du surcroît de travail qu'entraîne leur protection. Chacun est vulnérable et susceptible d'être attaqué à l'extérieur de l'enceinte, et combattre l'ennemi tout en assurant la protection des visiteurs était une préoccupation de tous les instants pour les hommes et les femmes de la FO. Malheureusement, il faudra sans doute qu'un visiteur soit grièvement blessé pour que l'on comprenne enfin que l'Afghanistan n'est pas une destination touristique.

Un autre défi qui s'est présenté vers la fin de notre déploiement marqué par la perte de vingt-deux soldats a été le manque de motivation de certains des membres du génie. La plupart d'entre eux avaient été témoins d'explosions catastrophiques et avaient récupéré des corps et des véhicules, participé à des déminages ou assuré la sécurité rapprochée. Après un certain nombre de cérémonies d'adieu, un nombre croissant de membres du génie ne pouvaient

plus sortir de l'enceinte, souffrant d'épuisement au combat. En conséquence, le groupement tactique a dû assembler des sections du génie différentes pour pouvoir fournir l'appui du génie nécessaire aux diverses missions.

Tout compte fait, la Roto 3 a été couronnée de succès grâce à un leadership solide à tous les niveaux et à l'atteinte d'un heureux équilibre de courage et de compassion. J'ai acquis un nouveau respect pour les réservistes, qui s'exposent au danger autant que leurs homologues de la Force régulière. De fait, lors de ce déploiement, les réservistes faisaient preuve de la même ardeur au combat que les membres de la Force régulière. La seule différence était le béret qu'ils portaient lors des cérémonies d'adieu et de remise de décorations.

Malgré nos succès, il y a encore des améliorations à apporter. L'un des changements que je préconise est que les commandants supérieurs prennent leur congé au domicile à mi-chemin du déploiement. Au cours de notre déploiement, nombre d'entre eux ont choisi de différer leur congé afin de céder la place aux soldats qui voulaient marquer une pause à la mi-temps. Cela a occasionné de sérieux problèmes d'épuisement chez les commandants supérieurs. Bien que leurs intentions aient été louables, on pouvait voir clairement qu'à la fin de leur période d'affectation, ils étaient fatigués et au bord de l'épuisement professionnel. Des journées de dix-sept heures sans répit dans une situation tactique font payer un lourd tribut et affectent votre état psychique. J'ai été témoin de burnout à tous les niveaux et j'ai constaté que le manque de sommeil et de nourriture appropriée réduit l'efficacité du commandement. Ceux qui prenaient leur congé au domicile au milieu du déploiement rechargeaient leurs batteries et étaient frais et dispos à leur retour pour commander leurs soldats et, plus important encore, le demeuraient jusqu'à la fin de leur mission.

Il était évident aux yeux de toute la FO outre-mer que le corps des sous-officiers supérieurs constituait l'épine dorsale de la mission. De fait, de nombreuses opérations étaient menées au niveau des sections et des pelotons. Il était essentiel de réaliser l'équilibre entre la bravoure et la compassion à tous les niveaux. L'un des adj de la FO a perdu neuf de ses camarades, dont son commandant de peloton, dans l'explosion de mines et est parvenu à garder ses troupes concentrées sur leur mission malgré les énormes pertes subies par le peloton. Le commandant du groupement tactique a décidé de le maintenir au poste de commandant de peloton plutôt que de demander un remplaçant du Canada.

L'importance de diriger par l'exemple n'est jamais aussi évidente qu'au combat. Ceux qui n'étaient pas à la hauteur étaient renvoyés au Canada ou affectés à des postes d'état-major de la FO. C'est un fait avéré que l'absence de morts et de blessés force contre force était attribuable à un commandement solide à tous les niveaux et à une connaissance intelligente des tactiques.

À certains moments, le groupement tactique pensait que le commandant se montrait trop exigeant à son endroit; mais, après avoir travaillé étroitement avec lui, je peux témoigner que rien n'est plus éloigné de la vérité. Il avait à cœur les intérêts du groupement tactique et partageait la peine des soldats lorsqu'il y avait des morts ou des blessés. Néanmoins, chaque organisation pensait que le commandant était trop exigeant à son endroit. C'était tout simplement sa façon de commander et d'obtenir des résultats. Lorsque je réunissais les SMC chaque semaine, je leur rappelais toujours que le commandant avait à cœur les intérêts de leur organisation. Le commandant adjoint était un leader très compatissant qui faisait contrepoids au commandant.

Pour conclure, je dois dire que j'étais extrêmement fier de la FO et que j'ai été honoré d'être son SMR. Je n'aurais pu souhaiter une meilleure équipe de sergents-majors. Leur leadership a sauvé des vies et gardé les troupes concentrées. Ils étaient sans cesse à l'extérieur de l'enceinte, partageant les risques de leurs soldats. En outre, la FO avait la chance d'avoir un commandant et un commandant adjoint exceptionnels.

CHAPITRE 14

L'ANIMOSITÉ DANS LES RANGS : LA DIFFICILE INTÉGRATION DES RENFORTS DE LA RÉSERVE AUX BATAILLONS DE LA FORCE RÉGULIÈRE

Kurt Grant

> *La cause fondamentale de l'effondrement du moral et de la discipline dans une armée est habituellement la suivante : un commandant ou ses subordonnés traitent les soldats comme des enfants ou des serfs plutôt que de les considérer comme des adultes*[1].
>
> S.L.A. Marshall

> *Indubitablement, nous ferons de plus en plus appel à nos réservistes sur les plans de l'engagement opérationnel, du soutien de l'entraînement, de la reco rapprochée et dans bien d'autres domaines spécialisés qu'eux seuls maîtriseront*[2].
>
> Gén. Hillier

Pour les membres des FC, la transformation a une connotation toute particulière. Pour certains, elle évoque un sentiment de crainte et d'incertitude, pour d'autres, la promesse de nouvelles possibilités. Ce terme désigne en fait le processus par lequel les FC s'adapteront à la nouvelle réalité des opérations dans l'ensemble du spectre[3], car tout, des structures de commandement à l'art opérationnel – c'est-à-dire la stratégie, les opérations et l'approche tactique qui régissent la manière de combattre des FC – a fait ou fera l'objet d'un examen approfondi.

Parmi les nombreux changements à apporter, mentionnons la nécessaire amélioration du processus d'intégration d'un nombre croissant de renforts (personnel d'augmentation) de la Réserve aux bataillons de ligne qui se préparent à aller outre-mer. La multiplication des opérations de maintien de la paix depuis le début des années 1990 a obligé les FC à revoir leur façon de penser, et a permis à un nombre grandissant de réservistes de servir outre-mer. Cette augmentation a entraîné une avalanche de problèmes d'administration et de personnel dont la résolution est essentielle au succès de l'intégration. Les quinze années de cadence opérationnelle élevée qui se sont écoulées

depuis ont donné lieu à beaucoup de demi-mesures administratives, mais c'est avant tout aux chefs subalternes qu'on a confié le problème plus englobant de la bonne intégration des renforts dans les sections et les pelotons. Cette façon de faire n'est pas particulière aux FC. La Grande Bretagne, l'Australie, la Nouvelle-Zélande et les États-Unis ont tous eu à résoudre cette question, avec plus ou moins de succès.

Le problème tient essentiellement au fait que le commandement souhaite favoriser l'intégrité de l'unité et l'esprit de corps qui sont tous deux si importants durant des opérations dans l'ensemble du spectre. On sait que les facteurs qui contribuent à l'esprit de corps des groupes militaires en temps de paix incluent la compatibilité, la conformité, la camaraderie, la compétition, la tradition, la territorialité et le statut. Ces facteurs, et d'autres encore, s'appliquent aussi dans le contexte du combat et sont d'autant renforcés par lui qu'il favorise la reconnaissance de l'importance des liens d'interdépendance[4]. Cela dit, il est normal que la rencontre de deux groupes qui ne se connaissent pas suscite une « crainte de l'inconnu » qui les portera chacun à fermer les rangs contre les étrangers. De plus, les soldats apportent avec eux leur propre expérience de vie, qui peut influencer leur façon d'aborder la question de l'intégration. Tous les soldats canadiens ont été endoctrinés dans le système régimentaire, et les attitudes et les approches qui en découlent peuvent parfois mener à un climat d'adversité. Le présent article examine certains problèmes liés à l'intégration des membres de la Réserve et de la Force régulière dans une même unité et suggère des moyens de les atténuer.

HISTOIRE

La question de l'intégration n'a rien de nouveau pour les Forces canadiennes. La Milice sédentaire a été la première à souligner le problème, au début des années 1800. Les réalisations de la Milice durant la Guerre de 1812, jointes, chez certains, au désir exagéré de faire reconnaître leurs exploits, a engendré, puis perpétué, le « mythe de la Milice »[5]. Selon ce mythe, c'est la Milice – aidée de quelques membres de la Force régulière — qui a sauvé le Canada durant la guerre avec les États-Unis.

L'histoire a toutefois démontré qu'il s'agit bel et bien d'un mythe. La survie du Canada durant ses premières années d'existence tient davantage à sa bonne fortune qu'à la férocité de sa Milice. Dans toutes les guerres qui ont lieu en Amérique du Nord jusqu'à la guerre de Sécession, ce sont les forces

régulières — françaises, britanniques ou américaines – qui ont assumé le gros du combat. Les officiers de la Force régulière planifiaient les campagnes et géraient leur effectif de soldats qualifiés. Les milices étaient utiles, parfois vitales, mais les miliciens qui arrivaient tout droit de la ferme ou des ateliers ou boutiques des villes ne résistaient pas et ne pouvaient pas résister aux rigueurs du champ de bataille[6]. Ce qui ne signifie pas que les miliciens étaient de piètres combattants. Au contraire, en octobre 1813, par exemple, 1700 soldats de la Force régulière et de la Milice, avec des niveaux d'entraînement variables, ont ensemble obligé une force américaine supérieure en nombre (de 3000 à 4000 hommes), mais mal dirigée, à battre en retraite après un engagement bref, mais vigoureux, qui a sauvé Montréal[7].

À la fin des années 1800, tandis que le Canada assumait graduellement le contrôle de sa propre destinée, la création des premières unités militaires permanentes, qui étaient chargées d'aider la Milice à s'entraîner, a ravivé la question. La Milice estimait que les membres des premières unités permanentes n'étaient que de la racaille. De leur côté, les soldats de la Force permanente et les militaires de carrière qui occupaient des postes de commandement déploraient souvent l'atmosphère de club des unités de milice. Les groupes s'affrontaient souvent dans des guerres de mots caustiques qui n'en finissaient plus. Chaque camp restait résolument sur sa position, fermement convaincu de sa prééminence.

On peut affirmer que le problème tenait en grande partie à l'écart d'entraînement entre les deux forces. Mais on peut aussi affirmer que, dans les débuts du moins, le fait de travailler ensemble sur le terrain compensait largement cet écart. Cependant, à mesure que le degré de sophistication des guerres augmentait, le temps qu'il fallait pour entraîner les renforts selon la norme augmentait aussi. Aussi, l'écart n'en était que plus apparent.

CHANGEMENT DE CAP

De la guerre des Boers à la fin de la guerre de Corée, les forces régulières et la Réserve ont chacune tenté de s'imposer comme la force prédominante du Canada. Les guerres de la fin du XIXe siècle et de la première moitié du XXe siècle avaient en grande partie uniformisé le niveau de compétence des membres des armes de combat, mais l'érosion des compétences de la Milice dans les périodes entre les guerres posait un problème réel.

À la fin des années 1950, l'entrée en scène des armes nucléaires déployables a forcé le Canada à réexaminer ce qu'il exigeait de ses militaires. C'est ainsi qu'on est passé de la capacité à mettre sur pied une force à la capacité de constituer une force rapidement déployable et hautement qualifiée, inspirée de l'expérience coréenne. Le Chef de l'état major général Guy Simmons a constaté que la Milice n'était pas en mesure de fournir sur-le-champ des soldats qualifiés pouvant être mobilisés rapidement en cas de crise soudaine[8]. Auparavant subordonnée à la Milice, la Force régulière a alors pris son envol; elle a assumé le premier rôle dans la défense du Canada, en laissant aux miliciens peu de chances d'effectuer de véritables tâches de soldat. L'entraînement de la Milice a donc connu un déclin graduel, mais inévitable, d'où est partie la croyance, parmi la Force régulière, que les miliciens n'étaient que des guerriers du dimanche.

Durant les trente années qui ont suivi la guerre de Corée, la Force régulière a occupé la place prédominante, pendant que la Milice languissait dans les coulisses, n'ayant ni rôle clairement défini, ni occasion d'accomplir les tâches pour lesquelles elle avait été entraînée. En 1987, le gouvernement fédéral a tenté de rétablir la situation en publiant un Livre blanc sur le concept de la Force totale. On y abordait l'idée d'une seule et unique armée, en plus de proposer une expérience qui consisterait à créer un bataillon ou un régiment constitué à la fois de membres de la Réserve et de la Force régulière et doté de rôles spécifiques liés à l'ordre de bataille des FC renouvelées. C'est ainsi qu'est né le bataillon 10/90. La promesse implicite dans la proposition du Livre blanc s'est vite concrétisée lorsque des réservistes se sont retrouvés sur la ligne de front à Oka et activement impliqués dans l'opération *Friction*. Mais comme la Force régulière s'entraînait depuis trente ans à un haut niveau de préparation, cela n'a fait qu'accentuer l'écart entre les soldats de la Réserve et ceux de la Force régulière et le concept de la Force totale en a convaincu bien peu.

DES RAPPORTS DIFFICILES

La chute du rideau de fer a elle aussi accéléré la cadence opérationnelle des FC, qui ont déployé successivement des contingents en Yougoslavie, au Rwanda, au Cambodge et en Somalie en peu de temps. Confrontée au sérieux manque d'effectifs des bataillons résultant de la politique de diminution des forces longtemps pratiquée par le gouvernement, la Force régulière s'est tournée vers la Milice pour combler ses rangs. Elle comptait tant sur la

Milice que certaines compagnies envoyées dans les premiers déploiements en Yougoslavie étaient composées à près de 50 % de réservistes[9].

En 1995, malgré l'augmentation soudaine du nombre de renforts de la Réserve, les commandements de la Force régulière et de la Réserve entretenaient des rapports tendus. Compte tenu de la cadence opérationnelle accélérée, la Force régulière estimait que la Milice n'avait qu'à faire ce qu'on exigeait d'elle, soit continuer de fournir prestement des renforts. La Force régulière cherchait avant tout à combler des besoins opérationnels grandissants et non à assurer la survie des régiments. Pour cette raison, et afin d'atteindre les objectifs de mise sur pied de la force, la Force régulière offrait d'accueillir directement tous les soldats réservistes intéressés à se joindre à elle.

La Réserve, pour sa part, se méfiant des intentions de la Force régulière dont elle voyait les rangs se dégarnir plus vite qu'elle ne pouvait les renflouer, lutta contre toute modification de son rôle traditionnel de mobilisation nationale et pour la survie de tous ses régiments, aussi petits soient-ils. La méfiance réciproque atteignit un niveau tel qu'on peut affirmer que l'année 1997 marqua le point creux dans l'histoire des relations entre la Force régulière et la Réserve[10]. Les lignes étaient dès lors tracées.

UNE QUESTION DE LEADERSHIP

Au cours des années 1990, la cadence opérationnelle des FC a maintes fois augmenté. À titre d'exemple, pas moins de 62 opérations distinctes ont été lancées entre 1991 et 2003 dans l'ancienne Yougoslavie[11]. Pendant tout ce temps, la Force régulière et la Réserve ont dû apprendre à mieux travailler ensemble. Des solutions de rechange administratives en matière de solde, de contrats et d'avantages ont été proposées mais devaient (et doivent) toujours être concrétisées, ce qui fait que certains réservistes étaient traités différemment de leurs homologues de la Force régulière[12]. Prenons un exemple qui remonte aux débuts de la période d'entraînement accéléré pour la rotation 5 de l'opération *Harmony*.

La femme d'un réserviste avait semble-t-il été admise aux urgences à Ottawa alors que son mari s'entraînait à Petawawa. Le soldat se présenta devant son cmdt de compagnie (cie), qui l'informa qu'il n'était pas autorisé à quitter l'entraînement pour se rendre à Ottawa. Le cmdt cie, ne sachant pas si le soldat avait droit à un congé pour urgence en vertu de son contrat de

service de classe C, avait préféré conserver les congés du soldat en cas d'une vraie urgence. Bien que la situation ait été résolue en définitive, elle démontre clairement que l'officier ne comprenait pas toutes les nuances des conditions de service des soldats sous ses ordres.

D'autres facteurs sont venus compliquer l'intégration des renforts dans les bataillons de la Régulière. Les chefs subalternes favorisaient souvent une attitude d'eux contre nous au niveau du peloton. Toujours au début de l'entraînement pour la rotation 5 de l'opération *Harmony*, alors que la sélection initiale des renforts n'avait pas encore commencé, beaucoup de réservistes essayaient encore de se situer dans l'ordre hiérarchique et de comprendre ce qu'on attendait d'eux. Au cours d'un défilé de bataillon, l'un d'eux, épuisé par la chaleur, eut la malchance de s'affaisser, et on dut l'aider à quitter le terrain de parade. L'adjudant de peloton se lança dans une véritable tirade : s'adressant à « ses gars » (les membres de la Force régulière de son peloton), il se mit à critiquer les « guerriers du dimanche » et à décrire avec force détails – mais à voix suffisamment basse pour que seul son peloton puisse l'entendre – comment il allait mener les réservistes à l'épuisement et quelle perte de temps ceux-ci représentaient pour lui. Cela eut l'effet négatif escompté sur les réservistes, dont le moral ne tarda pas à s'effondrer[13].

On pourrait affirmer, de manière convaincante, que les exemples ci-dessus reflètent le manque d'aptitude au leadership des deux leaders en cause. En fait, l'adjudant de peloton a failli à l'un des dix principes du leadership des FC, celui de « connaître ses soldats et voir à leur bien-être »[14], et le cmdt cie, à celui de « prendre des décisions judicieuses et opportunes »[15]. Ces chefs auraient-ils traité ainsi un membre de la Force régulière? Ou ces exemples reflètent-ils le niveau de discrimination institutionnelle inhérente à l'Armée de cette époque, discrimination qui allait dégénérer en des injures qu'on entend encore aujourd'hui[16]. Quoi qu'il en soit, c'est au cours des années 1990 qu'une grande partie de la Force régulière a vraiment, pour la première fois, cotôyé dans ses rangs un grand nombre de réservistes et pris connaissance de certains problèmes d'intégration.

UNE NOUVELLE RELATION

Cela dit, le temps était au changement. Malgré leur réputation de « guerriers du dimanche », les réservistes qui souhaitaient servir outre-mer avaient davantage à offrir que des compétences militaires de base. Beaucoup avaient

un niveau d'études plus élevé que leurs homologues de la Force régulière et certains possédaient des compétences qui n'étaient pas immédiatement disponibles dans les métiers des armes de combat[17]. Ces deux facteurs allaient changer la perspective de certains membres de la Force régulière qui avaient longtemps côtoyé des miliciens mal entraînés, et forcer leur respect. Bien sûr, le fait que la grande majorité des miliciens s'acquittaient exceptionnellement bien de leurs tâches au cours des rotations avait démontré à la Force régulière que les réservistes apportaient avec eux, en plus de leurs compétences de base, un attribut vital : le désir d'être là. Les quinze années suivantes de collaboration avec des réservistes bien entraînés et disciplinés ont beaucoup contribué à réfuter le mythe du « guerrier du dimanche » et à inspirer plus de respect pour les réservistes parmi les membres de la Force régulière.

Dans son énoncé de politique de la défense[18], le ministre de la Défense nationale prévoyait que la Milice jouerait un plus grand rôle dans les futures opérations et qu'elle travaillerait beaucoup plus étroitement avec la Force régulière dans le contexte d'une relation de travail revue. Quoiqu'un écart persiste dans le niveau d'entraînement et d'expérience des deux forces, la restructuration de la Réserve de la Force terrestre (RRFT) a beaucoup fait pour combler le fossé (du moins en ce qui concerne l'entraînement) avec l'adoption de la politique « Une armée, une norme »[19]. Cette normalisation de l'entraînement a été amplifiée par un phénomène plus récent. Non seulement les réservistes reviennent-ils de leurs affectations avec une expérience précieuse qu'ils peuvent transmettre, mais, partout en Ontario, de plus en plus de membres de la Force régulière avec vingt années d'expérience et même plus décident de se joindre à des unités de la Réserve afin de pouvoir continuer à exercer le métier de soldat qu'ils aiment tant. En conséquence, il y a eu une uniformisation graduelle des compétences entre les deux forces. On trouve la preuve de cette nouvelle orientation dans la prochaine rotation 03/06 vers l'Afghanistan, dans laquelle 220 réservistes occupant des grades de simple soldat à major seront déployés dans le cadre du contingent principal, ce qui prouve qu'on les considère égaux à leurs homologues de même grade et même expérience de la Force régulière. Aujourd'hui, on s'attend à ce que les réservistes de tous niveaux aient reçu le même entraînement que leurs homologues, la seule distinction étant la somme d'expérience de chacun.

Malgré cela, chaque fois que quelqu'un « de l'extérieur » se joint à un groupe établi, que ce soit dans un bataillon ou un bureau, il y a une période d'apprivoisement durant laquelle le groupe évalue le nouvel individu pour voir s'il sera accepté. Dans son livre *Men Against Fire*, S.L.A. Marshall souligne

que, s'il est vrai que des hommes ne se battront pas pour un chef qu'ils ne connaissent pas, il est tout aussi vrai qu'un soldat éprouve une réticence innée à affronter le danger pour le compte de personnes dont il ne partage pas l'identité sociale[20]. Cela est particulièrement vrai dans le cas des nouveaux renforts. Compte tenu de cette réflexion, on doit se demander comment un chef/un commandant intègre de nouveaux renforts à son commandement. Il faut aussi se demander ce que doit faire le nouveau renfort pour prouver son appartenance. Pour répondre à ces questions, il faut d'abord comprendre la dynamique des petits groupes.

Dans un article intitulé « Developmental Sequence in Small Groups », Bruce Tuckman résume les cinq étapes du développement d'un groupe : 1) Formation, 2) Rodage, 3) Normalisation, 4) Exécution, 5) Dissolution[21].

Dans la première étape – formation –, les membres du groupe misent sur un comportement sécuritaire et structuré et comptent sur le chef de groupe (commandant de section) pour les guider. Ils ont besoin de se sentir acceptés par le groupe et de s'y sentir en sécurité. Ils recueillent des impressions et des informations sur les similarités et les différences entre les membres et forment des préférences pour de futurs sous-groupes[22]. Dans le contexte militaire, pour que les groupes se sentent en sécurité, le groupe existant doit être à l'aise avec les nouveaux venus. Il faut donc que les nouveaux convainquent le groupe qu'ils sont compétents et dignes de leur respect.

Pour le militaire en renfort, le respect se mérite de plusieurs façons. Il faut, d'abord et avant tout, se rappeler que le métier de soldat, particulièrement dans les armes de combat, est basé en grande partie sur la *condition physique*. Le réserviste doit arriver au bataillon prêt à atteindre – ou à excéder – le niveau d'entraînement physique de base. Un individu qui est capable de faire une marche chronométrée de 10 milles tout en portant un sac à dos de 55 lb, un casque, des sangles et un fusil commande d'ores et déjà un certain respect.

Ensuite, la *compétence technique* est un facteur important pour se faire accepter dans une section d'infanterie. Aux yeux des personnes qui l'observent, le soldat qui est capable de prendre une mitrailleuse semi-lourde C6 (ou n'importe quelle autre arme de peloton) et de la démonter, la nettoyer, la remonter et en vérifier le fonctionnement sans demander d'aide n'a pas besoin d'entraînement ou de supervision supplémentaire. Cela inspire confiance en la compétence de l'individu.

La *connaissance de la situation* contribue beaucoup aussi à l'acceptation par le groupe, car elle reflète aussi le niveau d'entraînement de l'individu. Savoir où aller et quoi faire sans le demander ou sans se le faire dire inspire confiance parmi les membres de l'équipe, qui s'en trouve ainsi renforcée. Il faut souligner que ces trois facteurs demandent beaucoup d'un réserviste. Il est évident qu'en plus des trois heures par semaine qu'exige l'Armée, le réserviste qui se porte volontaire pour servir outre-mer devra consacrer du temps personnel à s'entraîner pour atteindre et excéder la norme convenue.

La deuxième étape de la dynamique de groupe – le rodage – concerne surtout l'attitude et la personnalité d'un individu et est probablement le principal facteur qui détermine s'il sera accepté par le groupe. Lorsqu'un groupe s'organise en vue d'une tâche à accomplir, des conflits personnels surgissent inévitablement. Chacun doit adapter ses sentiments, ses idées, ses attitudes et ses croyances au groupe. La « peur d'être découvert » ou la « peur d'échouer » suscitent un besoin accru de clarification des structures et d'engagement[23]. C'est ici que le chef subalterne (cmdt/A de section, commandant de section, cmdt/A de peloton et commandant de peloton) prend toute son importance. Un leadership solide, basé sur la connaissance des membres du groupe et l'utilisation judicieuse de leurs capacités[24], peut assurer le succès d'une organisation; son absence peut en sonner le glas. La capacité d'intégration d'un individu peut déterminer s'il sera ou non accepté dans le groupe. Rien n'invite plus vite le rejet qu'une attitude de « je sais tout » et un refus d'apprendre.

L'acceptation est cependant une voie à deux sens et rien ne forge des liens plus forts dans une section ou un peloton que l'adversité partagée, c'est-à-dire un événement ou une tâche qui forcent le groupe à travailler en équipe pour accomplir une mission. Il peut s'agir d'une chose aussi simple qu'une course d'entraînement particulièrement exigeante, ou d'une épreuve aussi éprouvante qu'un échange de feux. Quoi qu'il en soit, c'est dans l'adversité que se soude une équipe, car c'est alors que ses membres prennent conscience de la nécessité de pouvoir compter les uns sur les autres et c'est alors aussi que ce besoin est mis à rude épreuve. Peu importe les antécédents de chacun, la confiance acquise dans des conditions adverses peut cimenter les amitiés et aider à constituer des unités de travail efficaces.

Pour les chefs subalternes de la Force régulière qui doivent assurer l'efficacité des sections et des pelotons, l'adhésion aux principes de leadership et leur mise en pratique s'accompagnent du besoin de reconnaître que les

réservistes qui arrivent sur le terrain de rassemblement pour s'entraîner le font probablement au coût d'un sacrifice personnel. Dans de nombreux cas, les réservistes ont soit quitté leur emploi, soit interrompu leurs études pour servir leur pays et se rendre outre-mer. Ces réservistes ont probablement des compétences qu'on ne retrouve pas souvent dans les métiers des armes de combat, mais qui pourraient s'avérer utiles dans des situations qui débordent la description de tâche habituelle d'un soldat en déploiement. Ce désir manifeste de mettre leur vie « en attente » commande le respect.

CONCLUSION

Le désir de servir son pays est une tradition de longue date au Canada. Depuis la fin des années 1600, de nombreux Canadiens ont déposé leurs outils pour prendre les armes à la défense de leur pays. Mais le monde change constamment et, pour relever le défi que représente la cadence accélérée des opérations dans l'ensemble du spectre, nos forces armées vivent une grande transition qui mènera en définitive à un partenariat global entre la Force régulière et la Réserve.

Pour le réserviste, il ne suffit plus de prendre un fusil et de se tenir épaule à épaule avec ses homologues de la Force régulière pour repousser l'ennemi. De nos jours, il faut beaucoup plus d'entraînement. Le réserviste qui tient à servir outre-mer doit arriver au bataillon en bonne condition physique; il doit maîtriser les aspects techniques du métier, avoir une bonne connaissance de la situation et être prêt à commencer l'entraînement pour réussir. Il devra pour cela consacrer plus de temps que ne l'exige l'entraînement habituel. Bref, le réserviste doit devenir un soldat à temps plein tout en étant à temps partiel.

La Force régulière, notamment ses chefs subalternes, doit aussi accepter qu'il est impossible de suivre la cadence opérationnelle accélérée sans l'aide des réservistes qu'elle intègre comme renforts dans ses rangs. La meilleure façon d'y parvenir est d'adhérer aux principes du leadership et de les mettre en pratique. De plus, les membres de la Force régulière doivent reconnaître et accepter que des ensembles de compétences qu'on ne retrouve pas habituellement parmi ses soldats représentent une force et non une faiblesse. Finalement, la Force régulière doit comprendre que les réservistes désirent ardemment être là, souvent au coût d'un sacrifice personnel.

Le souvenir des réputations autrefois imposées à la Milice et à la Force régulière continuera de hanter les FC tant et aussi longtemps que des individus et des

institutions se cramponneront à des idées préconçues. Dans l'environnement si instable des opérations dans l'ensemble du spectre, l'animosité entre individus est inadmissible, car tout doute sur le niveau d'entraînement d'un militaire ou sur sa capacité d'accomplir une tâche pourrait très bien entraîner la perte d'une vie. La Force régulière et la Réserve doivent chacune s'efforcer de créer et de favoriser un climat de confiance au sein des sections et des pelotons. À n'en pas douter, il ne saurait y avoir un moment plus approprié pour bâtir cette confiance qu'à l'entraînement préalable au déploiement où tous et chacun vivront les mêmes épreuves face à l'adversité.

NOTES

1 Marshall, S.L.A. (1947). *Men against Fire*, (William Morrow and Company, New York), p. 115.

2 Lgén Hillier. (2003). *Transformation de l'Armée de terre, Faire beaucoup plus avec beaucoup moins*.

3 Opérations dans l'ensemble du spectre : c'est le terme qu'utilisent les FC pour décrire la guerre à trois volets (three block war), un concept formulé par le Gen Charles Krulak (un Marine) vers la fin des années 1990 pour décrire le spectre complexe de défis que les soldats devront probablement affronter sur les champs de bataille modernes. En l'espace de trois pâtés d'immeubles, en milieu urbain, les soldats pourraient être appelés à effectuer une intervention militaire complète, des opérations de maintien de la paix ou des tâches d'aide humanitaire.

4 Kellett, A. (1982). *Combat Motivation, the Behavior of Soldiers in Battle*, (Kluwer-Nijhoff, Boston), p. 97.

5 Granatstein, J. (2002). *Canada's Army*, (Toronto 2002), p. 10.

6 Ibid., p. 10.

7 Ibid., p. 11.

8 La discussion suivante repose en grande partie sur le rapport intitulé *Militia Reform*, écrit par Steven Harris, Ph.D., historien principal à la Direction – Histoire et patrimoine (DHP). Le rapport a été écrit le 30 mars 1995 et mis à jour le 13 janvier 2002.

9 Entrevue personnelle avec l'Adjuc J.O.M.P. Leblanc, Sergent-major de la Compagnie B du Royal 22e Régiment durant l'Op *Cavalier*.

10 Entrevue avec le Mgén Fitch, octobre 2005.

11 Ce chiffre est tiré d'une recherche effectuée par l'auteur dans le cadre de ses fonctions au sein de l'équipe des journaux de guerre à la DHP du ministère de la Défense nationale.

12 Entrevue avec le Capitaine de frégate E. Naismith, CEM DGPPRHM, SMA (RH-Mil), décembre 2005

13 Ces deux exemples sont tirés de l'expérience personnelle de l'auteur, relatée dans le livre *All Tigers No Donkeys, A Canadian Soldier in Croatia* (St. Catherine's, 2004)

14 Tiré de l'affiche sur les Principes du leadership publiée par les FC, édition 2004, principe nº 5.

15 Ibid., principe nº 8.

16 Les membres de la Force régulière appelaient souvent les réservistes des « toons », une abréviation de « cartoons », le mot anglais pour « dessins animés ». Ils impliquaient ainsi que les réservistes portaient des chapeaux colorés, qu'ils étaient extrêmement divertissants et qu'on ne les voyait que la fin de semaine. Les réservistes, de leur côté, appelaient les membres de la Force régulière des « soaps », une abréviation de « soap opera », qui se traduit en français par téléroman, parce qu'ils étaient terriblement ennuyeux et extrêmement mélodramatiques, et que leur journée finissait dès 14 heures en semaine.

17 Voici un exemple des compétences et des qualifications apportées à la même section par trois réservistes : menuisier, peintre, pilote d'hélicoptère commercial, technicien en génie industriel, trois diplômes universitaires, deux certificats techniques et sept qualifications militaires.

18 Ministre de la Défense nationale, Énoncé de politique de la défense, *Fierté et influence : notre rôle dans le monde*, juin 2005.

19 Capt. M.T. Aucoin, « Une armée, une norme », Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre, vol. 6, nº 3, automne/hiver 2003.

20 Marshall, S.L.A. *Men Against Fire*, p 153.

21 Tuckman, B. (1965). « Developmental Sequence in Small Groups ». *Psychological Bulletin*, 63, p. 384-399. Dans cet article, Tuckman résume les cinq étapes du développement de groupe. **L'étape 1** est la *formation*. À cette étape, les relations personnelles sont caractérisées par la dépendance. Les membres du groupe misent sur un comportement sécuritaire et structuré et comptent sur le chef de groupe (commandant de section) pour les guider. Ils ont besoin de se sentir acceptés par le groupe et de s'y sentir en sécurité. Ils

recueillent des impressions et des informations sur les similarités et les différences entre les membres et forment des préférences à propos des futurs sous-groupes. **L'étape 2**, le *rodage*, est caractérisée par la compétition et le conflit sur le plan des relations personnelles, et par l'organisation sur le plan des fonctions et tâches. Lorsqu'un groupe s'organise en vue de la tâche à accomplir, des conflits personnels surgissent inévitablement. Chacun doit adapter ses sentiments, ses idées, ses attitudes et ses croyances au groupe. La « peur d'être découvert » ou la « peur d'échouer » suscitent un désir accru de clarification des structures et d'engagement. Que les conflits deviennent ou non des problèmes de groupes, ils existent néanmoins. **L'étape 3** est celle de la *normalisation*. Les relations personnelles sont caractérisées par la cohésion. Les membres du groupe sont engagés de manière active dans la reconnaissance de toutes les contributions des membres, la mise en place et l'entretien d'une communauté et la résolution des problèmes collectifs. Les membres sont disposés à revoir leurs idées et leurs opinions préconçues par rapport aux faits présentés par d'autres membres et ils se posent des questions entre eux. Le leadership est partagé et les cliques disparaissent. Lorsque les membres commencent à se connaître et à s'identifier les uns aux autres, le degré de confiance qu'ils se portent contribue au développement de la cohésion du groupe. Le groupe ne parvient pas toujours à **l'étape 4**, celle de *l'exécution*. À cette étape, les gens peuvent travailler tout aussi facilement en autonomie, en sous-groupes ou tous ensemble. Leurs rôles et leurs pouvoirs s'ajustent concrètement aux besoins changeants du groupe et des individus. **L'étape 5**, la *dissolution*, signale la fin des comportements orientés vers la tâche et le désengagement par rapport aux autres. Une conclusion planifiée, telle que la fin d'un déploiement, comporte habituellement une activité servant à souligner la participation et les réalisations et une occasion de faire ses adieux.

22 Ibid., point 1.

23 Ibid., point 2.

24 Les dix principes du leadership préconisés par les FC sont les suivants : 1) Avoir les compétences requises, 2) Connaître ses forces et ses limites et continuer de s'améliorer, 3) Rechercher les responsabilités et les accepter, 4) Diriger en donnant l'exemple, 5) Connaître ses soldats et voir à leur bien-être, 6) Veiller à ce que les subordonnés sachent ce que veut leur chef et les amener à accomplir la mission, 7) Développer les qualités de chef de ses subordonnés, 8) Prendre des décisions judicieuses et opportunes, 9) Inculquer l'esprit d'équipe à ses soldats et tirer le meilleur parti possible de leurs capacités, 10) Tenir ses subordonnés au fait de la mission, de l'évolution de la situation et de la situation d'ensemble.

COLLABORATEURS

L'Adjudant-chef **Alex Bouzane** s'est enrôlé dans les Forces canadiennes le 18 avril 1969. Il a servi au sein du 414e Esc à North Bay, de la 1 DAC en Allemagne, du 103e Esc Sar à Gander, du 431e Esc (Snowbirds) à Moose Jaw, du génie de maintenance des aéronefs de la Base à Moose Jaw, du 450e Esc à Ottawa et des 419e et 416e Esc à Cold Lake. Il a été adjudant-chef de l'escadre de Goose Bay, adjuc de la Force opérationnelle à Aviano et adjuc du détachement du transport aérien tactique en Asie du Sud-Ouest.

Le Premier Maître de 1re classe **Eric M. Carberry** s'est engagé dans les Forces canadiennes en janvier 1976 en qualité de traceur radar. Il a servi à ce titre jusqu'en 1985, alors qu'il devient électronicien naval. Le PM 1 Carberry a servi à bord des NCSM *Annapolis*, *Nipigon*, *Gatineau* et *Iroquois*. Ses affectations à terre ont été les suivantes : École d'électronique navale, quartier général du COMAR, BFC Shearwater et Halifax, où il a servi comme officier chargé des essais et comme premier maître d'unité à l'installation de maintenance de la flotte à Cape Scott. Il a été nommé premier maître de la Base à la BFC Halifax en juin 2005 et premier maître des Forces maritimes de l'Atlantique en 2006.

L'Adjudant-chef **Kit Charlebois** a été sergent major de la Force opérationnelle lors de la rotation 3 de l'opération *Athéna*.

L'Adjudant-chef **J.A. Comeau** s'est enrôlé dans les Forces canadiennes en février 1971. Son expérience au sein des FC comprend trois années de service au sein de la Réserve et 31 années avec la Force régulière.

Le Premier Maître de 1re classe (ret) **Pat Evans** s'est engagé dans la Marine comme opérateur radio en janvier 1972. Plus tard dans sa carrière, il est devenu radiotechnicien, puis a servi deux ans comme gestionnaire des carrières des électroniciens navals. À l'issue de sa période de service comme capitaine d'armes à bord du NCSM *Iroquois*, le PM 1 Evans a été nommé chef de l'École du génie naval de la BFC Halifax, où il a pris sa retraite en juillet 2006.

Le Sergent **Kurt Grant** a écrit et publié plusieurs articles sur des questions militaires et de milice. Il travaille présentement à la Direction de l'histoire et du patrimoine au ministère de la Défense nationale à Ottawa. Il est également un membre actif des Brockville Rifles.

Le Colonel **Bernd Horn**, Ph.D., est officier d'infanterie et professeur chevronné. Il a fait l'expérience du commandement aux niveaux de sous-unité et d'unité. Il a commandé le 3e commando du Régiment aéroporté du Canada de 1993 à 1995 et le 1er bataillon du Royal Canadian Regiment, de 2001 à 2003. Il est également professeur auxiliaire d'histoire au Collège militaire royal du Canada. Le Colonel Horn est présentement commandant adjoint des Forces d'opérations spéciales.

L'Adjudant-chef **André Jutras** a été sergent-major régimentaire du 5e Bataillon des services du Canada lors de la rotation zéro de l'opération *Athéna* en Afghanistan, de février à août 2004. Lors de ce déploiement, il a été le SMR de l'élément de soutien national.

L'Adjudant-chef **Charles Malchow** s'est enrôlé dans les FC en novembre 1976. En qualité de technicien du génie construction (dessins industriels et levés), il a servi à la BFC Gagetown, à la BFC Ottawa, à la SFC Beaverlodge, à la BFC Winnipeg, à la BFC Chilliwack, à la 4e Escadre de Cold Lake, à la 1 UGC de Moncton et sert présentement à la compagnie des services de génie de la BFC/l'USS Edmonton à titre d'officier des contrats et d'adjudant chef d'unité. Il a participé à des déploiements opérationnels dans les hauteurs du Golan, à la SFC Alert, en Bosnie, à Aviano en Italie, et en Asie du Sud-Est.

M. **Craig Leslie Mantle** a obtenu sa maîtrise en histoire militaire du Canada de l'Université Queen's en 2002 et travaille présentement à l'Institut de leadership des Forces canadiennes à titre de chercheur.

L'Adjudant-maître **T.J.P. Mugford**, anciennement du Royal Canadian Regiment, a servi comme sergent-major du camp à Kaboul, en Afghanistan, lors de la rotation zéro de l'opération *Athéna*.

Le Premier Maître de 1re classe **Ken Mullins** s'est enrôlé dans les Forces canadiennes en 1977 et a servi à bord de nombreux navires en qualité de servant d'armes de surface et de technicien d'armement naval. Il a été promu premier maître de 1re classe en décembre 2000 et nommé capitaine d'armes à bord du NCSM *Montréal*, de mai 2002 à août 2004. Il sert présentement comme inspecteur de munitions des Forces maritimes de l'Atlantique à Halifax.

L'Adjudant-chef **Randy Northrup** s'est engagé dans les Forces canadiennes en août 1977. Il a servi dans les trois bataillons du PPCLI de même que dans le Régiment aéroporté du Canada. Il a été SMC en Croatie, d'avril à

octobre 1993, puis SMR du groupement tactique du 1er PPCLI à Kandahar, en Afghanistan, de janvier à août 2006. L'Adjuc Northrup a reçu la Croix du service méritoire pour son affectation en Afghanistan. Il est présentement le SMR du Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, à la BFC/l'USS Wainwright.

L'Adjudant-chef **Michael Poirier** a été le sergent-major régimentaire lors de la rotation 1 de l'opération *Athéna*.

L'Adjudant-chef **Thomas J. Secretan** possède plus de 12 années d'expérience à ce grade et est membre des Forces canadiennes depuis plus de 33 ans. Il a occupé le poste d'adjudant-chef d'escadron dans trois escadrons différents et a été adjudant-chef lors de deux déploiements outre-mer et d'une opération au pays. Il occupe présentement le poste d'adjudant-chef d'escadre, à la 8e Escadre, à Trenton, en Ontario.

Mme **Emily Spencer** , Ph.D., détient une maîtrise et un doctorat en études de la guerre du Collège militaire royal du Canada. Elle a enseigné l'histoire du Canada et l'histoire militaire canadienne au Collège militaire royal du Canada. Elle travaille présentement à l'Institut de leadership des Forces canadiennes à titre d'agrégée de recherche.

L'Adjudant-chef **Lee Topp** s'est enrôlé dans les Forces canadiennes en 1974 comme homme d'équipage dans l'Arme blindée. Il a consacré ses 20 premières années à des affectations régimentaires au sein du 8th Canadian Hussars à Petawawa, avec également des périodes de service à Chypre et en Allemagne. Il a aussi occupé des postes à l'École des aspirants-officiers des Forces canadiennes à Chilliwack, au Centre d'instruction au combat (CIC) à Gagetown, à l'Unité d'essais et d'évaluations de la Force terrestre (UEEFT) et au centre de développement de l'instruction individuelle de l'Armée de terre au quartier général du Centre d'instruction au combat. Il a servi au Rwanda comme SMC en 1995 et comme SMR lors de la rotation 3 de l'opération *Athéna*, en Afghanistan, en 2005. À son retour, il a été nommé sergent-major de la formation au CIC. En 2007, le Capitaine Topp a reçu sa commission d'officier et est retourné à l'UEEFT.

GLOSSAIRE
DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

9/11	Attaque terroriste contre les tours jumelles du World Trade Centre du 11 septembre 2001
AAA	Analyse après action
ACD	Académie canadienne de la Défense
ACDI	Agence canadienne de développement international
ADC	Aide au déplacement en congé
adj	Adjudant
adjuc	Adjudant-chef
adjum	Adjudant-maître
ANA	Armée nationale afghane
ASO	Asie du Sud-Ouest
ASP-FC	Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes
ATA	Autorité de transition en Afghanistan
attrib	Attributions
BFC	Base des Forces canadiennes
BM	Brigade multinationale
BMK	Brigade multinationale de Kaboul
BOA	Base d'opérations avancée
bon	Bataillon
c de c	Chaîne de commandement
CANCAP	Programme de soutien contractuel des Forces canadiennes
CCTFC	Commandant de la composante terrestre des Forces canadiennes
CEMD	Chef d'état-major de la Défense
CEMFA	Chef d'état-major de la Force aérienne
CEMFM	Chef d'état-major de la Force maritime
CEMG	Chef de l'état-major général
CIC	Centre d'instruction au combat
cie	Compagnie
CIE	Contrôle de l'instruction élémentaire
cmdt	Commandant d'unité (CO)
cmdt	Commandant de sous-unité (OC)
cmdtA	Commandant adjoint

cmdtA	Commandant adjoint d'unité (DCO)
CO-CIM	Coopération civilo-militaire
col	Colonel
con op	Contrôle opérationnel
cpl	Caporal
cplc	Caporal-chef
CR	Catholique romain
CR	Commandement régional
CRFM	Centre de ressources pour les familles des militaires
CRTS	Centre de renseignement de toutes sources
CTM	Camp temporaire mobile
D et S	Défense et sécurité
Dét TAT	Détachement de transport aérien tactique
DNA	Décharge accidentelle d'une arme
DP	Districts policiers
DPLN	Demeurons pour la nuit
DSOI	Directives du SCEMD pour les opérations internationales
É.-U.	États-Unis d'Amérique
EAS	Équipe d'activation sur le site
EAT	Équipe d'activation dans le théâtre
EAU	Émirats arabes unis
ECB	Équipe de combat de brigade
ECC	Équipe chirurgicale de campagne
ECN	Élément de commandement national
EEI	Équipes d'entraînement intégrées
en second	Commandant en second
EP	Entraînement physique
EPA	Escadrille de protection des aérodromes
ERP	Équipe de reconstruction provinciale
esc	Escadron
ESG	Équipe spéciale du génie
ESN	Élément de soutien national
EST	Élément de soutien dans le théâtre
FC	Forces canadiennes
FIAS	Force internationale d'assistance à la sécurité
FO	Force opérationnelle
FOC	Force opérationnelle du Canada
FOD	Dommages causés par des objets étrangers

FOI 2	Force opérationnelle interarmées 2
FOK	Force opérationnelle Kaboul
FOPLRA	Force opérationnelle de patrouille à long rayon d'action
FRI(T)	Force de réaction immédiate (Terre)
FRR	Force de réaction rapide
FS	Force spéciale
FSNA	Forces de sécurité nationale afghanes
G4G	Guerre de quatrième génération
GAD	Groupe d'aide au déploiement
GBMC	Groupe-brigade mécanisé du Canada
GBMK	Groupe-brigade multinational de Kaboul
GE	Guerre électronique
GIA	Groupe d'intervention amphibie
Gp O	Groupe des ordres
GPS	Système de positionnement global
GT	Groupement tactique
HCA	Hôpital chirurgical avancé
IATM	Instruction axée sur le théâtre et la mission
ID	Identification/Identité
IED	Dispositif explosif de circonstance/Engin explosif improvisé
ILFC	Institut de leadership des Forces canadiennes
IPO	Instructions permanentes d'opération
IRD	Indemnité de retour au domicile
ISO	Organisation internationale de normalisation
JAGA	Juge-avocat général adjoint
KAF	Aérodrome de Kandahar
KRWAU	Unité d'hélicoptères du Kosovo
LAZB	Limite avant de la zone de bataille
LdSH (RC)	Lord Strathcona's Horse (Royal Canadians)
LPE	Liste des principaux équipements
LVN	Lunettes de vision nocturne
MAE	Ministère des Affaires étrangères
MDN	Ministère de la Défense nationale

MILES	Système intégré d'engagement multiple au laser
min DN	Ministre de la Défense nationale
MMS	Matériel mobile de soutien
MR	Militaires du rang
MR Sub	Militaires du rang (subalterne)
MR Sup	Militaires du rang supérieur
NCSM	Navire canadien de Sa Majesté
NEM	Neutralisation des explosifs et munitions
O Log	Officier de la logistique
OAP	Officier des affaires publiques
OM	Officier marinier
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
Op	Opération
OPCON	Contrôle opérationnel
ORBAT	Ordre de bataille
OTAN	Organisation du traité de l'Atlantique Nord
PARR	Point avancé de réarmement et de ravitaillement
PC	Poste de commandement
PLC	Patrouille logistique de combat
PLRA	Patrouille à long rayon d'action
PM	Police militaire
pm	Premier maître
pm 1	Premier maître de 1re classe
PM 1 C	Premier maître de 1re classe du Commandement
pm 2	Premier maître de 2e classe
PNA	Police nationale afghane
PP	Produits pétroliers
PP/DP	Perfectionnement professionnel/district policier
PPCLI	Princess Patricia's Canadian Light Infantry
PVC	Polychlorure de vinyle
QG	Quartier général
QGDN	Quartier général de la Défense nationale
QGFC	Quartier général des Forces canadiennes
QMC	Quartier-maître de compagnie

R et D	Repos et détente
R22eR	Royal 22e Régiment
RAP	Rapport d'appréciation du personnel
RCCC	Réseau canadien de communications par commutation
RCD	Royal Canadian Dragoons
RCHA	Royal Canadian Horse Artillery
RCR	Royal Canadian Regiment
RDE	Régles d'engagement
Reco	Reconnaissance
RED	Réseau étendu de la Défense
resp	Responsable
ret	Retraité
RID	Réseau d'information de la Défense
RL	Réseau local
ROTO	Rotation
RPG	Grenade propulsée par fusée
RRFT	Restructuration de la Réserve de la Force terrestre
RSC	Réseau de système de contrôle
RTU	Retour à l'unité
s/off	Sous-officier
s/off sup	Sous-officier supérieur
SAFT	Secteur de l'Atlantique de la Force terrestre
SCEMD	Sous-chef d'état-major de la Défense
SCFT	Secteur du Centre de la Force terrestre
SGR	Soutien à la gestion des ressources
sgt	Sergent
SITREP	Compte rendu de situation
SM	Sergent-major
SMC	Sergent-major de compagnie
SMR	Sergent-major régimentaire
SNICC	Système national d'information de commandement et de contrôle
SO	Salle d'opération
SOFA	Convention sur le statut des forces
Sr	Senior
SRC	Société Radio-Canada
ST	Service temporaire

tac	Tactique
TPC	Transfert du pouvoir de commandement
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
TRADOC	Training and Doctrine Command
trsp	Transport
TTP	Tactiques, techniques et procédures
UEEFT	Unité d'essais et d'évaluations de l'Armée de terre
UGC	Unité du Génie construction
USN	Unité de soutien national
VAEM	Visite d'aide d'état-major
VAEPP	Vérification annuelle de l'état de préparation du personnel
VAT	Visite d'aide technique
VBIED	Dispositif explosif de circonstance placé dans un véhicule
VBL	Véhicule blindé léger
VBLR	Véhicule blindé léger à roues
VHU	Véhicule hors d'usage
VIEM	Visite d'inspection d'état-major
VIP	Haute personnalité
VSLR	Véhicule de soutien léger à roues
VULR	Véhicule utilitaire léger à roues
VVIP	Très haute personnalité
WainCon	Concentration dans le secteur d'entraînement Wainright
Z atter	Zone d'atterrissage
ZO	Zone d'opérations
ZResp	Zone de responsabilité

INDEX

11 septembre 2001 x, xi, 1, 2, 13, 23, 24

Adjudant-chef (adjuc) iv, xv, xvi, **xxvi** *notes*, **xxvii** *notes*, 41, 87, 100, 137, 139, 196, 198, 199
Adriatique 70
Aérodrome de Kandahar 26, 28, 30, 31, 33, 35-37, 131, 175-178
Aéroport de Pristina 92
Aéroport de Skopje 93
Afghan 130, 134, 157, 158, 165, 167
Afghanistan xi, xii, xvi, xiii, 1, 6, 25-27, 29, 31, 35-38, 83, 87, 100, 102, 103, 113, 116, 119, 121, 123-125, 127, 129, 130, 133-139, 141, 146, 149, 153, 166, 171, 173, 175, 180, 189, 198, 199
Agence canadienne de développement international (ACDI) 149, 158
Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes (ASPFC) 53, 54, 103, 109, 110, 113, 150, 153, 155
Alcool 28, 49, 74, 110
Allemagne x, 8, 35, 170, 197, 199
Al-Qaïda 16, 24, 32, 35-37, 58, 73, 83
Ambassade du Canada 11, 149
Armée britannique 26, 88, 97
Armée de terre **xxvi** *notes*, **xxvii** *notes*, 12, 18, 19, 49, 87, 125, 142, 150, 173, **193** *notes*, **194** *notes*, 199
Armée nationale afghane (ANA) 32, 123, 133, 141, 154, 163, 164
Asie du Sud-Est xii, 198
Asie du Sud-Ouest (ASO) 2, 9, 33, 41-43, 47, 50, 54, 100, 197
Attaque à la roquette 84, 141, 155, 161, 165
Attributions 19
Autorité de transition en Afghanistan (ATA) 83, 149
Aviano 41, 94, 197, 198

Bagram 31-33, 36, 148
Banyans 74
Barons de la drogue 83
Barrières culturelles 10
Base d'opérations avancée (BOA) 1, 37, 174, 177-179
Base des Forces canadiennes (BFC) 1, 2, 5, 39, 197-199
Ben Laden, Oussama 23, 36
Bien-être xiv, 19, 34, 42, 48, 66, 67, 75, 79, 97, 98, 109, 110, 113, 122, 128, 188, **195** *notes*
Bosnie-Herzégovine 125
Brigade multinationale de Kaboul (BMK) 123, 139, 140, 149, 153, 154, 164
Britannique **xxvii** *notes*, 97, 165, 171

Cahar-Asyab 140
Cambodge 186
Camp Julien 104, 110, 123, 149-151, 156, 160
Camp Mirage 1, 6, 11, 50, 87, 100, 101, 103-108, 110, 111, 148, 150, 155, 161
Camp Wainwright 90
Canada iv, xiii, xvi, xvii, **xxvi-xxix** *notes*, 3, 6-8, 11, 13, 15, 17, **20** *notes*, 27, 31, 32, 34, 36, 38, 42, 43, 54, 59-61, 63, 64, 69, 70, 77, 87, 88, 94, 95, 97-102, 105, 106, 113, 118, 128, 130, 135, 137, 141, 161, 163, 167, 169, 170, 173, 181, 182, 184-186, 192, 193, 198, 199
Capitaine de frégate **194** *notes*

Chef d'état-major de la Défense (CEMD) 2, 167
Chef d'état-major de la Force aérienne (CEMFA) 94, 95, 100
Chef d'état-major de la Force maritime (CEMFM) 65
Chypre 127, 199
Clancy, Tom xvi, **xxvii** *notes*
Climat 47, 53, 54, 60, 67, 76, 130, 184, 193
Code de discipline militaire 49, 145
Cœur iii, xx, 19, 33, 62, 66, 91, 94, 109, 127, 157, 180, 182
Combat xiii, xvii, xix-xxi, **xxvii** *notes*, **20** *notes*, 23-26, 30, 32-37, 46, 59, 60, 65, **68** *notes*, 69-72, 79, 85, 93, 94, 105, 109, 127, 131-133, 163, 173, 174, 177-180, 182, 184, 185, 189, 190, 192, **193** *notes*, 199
Commandant adjoint d'unité (cmdtA) (DCO) 1, 41-43, 46, 48, 114-116, 1 78, 179
Commandant adjoint de détachement 41
Commandant d'unité (cmdt) (co) 2, 5, 18, 24, 25, 29-35, 38-40, 42, 43, 46, 48, 51, 56, 60, 61, 63-67, 69, 70, 72, 81, 88, 89, 91, 93, 94, 113-115, 128, 129, 137, 138, 141, 143, 156, 187, 188
Commandant de camp 43, 101
Commandant de détachement 41
Commandant de sous-unité (comd) (oc) 36, 92, 187
Commandant en second (cmdt en second) 15, 60, 61, 63, 66, 67, 69, 72, **81** *notes*
Commandants d'escadrille 88, 89
Condition physique 108, 192
Conférence du commandant 155
Confiance xviii, xxi, xxii, 4, 14, 18, 30, 33, 51, 60, 64-66, 75, 76, 89, 99, 106, 114, 119, 124, 125, 129, 131-133, 156, 166, 190, 191, 193, **195** *notes*
Constitution d'un esprit de corps 28
Coutumes ix, 54, 84, 122
Cultivateurs de pavot 164

Dahrlaman 150
de Reil, Pierre xxiv
Décharge d'arme personnelle 169
Défense iii, iv, vi, x, xx, xxii, xxiii, **xxviii** *notes*, **xxix** *notes*, 1, 2, 9, 23, 26, 29, 32, 38, 55, 74, 76, 83, 84, 90, 101, 104, 134, 143, 149, 156, 163, 165, 167, 186, 189, 192, **194** *notes*, 197
Défis en matière de leadership v
Delmas, Philippe x, **xxv** *notes*
Désaccord xii, xiii
Détachement de transport aérien tactique (Dét TAT) 42-45, 47, 49, 52, 100
Détroit d'Hormuz 59
Développement xvii, 5, 60, 134, 149, 190, **194** *notes*, **195** *notes*, 199
Diego Garcia 38
Diplomatie 123, 134
Discipline iii, ix, x, xiii, xiv, xvii-xix, xxii, **xxix** *notes*, 49, 72, 76, 99, 100, 112, 113, 115, 122, 123, 145, 169, 179, 183
Dispositif explosif de circonstance (IED) / Engin explosif improvisé xi, 131, 140, 154, 156, 163, 165-167, 177
Dubaï 17, 33, 34, 74, 163, 168

Éducation xxiv, **xxix** *notes*, 170, 171
Eggleton, Art xxiii, **xxviii** *notes*
Élément de commandement national (ECN) 139, 140, 142, 143, 153, 174, 176
Élément de soutien dans le théâtre (EST) 87, 141, 143, 148, 150, 155, 156, 167-169, 175
Élément de soutien national (ESN) 9, 85, 114, 117, 122, 140, 144, 154, 155, 161, 174, 176, 178, 198
Élite 73, 139

Émirats arabes unis 33, 141
Entraînement physique 52, 190
Équipe 1-5, 7, 8, 10, 11, 13-19, **20** *notes*, **21** *notes*, 24, 26, 32, 35-38, 43-46, 50-52, 63, 65, 66, 69-71, 73, 74, 77, 79, 90, 91, 95, 102, 107, 119, 122, 139, 140, 141, 148, 155-157, 166, 167, 180, 182, 191, **194** *notes*, 195
Équipe de commandement 15, 16, 18, 19, **20** *notes*, **21** *notes*, 63, 69, 70, 74, 77, 148, 155
Équipe de planification stratégique 167
Équipe provinciale de reconstruction (EPR) 141, 142, 147, 149, 155, 163, 166, 167, 168, 180
Équipe spécialisée en génie (ESG) 1-7, 11
Équipement v, xix, xxii, 2, 3, 5-7, 25, 26, 38, 52, 59, 64, 73, 103, 114, 128, 130, 133, 140, 146, 160, 161, 179
Équipes d'arraisonnement 73
Escadrille de protection des aérodromes (EPA) 90
Esprit de corps 14, **21** *notes*, 28, 43, 60, 66, 78, 90, 101, 102, 105, 184
États-Unis 13, 23, 59, 101, 106, 133, 184
Éthique xxiii, 31, 74, 79, 84, 91
Europe x, xvii, **xxvii** *notes*, 41, 46, 54

Fatigue 51, 96, 107
Force aérienne 11, 27, 49, 61, 65, 79, 87, 88, 94, 97, 100, 108, 150, 173
Force aérienne américaine 27
Force de réaction immédiate (Terre) (FRI(T)) 24, 124-126
Force de réaction rapide (FRR) 36, 140, 141, 154, 160, 165
Force de sécurité nationale afghane (FSNA) 133
Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) 26, 139, 149, 165
Force opérationnelle (FO) 2, 25, 36, 41, **68** *notes*, 87, 94, 100-102, 122, 124, 137, 139-153, 155-157, 159-161, 163, 166-168, 170, 171, 173-182, 197
Force opérationnelle à Aviano 41, 197
Force opérationnelle interarmées (FOI) 25, 41
Force opérationnelle interarmées de l'Asie du Sud-Ouest 41
Force opérationnelle Kaboul (FOK) 87, 100, 101, 103, 104, 106, 108-110, 141
Forces canadiennes (FC) iii-vii, xvi, xxiv, **xxv-xxix** *notes*, **xxviiii** *notes*, 1, 11-13, 18, 19, 23, 25-27, 39, 40, 53, 54, 56, 70, 74, 77, **81** *notes*, 90, 98, 103, 105, 106, 108, 113, 118, 140, 172, 183, 184, 186-188, 192, **193-195** *notes*, 197-199
Forces classiques 23
Forces spéciales (FS) 25, 35, 37, 166
Forces spéciales américaines 37
Franks, Frederick M. xvi, **xxvii** *notes*
Friedman, George xii, **xvi** *notes*

Génocide 91
Golfe d'Oman 13, 59, 69
Golfe Persique 13, 59, 69, 87, 110
Gouvernement du Canada **xxvii** *notes*, 13, 27
Gouverneure générale 52, 53, 94
Grenade propulsée par fusée (RPG) 135, 166
Groupe d'intervention amphibie (GIA) 15, 16
Groupe des ordres (Gp O) 1, 3, 5, 144
Groupe-brigade mécanisé du Canada 137
Guam 38, 39
Guerre au terrorisme **20** *notes*, 26, 27, 59, **68** *notes*
Guerre de Corée 26, 31, 185, 186
Guerre de quatrième génération (G4G) xi
Guerre froide vi, ix, x, xxiii
Gundy Ghar 178

Haïti x, xii, 125
Héros 40
Hillier, Rick 167, 183, **193** *notes*
Honnêteté xiii, xv, 124, 129, 157
Hope, Lieutenant-colonel Ian 129, 133, 134
Humanitaire 47, 134, 165, **193** *notes*
Hygiène 29, 84

Inconnu(e) x, xiii, 14, 15, 75, 129-132, 138, 151, 153, 159, 163, 165, 184
Indemnité de retour au domicile (IRD) 7, 49, 109
Installation de Tarnac Farm 34
Instruction ix, x, xiv-xvi, xix, xxi, 1, 11, 19, 99, 101, 117-119, 129, 144, 170, 171, 174, 177, 180, **195** *notes*, 199
Iran 163
Italie 6, 9, 10, 94, 150, 198

Journaliste 31, 40, 123, 124
Juge-avocat général 70, 170

Kaboul 37, 83, 87, 100-104, 107, 109-111, 121-123, 138-141, 143-146, 148-151, 158, 161, 163, 164, 166, 168, 169, 198
Kamikaze xi, 122, 158, 160, 161, 165
Kandahar 25-31, 33, 35-40, 131, 133, 141, 163, 166-168, 175-178, 199
Kosovo 87-89, 91, 92, 94-96, 98
Kowst 35

Leader 13, 59, 60, 72, 73, 91, 99, 113, 182
Leaders supérieurs 18, 19
Leçons retenues iii, v, 12, 41, 83, 171
Livre blanc 186
Logar 163, 165

Macédoine 89, 91, 93
Maillet, Paul xxiii, **xxvii** *notes*
Marine 14, 17-19, **20** *notes*, 49, 67, **68** *notes*, 69, 70, 79, 87, 109, 173, **193** *notes*, 197
Marines xii, 15, 29, 32, 64
Marshall, S.L.A. 183, 189, **193** *notes*, **194** *notes*
McManus, John xviii, xix, **xxvii** *notes*, **xxviii** *notes*,
Médias x, xxiii, 30, 31, 63, 85
Milice 184-187, 189, 192, 197
Militaire du rang (MR) 46, 49, 50, 53, 54, 59, 72, 76, 79, 89, 150
Mine xxii, 27, 83, 86, 90, 101, 103, 110, 154, 163, 165, 166, 181
Ministère de la Défense nationale (MDN) iv, xxiii, **xxvi** *notes*, **xxix** *notes*, 196
Ministère des Affaires étrangères (MAE) 149
Ministre de la Défense nationale xxiii, xxviii, 189, **194** *notes*
Montgomery, Bernard Law xiii
Moral xiii, xiv, xv, xviii, 4, 5, 7, 9, 13, 16, 17, 19, **20** *notes*, **21** *notes*, 29, 44, **45** *notes*, 46, 48, 49, 54, 55, 62-65, 67, 73-77, 84, 86, 91, 93-95, 98, 104-106, 110, 112-114, 122, 128, 132, 135, 179, 183, 188
Morton, Desmond ix, **xxv** *notes*
Moudjahidine 27, 133
Moyen-Orient 14
Multiculturelle 86
Multiplicateur de force 133
Murray, Williamson xii, **xxvi** *notes*
Musulman(e) 11, 34, 74, 98, 99, 111

NCSM *Fredericton* **68** *notes*, 79
NCSM *Iroquois* 19, **20** *notes*, **68** *notes*, 80, 197
NCSM *Montréal* 59, 60, 66, 67, **68** *notes*, 198
Neutralisation des explosifs et munitions (NEM) 36, 140

Opération *Anaconda* 30, 32
Opération *Apollo* 1, 13, **20** *notes*, 23, 41, 43-56, 59, **68** *notes*, 69, 100, 102, 103

Opération *Athéna* 83, 87, 100, 104, 121, 137, 197-199
Opération *Cherokee Sky* 37
Opération *Echo* 41, 43, 46, 47, 49, 51, 52-55
Opération *Friction* 186
Opération *Harmony* 187, 188
Opération *Horseshoe* 154
Opération *Kinetic* 87, 88
Opération *Medusa* 177
Opération *Palladium* 89
Opérations dans l'ensemble du spectre 183, 184, 192, 193
Organisation des Nations Unies (ONU) xxiv, 149, 163
Organisation du traité de l'Atlantique Nord (OTAN) 24, 93, 94, 98, 150, 151, 154, 159, 160, 164
Organisation non gouvernementale (ONG) 164
Ottawa **xxvi** *notes*, **xxvii** *notes*, **xxix** *notes*, 5, **20** *notes*, 59, 60, 65, **68** *notes*, **80** *notes*, 187, 197, 198
Otter, William xiv, xv, **xxvi** *notes*, **xxvii** *notes*

Pagman 164
Pairs 44, 76, 77
Pakistan 33, 163
Passation de commandement 148, 156, 167
Passe de Kyber 163
Pays hôte 7, 8, 10, 54, 106, 110
Perfectionnement professionnel (PP/DP) iii, v, vi, ix, 128, 135, 170, 171
Période de décompression 168
Pertes xix, 117, 118, 144, 176, 177, 181
Petawawa 3, 138, 139, 141, 142, 144, 145, 173, 187, 199
Peur xiii, xxii, **xxviii** *notes*, 15, 95, 116, 132, 133, 144, 151, 161, 191, **195** *notes*
Pilotes 41, 46, 47, 51
Pilotes de chasse 46
Police militaire (PM) 18, 41, 49, 111, 140, 158, 164
Police nationale afghane (PNA) 133, 134
Prelip 91, 92
Premier ministre 27
Princess Patricia's Canadian Light Infantry (PPCLI) 23-25, 28, 127, 129, 136, 173, 198, 199
Professionnalisme v, xv, 13, 19, 43, 62, 80, 106
Protection de la Force 50, 84, 85, 142, 148, 149, 152-154, 156, 158, 175
Public canadien vi, 27, 31

Qualité de vie 4, 84, 86, 103, 159, 169
Quartier général (QG) 5, 9, 24, 25, 38, 41, 56, 92, 151, 153, 155, 163, 165, 197, 199
Quartier général de la Défense nationale (QGDN) 9, 38

Ramadan 99, 111
Rapatrier 48
Rapport d'appréciation du rendement (RAR) 4
Reconnaissance (Reco) 1, 26, 33, 37, 92, 95, 137-142, 144-146, 148, 149, 152-154, 156, 161, 163-167, 173, 175, 178, 184, 183, **195** *notes*
Reconstruction 122, 134, 141, 149, 180
Régiment aéroporté du Canada xvii, 198
Règles d'engagement (RE) 18, 19, 99, 111, 123
Renforts 3, 6, 126, 144, 165, 183-185, 187, 188, 190, 192
Repos et relaxation (R et R) 33, 34, 49, 51, 151, 170
Réseau d'information de la Défense (RID) 90, 97
Réseau étendu de la Défense (RED) 55

Réserve **xxix** *notes*, 133, 150, 173, 183-187, 189, 192, 193, 197
Rideau de fer 186
Route de Jalalabad 163
Royal 22e Régiment (R22eR) 122, 125, 126, **193** *notes*

Royal Canadian Regiment (RCR) 121, 145, 176, 198
Rumeurs x, xviii, 59, 63-65, 67, 69, 73
Russe 31, 92, 95, 131, 133, 157
Rwanda xii, 91, 186, 199
Rythme 38, 49, 60, 86, 96, 105, 125, 153, 155, 171

Seaman's Club 74, 75
Séance de discussion ouverte 156
Sécurité iii, vi, ix, x, xxii, 2, 17, 23, 26, 27, 29, 35, 42, 43, 45, 47, 50, 53, 57, 63, 70, 74, 75, 83, 84, 86, 91, 93, 96, 101, 107, 117, 122-124, 133, 134, 139, 140, 149, 151, 152, 155-157, 160-162, 164, 174, 180, 190, **194** *notes*
Serbie 91, 92, 96
Sécurité du camp 84
Sergent-major régimentaire (SMR) 2, 22, 23, 24, 31, 113, 121, 122, 127-129, 136-139, 142, 144, 145, 155, 156, 182, 198, 199
Sexe 11, 54, 98
Shura 131
Soldat stratège xxiii
Somalie x, xii, xvii, **xxvii** *notes*, 186
Sous-chef d'état-major de la Défense (SCEMD) 1, 139, 143, 163, 167, 168
Sous-officier (s/off) iii-vi, ix-xxv, **xxvii** *notes*, **xxix** *notes*, 30, 34, 55, 56, 88-90, 95, 100-102, 105, 106, 125, 127-129, 135, 145, 149, 163, 169-171, 174, 181
Structure de commandement 24, 44, 87, 100, 101, 142
Surobi 163
Système national d'information, de commandement et de contrôle (SNICC) 43
Système régimentaire 184

Taliban 16, 24, 32, 35, 37, 59, 134, 164, 165, 175, 177, 179
Technicien xix, 3, **20** *notes*, 43, 55, 113, **194** *notes*, 197, 198
Temps de paix 41, 184
Terrorisme 13, 19, **20** *notes*, 23, 25-27, 59, **68** *notes*, 69, 100, 117
Théâtre v, xix, 2, 3, 6, 7, 11, 15, 25, 34, 36, 42, 48-50, 61-64, **68** *notes*, 72-74, 78, **80** *notes*, 85, 87, 88, 92, 100, 102, 104, 106, 107, 110, 114, 116, 117, 121, 123-125, 128-132, 137, 141, 142, 144-147, 150, 153, 155, 156, 160, 161, 163, 166-172, 174, 175, 178, 180
Timor oriental 125
Transfert du pouvoir de commandement (TPC) 143, 166
Tuckman, Bruce 190, **194** *notes*

Unité d'hélicoptères du Kosovo (KRWAU) 87, 90-93, 95, 98
Unités de la coalition 105, 106

Vallée de Jowz 154
Vallée de Shi A Kot 30
van Riper, Paul xii, **xxiv** *notes*
Vice-chef d'état-major de la Défense 74
von Steuben, Frederick xiii

Yougoslavie x, 186, 187

Zahari-Panjwayi 174
Zone d'opérations (ZO) 134, 138, 140, 146, 149, 150, 153, 167, 174-176, 178-180
Zone de responsabilité (Zresp) 15, 72, 100, 103, 111

Les pieds sur terre : Points de vue de sous-officiers supérieurs sur les opérations **constitue le quatrième volume de l'incontournable collection de l'Institut de leadership des Forces canadiennes intitulée « Au péril de notre vie ». Ce livre poursuit l'examen des expériences vécues et des leçons retenues par des militaires canadiens lors de leur participation à des opérations au pays et à l'étranger. Ce volume offre une précieuse perspective de la part des sous-officiers supérieurs issus des trois services ces deux dernières décennies. Leur perception du leadership et du comportement au sein de petites unités dans le cadre d'opérations est d'une valeur inestimable et est livrée dans un témoignage et une analyse remarquables, à l'intention tant des militaires de tous grades en activité de service que du grand public. Ce livre enrichit indubitablement le fonds d'écrits sur le leadership militaire canadien.**

PRESSE DE L'ACADÉMIE
CANADIENNE DE LA DÉFENSE