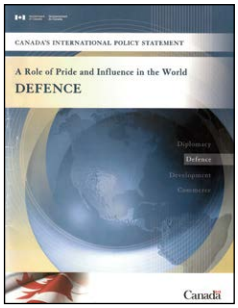
TABLE DES MATIÈRES

Couverture
Le NCSM *St. John's* participe à un exercice de remorquage durant *Spartan Warrior*, le 1er novembre 2016.
MDN/Services d'imagerie de la Formation/Tony Chand

Et si la plume *était* une épée? La communication dans un environnement informationnel chaotique, sensationalisé et arsenalisé



L'évolution de la politique canadienne de défense par l'intermédiaire de la théorie du contrôle pragmatique des relations civilo-militaires

3 LE COIN DU RÉDACTEUR EN CHEF

LES AFFAIRES PUBLIQUES

4 Et si la plume *était* une épée? La communication dans un environnement informationnel chaotique, sensationalisé et arsenalisé
par Jay Janzen

PERSPECTIVE PROFESSIONNELLE MILITAIRE

16 L'évolution de la politique canadienne de défense par l'intermédiaire de la théorie du contrôle pragmatique des relations civilo-militaires
par Brian Frei

25 Arrondir les pointes de la Feuille d'érable : la conception émergente et la pensée systémique dans les Forces armées canadiennes
par Ben Zweibelson, Kevin Whale et Paul Mitchell

LE PERSONNEL

34 Le programme *En route vers la préparation mentale :* innovation sociale ou écran de fumée?
par Dave Blackburn

LE MONDE DANS LEQUEL NOUS VIVONS

43 « *Le chat noir dans la pièce obscure* » : les entreprises militaires et de sécurité quasi privées russes – certes « non existantes », mais ô combien meurtrières et utiles
par Sergey Sukhankin

OPINIONS

54 Que sont les « techniques des révolutions de couleur » et pourquoi occupent-elles une place aussi prépondérante dans la façon dont la Russie perçoit la menace?
par Mitchell Binding

60 Passer du mess à la revue : l'importance d'un cadre professionnel pour les discussions militaires
par John Benson

66 Repenser les incitatifs à améliorer sa condition physique dans l'Armée canadienne : une approche fondée sur des données probantes
par Lawrence Glover

70 La 1re Ambulance de campagne et la Grande Guerre de 1914 à 1918
par Jeff Biddiscombe

COMMENTAIRES

75 Faut-il rafraîchir la politique *Protection, Sécurité, Engagement,* ou la refondre?
par Martin Shadwick

79 CRITIQUES DE LIVRES

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

ISSN 1492-465X

REVUE MILITAIRE CANADIENNE

Nos coordonnées

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

Arrondir les pointes de la Feuille d'érable : la conception émergente et la pensée systémique dans les Forces armées canadiennes

Le programme *En route vers la préparation mentale :* innovation sociale ou écran de fumée?

« *Le chat noir dans la pièce obscure* » : les entreprises militaires et de sécurité quasi privées russes – certes « non existantes », mais ô combien meurtrières et utiles

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

Traduction
Bureau de la traduction,
Services publics et Approvisionnement Canada

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

Commentaire
Martin Shadwick

Conseiller en rédaction
Michael Boire

Comité consultatif

Président

Contre-amiral L. Cassivi, Commandant, Académie canadienne de la Défense (ACD)

Membres

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

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

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

Capitaine de vaisseau David Patchell, représentant du Chef d'état-major de la Marine (CEMM)

Brigadier-général S. Bouchard, Commandant, Collège militaire royal du Canada (CMR)

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

Lieutenant-colonel Brent Clute, Directeur, Centre de droit militaire des Forces canadiennes (CDMFC), Académie canadienne de la Défense (ACD)

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

Comité de lecture

Douglas Bland, Ph.D.
Major (à la retraite) Michael Boire
Andrea Charron, Ph.D.
Lieutenant-colonel (à la retraite) Douglas Delaney
Premier maître de 1re classe Mike Dionne
Rocky J. Dwyer, Ph.D.
Lieutenant-colonel (à la retraite) Michael Goodspeed
Major-général (à la retraite) Daniel Gosselin
Major Tanya Grodzinski
David Hall, Ph.D.
Michael Hennessy, Ph.D.
Colonel (à la retraite) Bernd Horn
Hamish Ion, Ph.D.
Phillippe Lagassé
Lieutenant-colonel (à la retraite) David Last, Ph.D.
Chris Madsen, Ph.D.
Sean Maloney, Ph.D.
Brian McKercher, Ph.D.
Paul Mitchell, Ph.D.
Nezih Mrad, Ph.D.
Scot Robertson, Ph.D.
Stéphane Roussel, Ph.D.
Elinor Sloan, Ph.D.
Colonel (à la retraite) Randall Wakelam

NOTE AUX LECTEURS ET LECTRICES

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

LE COIN DU RÉDACTEUR EN CHEF

Bienvenue à ce numéro de l'automne 2019 de la *Revue militaire canadienne.* Encore une fois, il s'agit d'un numéro plutôt éclectique, mais nous espérons que chacun y trouvera son compte.

Menant la charge, le brigadier-général Jay Janzen, actuellement directeur des affaires publiques des Forces armées canadiennes, lance un appel alarmant au sujet de l'état chaotique de l'environnement de l'information, dont il soutient être truffé de « [f]ausses nouvelles, désinformation, post-vérité et reportages arsenalisés ». Il prévient en outre que « [l]es commandants […] qui essaient de manœuvrer dans cet espace de combat politisé et disputé font face à des risques considérables, ce qui entraîne souvent une paralysie stratégique […] Par conséquent, l'inaction n'est pas une option : les FAC doivent s'adapter aux changements et à la complexité afin de conserver leur crédibilité et leur puissance dans ce domaine émergent. ». Le brigadier-général Janzen examinera les lignes de faille informationnelles, explorera l'environnement complexe de l'information, examinera les répercussions sur les relations civilo-militaires du Canada, puis plaidera en faveur d'une approche stratégique améliorée des communications.

Par la suite, le colonel (à la retraite) Brian Frei, expert en sécurité et en protection de la force, examine le rôle que les relations civilo-militaires ont joué jusqu'à maintenant au cours du XXIe siècle dans la *formulation* des politiques de défense du Canada, ainsi que leur *mise en œuvre*, et ce, au moyen de la théorie du contrôle pragmatique. Puis, une équipe diversifiée de talentueux chercheurs, Ben Zweibelson, Kevin Whale et Paul Mitchell, s'attaque au monde fascinant de la théorie de la conception, et à la façon dont des approches explicitement militaires de la conception qui s'écartent de la planification traditionnelle peuvent permettre d'appliquer la réflexion systémique et la conception de système à des défis contemporains.

Cette analyse d'équipe est suivie d'un article du professeur Dave Blackburn, spécialiste en sciences sociales, qui examine l'efficacité du programme *En route vers la préparation mentale (RVPM)* des Forces armées canadiennes. Blackburn précise que l'objectif du programme RVPM est : « d'améliorer le rendement à court terme et les résultats à long terme sur le plan de la santé mentale des militaires et des membres de la famille, et cela dans le cadre de modules d'instruction lors des cours de carrière et de la préparation pré et post déploiement. ». Bien qu'il concède que l'objectif du programme est audacieux, il émet des réserves. « La question fondamentale se résume à se demander si un programme de formation offert dans une salle de classe peut prétendre à cet objectif. Et est-ce que le programme RVPM est efficace, pertinent, utile et efficient? Actuellement, il s'avère impossible de répondre à ces questions qui ont une importance capitale, car le programme RVPM, dans son ensemble, n'a jamais fait l'objet d'une évaluation formative et sommative. Cet article propose une réflexion sur la nécessité d'une évaluation sommative du programme RVPM afin d'apprécier ses apports véritables face au rendement et à la santé mentale des militaires et des familles. »

Dans le dernier grand article de ce numéro, M. Sergey Sukhankin, Ph. D., chercheur à la Jamestown Foundation, traite des activités de diverses entreprises militaires et de sécurité quasi privées russes, qu'il désigne comme « un phénomène d'une grande complexité et d'une énorme portée. » Pour ce faire, M. Sukhankin concentre son analyse sur les thèmes clés suivants :

« [L]'émergence, l'évolution et le développement des EMSP et des forces irrégulières russes, d'un point de vue historique; les principaux inconvénients *caractérisant* les EMSP russes et *leur étant liés*; les principales fonctions et missions exécutées, tout dépendant du théâtre géographique; [et] la « répartition naissante des responsabilités » entre les diverses EMS quasi privées russes. »

Nous proposons ensuite quatre articles d'opinion très différents à l'attention de nos lecteurs. D'abord, le capitaine Mitchell Binding, nouvellement pilote d'hélicoptère et ayant contribué précédemment à la *Revue militaire canadienne*, examine la compréhension russe des révolutions de couleurs » mondiales, telle qu'elle est présentée par le général Valéry Guérassimov, chef de l'état-major général des forces armées de la Fédération de Russie. Ensuite, le lieutenant-colonel John Benson, officier d'infanterie, traite de ce qu'il perçoit comme une lacune en matière de perfectionnement professionnel, et offre un vibrant plaidoyer en faveur des discussions et des débats professionnels dans les revues militaires professionnelles comme outil de perfectionnement. Puis le capitaine Lawrence Glover, membre du génie de combat, discute du concept des incitatifs à améliorer sa condition physique dans l'Armée canadienne, et fait valoir, en se « fondant sur des recherches existantes dans le domaine de la médecine comportementale, que l'intégration, dans les guides de notation des comités de sélection, de mesures incitant les militaires à conserver une bonne condition physique enrichira notre culture sur ce plan ». Enfin, le capitaine de vaisseau Jeff Biddiscombe, qui était jusqu'à tout récemment commandant de la 1re Ambulance de campagne à Edmonton, rend un bref hommage historique au service et aux réalisations de son unité pendant la Première Guerre mondiale.

Cette fois-ci, notre collègue Martin Shadwick examine une analyse récente qui demande au Canada de repenser ses capacités nationales en tant que « puissance moyenne » qui dépend largement de partenaires commerciaux fiables et d'alliés de confiance, et d'envisager plutôt d'adopter la vision d'une « approche plus autonome et « renforcée » de la politique étrangère et de la politique de défense du Canada ». Pour conclure, nous terminons avec deux critiques de livres traitant de sujets très différents afin de donner à nos lecteurs des idées de lecture pour l'automne.

Bonne lecture!

David L. Bashow
Rédacteur en chef
Revue militaire canadienne

Photo du MDN/CIIFC ISC87-348

Le Quartier général de la Défense nationale, à Ottawa.

Et si la plume *était* une épée? La communication dans un environnement informationnel chaotique, sensationalisé et arsenalisé

par Jay Janzen

Le brigadier-général Jay Janzen, OMM, CD, *a d'abord été officier des blindés, mais il est passé à la Branche des affaires publiques en 1999. Il a ensuite occupé tant au Canada qu'à l'étranger de nombreux postes militaires supérieurs dans ce domaine. Il a obtenu la Médaille du service méritoire de l'OTAN pour le rôle qu'il a joué comme stratège en chef des communications et porte-parole militaire ayant fait connaître la réaction à volets multiples de l'OTAN face à la crise russo-ukrainienne. Le général Janzen est actuellement Directeur – Affaires publiques des Forces armées canadiennes.*

Introduction

Fausses nouvelles, désinformation, post-vérité et reportages arsenalisés, voilà autant de nouveaux descripteurs qui ont envahi inopinément l'environnement informationnel chaotique d'aujourd'hui. Les commandants des Forces armées canadiennes (FAC) qui essaient de manœuvrer dans cet espace de combat politisé et disputé font face à des risques considérables, ce qui entraîne souvent une paralysie stratégique. Selon le laboratoire d'idées RAND Corporation, le facteur décisif dans les guerres de l'avenir résidera dans le récit ou, plus précisément, dans la « façon de présenter les choses[1] » [TCO]. Par conséquent, l'inaction n'est pas une option : les FAC doivent s'adapter aux changements et à la complexité afin de conserver leur crédibilité et leur puissance dans ce domaine émergent. Des efforts sont déjà déployés aux niveaux opérationnel et tactique, y compris plusieurs programmes interdépendants visant à moderniser et à harmoniser les affaires publiques militaires, les opérations d'information, le ciblage non cinétique et d'autres éléments habilitants. Dans le présent article, je fais valoir, cependant, que les batailles narratives décisives seront livrées surtout au niveau stratégique et qu'il existe d'importants points de rupture éventuels le long des lignes de faille de la dynamique politico-militaire. Une analyse de l'environnement complexe de l'information sera faite d'un point de vue stratégique et elle mettra en lumière les dilemmes qui s'imposent au Canada et ceux que posent les adversaires. Ensuite, je traiterai des conséquences pour la relation civilo-militaire au Canada, y compris la nécessité d'ajouter l'*influence éthique* à la gamme d'outils des Affaires publiques dans les FAC. Puis, je mettrai l'accent sur l'adoption d'une approche perfectionnée des communications stratégiques, soit les *relations altruistes et les communications adaptatives* (RACA). Enfin, je recommanderai une adaptation institutionnelle correspondante au niveau stratégique pour faire en sorte que les FAC demeurent une entité respectueuse de l'éthique, souple, branchée et formidable dans le domaine de l'information[2].

Le sensationalisme des médias et la politique : un champ de mines virtuel pour les commandants militaires

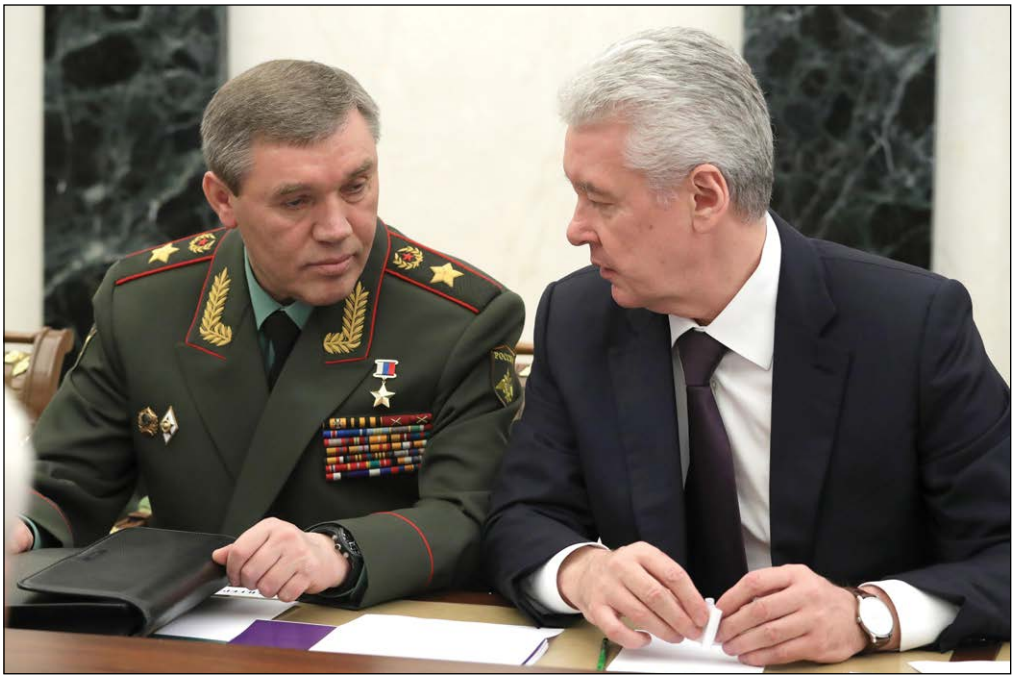
Le marché de l'information dans lequel vivent les Canadiennes et les Canadiens est à la fois encombré et disputé. L'époque des messages et des marques de fabrique strictement contrôlés est révolue. Aujourd'hui, les idées se propagent et se transforment de façon chaotique un peu comme une maladie[3]. La révolution des communications, « diffusées par de multiples sources et adressées à de multiples destinataires », qu'a suscitée l'invention des médias sociaux a à la fois renforcé et miné des idéaux tels que le débat démocratique, la transparence et la crédibilité de l'information. Malheureusement, la réflexion critique a cédé le pas à la « navigation » chez le consommateur typique d'informations. Or, cette attention passagère accordée à un thème, puis à un autre et ainsi de suite crée une « vulnérabilité au mensonge[4] » [TCO]. Aujourd'hui, la vérité semble adaptable aux besoins, seule la perception compte, et « les faits n'importent plus du tout[5] » [TCO].

Le cycle médiatique actuel suit une cadence tenace et continuelle qui transcende à toutes fins utiles toute frontière physique ou virtuelle. La technologie de la radiodiffusion réside maintenant dans les téléphones cellulaires, et les espaces autrefois contrôlés par les médias et les gouvernements sont maintenant envahis par de nouveaux acteurs aux mobiles multiples. Les modèles de fonctionnement des médias ont été perturbés, ce qui a entraîné des bouleversements, la réduction du personnel et une diminution considérable du nombre de journalistes experts en matière de défense. La montée de l'« infodivertissement » superficiel nuit au journalisme sérieux et à la pensée critique[6]. Une étude de l'industrie menée en 2018 a révélé que seulement 49 p. 100 de la population canadienne fait confiance aux reportages des médias. À l'échelle mondiale, 66 p.100 des répondants croient que les médias se soucient plus d'attirer des téléspectateurs et des lecteurs que de l'exactitude, et 59 p. 100 soupçonnent que les journalistes poursuivent une idéologie au lieu de viser l'intérêt public[7]. Cela amène certains experts à croire que les agences médiatiques emploient un « cadre de résolution des problèmes » [TCO] qui accentue un discours basé sur la *peur* et une *crise*, car ces deux éléments accroissent l'auditoire et sont rentables[8]. Les seuls organismes de surveillance des médias au Canada s'autoréglementent, les journalistes font rarement l'objet d'enquêtes, et les pénalités se résument à la publication de rectificatifs formulés comme les médias pris en défaut le jugent approprié[9].

Quand la dynamique politique se mélange à l'activité médiatique sensationalisée, il en résulte un véritable champ de mines pour les commandants militaires. Donald Savoie, expert universitaire dans le domaine de l'administration publique, affirme que le gouvernement fonctionne dans un « aquarium » et que des questions qui retiendraient très peu l'attention dans le secteur privé engendrent des crises politiques d'envergure qui durent des mois dans le secteur public[10]. Les demandes d'accès à l'information constituent un volet important de la transparence gouvernementale. Cependant, M. Savoie souligne que les médias, les législateurs et les groupes d'intérêts cherchant à plonger le gouvernement dans l'embarras y recourent abondamment[11]. De même, il montre comment des vérifications internes effectuées par le gouvernement afin d'améliorer son rendement sont régulièrement exploitées par les journalistes et les partis de l'opposition à des fins professionnelles et partisanes[12]. Les médias posent régulièrement aux personnalités publiques des questions-pièges, ce qui « empoisonne les nouvelles[13] » [TCO] au dire de l'Open School of Journalism. D'autres politicologues tels que Peter Aucoin et Mark Jarvis conviennent que les médias sont devenus de plus en plus agressifs et hostiles, de sorte que, maintenant, beaucoup « [doutent] de la valeur de l'accroissement de la transparence[14] ». Ils ajoutent qu'au lieu d'accroître la responsabilisation des représentants élus, les nouveaux mécanismes de transparence ont surtout servi à exposer davantage les fonctionnaires à la critique[15]. Selon M. Savoie, tous ces facteurs ont amené les gouvernements au pouvoir à exercer des pressions compensatoires pour « gérer les nouvelles, camoufler les erreurs commises et « présenter "sous un angle positif" des informations préjudiciables[16] ». Les journalistes se plaignent à juste titre des délais excessifs pour accéder aux documents gouvernementaux et de l'exaspération qu'ils ressentent quand ils reçoivent des explications insignifiantes en réponse à leurs questions détaillées. De toute évidence, des tendances alarmantes se font jour de part et d'autre, mais pour l'instant, ce ne sont encore là que des exceptions par rapport aux normes journalistiques solides et à la conduite du personnel respectant l'éthique des communications au Canada. Cela dit, la prédominance grandissante de ces tendances menace de désagréger le tissu de la démocratie et d'affaiblir la responsabilisation du gouvernement.

Arsenalisation de l'information

À mesure que le monde de l'information devient de plus en plus fracturé, sensationaliste et polarisé, il devient vulnérable à d'autres tendances alarmantes. Au cours de la dernière décennie,



ITAR-TASS News Agency/Alamy Stock Photo/MB2AJD

Le chef de l'État-major général des Forces armées russes/premier sous-ministre de la Défense, Valéry Guérassimov (à g), et le maire de Moscou, Sergei Sobyanin, lors d'une réunion du Conseil de sécurité de la Russie au Kremlin, le 6 avril 2018.

des acteurs étatiques et non étatiques sans doute pernicieux se sont mis à mettre de plus en plus l'accent sur l'élaboration et la mise en œuvre de tactiques d'information « arsenalisées ». En général, ces dernières consistent à tirer profit de plateformes, de technologies et de sources d'information ouvertes et secrètes en vue de perturber les régimes démocratiques, les alliances et la cohésion sociale. Les efforts que le Kremlin a déployés pour semer la discorde et la confusion au cours de plusieurs campagnes électorales récentes en Europe et en Amérique illustrent bien les dangers éventuels inhérents à de telles tactiques. Les experts craignent que de telles mesures puissent effectivement engendrer des menaces profondes pour la sécurité nationale[17]. En 2013, le général Valéry Guérassimov, chef de l'état-major général de la Russie, a déclaré que « les règles de la guerre ont radicalement changé » et que l'efficacité des « outils non militaires » [TCO] pour atteindre des objectifs stratégiques ou politiques dans un conflit dépassait maintenant celle des armes[18]. Le secrétaire général adjoint de l'OTAN pour le renseignement et la sécurité a récemment déclaré que la Russie était en train de recourir davantage à la propagande et à la désinformation pour compenser sa faiblesse militaire relative[19]. Pendant les opérations menées en Géorgie et en Ukraine, le Kremlin a été soupçonné de parfaire divers outils, y compris la *maskirovka* (déception) et le contrôle réflexif (efforts déployés secrètement pour amener un adversaire à choisir volontairement un plan d'action privilégié et prédéterminé). Les autorités russes ont en outre affecté des ressources considérables à la création de plateformes d'information mondiales, y compris des médias officiels, tels que RT et Spoutnik. Elles ont multiplié les intermédiaires secrets, y compris de faux « centres de réflexion », elles ont introduit des « experts » dans divers milieux et elles se sont assuré les services de blogueurs et d'activistes parfois appelés péjorativement « idiots utiles[20] » [TCO]. Certains de ces derniers (mentionnons par exemple la fausse personnalité Jenna Abrams sur Twitter) sont cités par les meilleurs médias et attirent des dizaines de milliers d'abonnés avant d'être découverts[21]. L'intelligence artificielle accroît le perfectionnement des comptes « robots » automatisés et renforce leur capacité d'éviter la détection et d'accentuer la désinformation. Exploitant ces outils, le Kremlin cherche à diviser les alliances, à perturber la cohésion nationale, à s'ingérer dans les élections et à créer des bouleversements dans les sociétés occidentales. La doctrine des « trois guerres » (opérations psychologiques, manipulation des médias et guerre juridique) que la Chine pratiquait principalement contre Taïwan dans le passé est maintenant de plus en plus appliquée en Europe centrale et en Europe de l'Est[22].

Les acteurs non étatiques, tels que Daech, ont eux aussi montré qu'ils savaient exploiter ce domaine en répandant l'extrémisme et en attirant des recrues de toutes les parties du monde au moyen de vidéos, des médias sociaux et de la revue virtuelle *Dabiq*[23]. Ce groupe terroriste a même employé des drones pour enregistrer du haut des airs des séquences vidéo de propagande montrant ses attaques contre les forces gouvernementales irakiennes. Les acteurs tant étatiques que non étatiques arsenalisent rapidement le domaine de l'information, et les experts craignent que la vérité, la raison et la réflexion en souffrent[24]. Les stratèges postulent que les conflits de l'avenir dépendront de la concurrence entre les discours stratégiques, ce qui signifie que les conséquences seront énormes pour les commandants des FAC[25]. Cependant, comme les campagnes d'information contradictoires se propageront dans l'environnement médiatique national politisé, comment les officiers supérieurs feront-ils échec aux attaques de désinformation, tout en évitant les écueils stratégiques? Les généraux parviendront-ils à faire la distinction entre les attaques dissimulées déclenchées par des parties interposées ennemies, d'une part, et les questions légitimes posées par les médias et les députés de l'opposition au Canada, d'autre part? La section qui suit porte sur les dilemmes graves qui jalonnent les lignes de faille de la relation civilo-militaire.

Handout/Alamy Stock Photo/F6RX2G

Photo de propagande de l'État islamique en Irak et au Levant (Daech) illustrant des militants masqués tenant l'étendard noir de Mahomet utilisé par Daech.

Dan Leeth/Alamy Stock Photo/M4N287

La colline du Parlement, à Ottawa.

L'environnement de l'information et le contrôle exercé sur les forces militaires par les autorités civiles

Dans un contexte civilo-militaire occidental, un élément clé du contrôle politique exercé sur les forces armées d'un pays est une presse libre active qui joue le rôle d'un chien de garde[26]. La responsabilisation est un attribut fondamental et essentiel de toute société démocratique ouverte. Les journalistes contribuent à faire en sorte que les chefs militaires répondent toujours aux questions des politiciens et que les représentants élus rendent toujours compte à la population. La dégradation actuelle de l'environnement de l'information a provoqué des critiques généralisées contre la presse, ce qui en a miné la véracité et la légitimité. Cet assaut s'accompagne de conséquences dangereuses, notamment l'affaiblissement de la résilience de la société face au discours arsenalisé, résilience qu'une presse respectée fournit[27] » [TCO]. Il réduit aussi le contrôle des autorités civiles sur les forces armées et diminue la responsabilisation du gouvernement. Une critique médiatique professionnelle constitue une importante protection démocratique qui aide à s'assurer que les activités et les budgets militaires correspondent toujours aux attentes et aux normes de la société dans son ensemble. Par conséquent, les FAC ont tout intérêt à veiller à ce que les journalistes couvrant le domaine de la défense au Canada demeurent actifs, crédibles et professionnels. Après tout, les forces armées et le quatrième pouvoir aspirent ensemble au même état final : une société démocratique dynamique et saine. De toute évidence, la relation continue entre les deux demeurera tumultueuse, mais les chefs militaires doivent voir dans les médias un puissant allié éventuel dans la lutte contre les campagnes de désinformation orchestrées par l'adversaire.

Les affaires civilo-militaires deviennent encore plus complexes quand des attaques « arsenalisées » ont lieu dans le domaine de l'information. La connexion entre les forces armées, leurs maîtres politiques et les journalistes engendrera des situations difficiles et énigmatiques quand le pays fera face à des attaques de désinformation dissimulées. Le Kremlin et d'autres acteurs emploient des tactiques d'information hybrides et décentralisées pour en voiler les origines, les motifs et l'intention. À mesure que l'on en apprend davantage sur ces activités hostiles, une vérité devient de plus en plus claire : les grands paramètres et l'orientation de ces campagnes adverses sont produits au niveau *stratégique*, et les objectifs, les résultats et les effets éventuels sont eux-mêmes stratégiques. Par conséquent, une intervention uniquement militaire dans de telles circonstances serait inopportune, car c'est aux autorités civiles qu'il incombe d'établir la politique, de réfléchir aux solutions de rechange, de définir le débat national et de prendre les décisions stratégiques[28]. Cela dit, Stephen Saiderman, expert des relations civilo-militaires, fait valoir qu'en général, les représentants élus ne possèdent « ni le pouvoir, ni l'expertise, ni l'intérêt » [TCO] voulus pour expliquer à fond les enjeux militaires complexes[29]. Il soutient que les parlementaires ont un accès restreint aux renseignements militaires et que le

Trinity Mirror/Mirrorpix/Alamy Stock Photo/B4YKX1

Le général Sir Mike Jackson quittant une rencontre avec le Cabinet de guerre à Downing Street, avril 2003.

temps leur manque pour bien les comprendre. Les hommes et les femmes politiques ont donc fortement tendance à se concentrer sur les enjeux *sensationnels*, mais *superficiels*, plutôt que sur les dossiers stratégiques et politiques plus importants[30]. Selon lui, le mieux que la population canadienne puisse espérer, c'est que le ministre de la Défense nationale (min DN) et le chef d'état-major de la défense (CEMD) se tirent bien d'affaire de leur côté, car la supervision exercée par le Parlement sera faible et mal éclairée[31]. Un autre expert, Yagil Levy, fait fond sur ce thème en faisant observer que les médias sont prédisposés à couvrir des « épisodes » plutôt que les processus compliqués[32]. Il souligne qu'une approche « faisant des nouvelles une denrée » [TCO] risque de mener à des préjugés de la part des médias, à la manipulation éventuelle par les forces armées, à un manque de défenseurs des politiques de rechange et à une diminution du contrôle civil[33]. Le troisième et dernier aspect de ce triple problème réside dans le fait que les stratèges militaires sont peu susceptibles d'obtenir en temps opportun des directives politiques décisives sur la façon de réagir aux attaques de désinformation. Comme l'a dit un jour avec esprit le très distingué brigadier-général Sir Mike Jackson, ancien chef de l'état-major général, en parlant des opérations de déploiement militaires, « les directives politiques peuvent s'avérer vraiment utiles, à condition de les recevoir[34] » [TCO]. Par conséquent, si de telles directives parviennent rarement aux commandants en déploiement, à quoi peuvent-ils s'attendre pour faire face aux attaques de désinformation hybrides dont les origines et l'existence même sont extrêmement difficiles à détecter? Les ministres de la Couronne sont absorbés par la frénésie des enjeux du jour, qui est souvent attisée par les médias et l'opposition. Voilà qui place les chefs militaires devant un dilemme : s'ils ne peuvent s'attendre à recevoir des directives politiques, les généraux doivent-ils accepter les risques inhérents à leur intervention active dans l'environnement de l'information hybride? Donald Savoie résume ainsi les attentes des autorités politiques au pouvoir : les fonctionnaires doivent éviter de se donner un profil public et, même si leurs actions sont correctes 99 p. 100 du temps, l'accent sera mis sur les très rares situations (1 p. 100) qui auront mal tourné[35]. Des officiers supérieurs des FAC ont subi des critiques disproportionnées dans le passé pour de petits « cafouillages » publics, notamment quand ils ont qualifié les terroristes de « meurtriers et de salauds », cité des « propos toxiques » relevés dans les médias et exhorté les journalistes à s'intéresser à des débats plus approfondis au lieu de se demander si les missions militaires de déploiement constituent ou non des opérations « de combat ». Ces incidents ont suscité l'indignation de certains journalistes, y compris des accusations selon lesquelles les militaires sont résolus à se servir de leur appareil de relations publiques pour étouffer le débat politique et pour museler, marginaliser et intimider les journalistes[36]. Les chefs militaires n'auront certainement pas carte blanche lorsqu'il s'agira de s'attaquer à de délicates questions informationnelles au niveau stratégique, questions qui seront posées très évidemment aux FAC ou à la population canadienne. Cependant, vu la gravité des menaces éventuelles, l'inaction n'est pas une option non plus. Les attaques de désinformation hybrides ne seront pas dirigées uniquement contre les forces armées. Elles seront plutôt omnidirectionnelles, synchronisées et adaptatives et elles risqueront d'être écrasantes[37]. Il est donc temps que les chefs politiques, militaires et gouvernementaux se sensibilisent sérieusement à cet enjeu. Il faut élaborer une stratégie pangouvernementale qui comprendra des directives politiques permanentes ou produites rapidement, ainsi que la délégation de vastes pouvoirs et la définition de limites à l'intérieur desquelles les autorités seront à même de réagir et de prendre la parole. En outre, le gouvernement doit s'efforcer de s'allier aux médias, aux centres de réflexion, aux influenceurs de l'opinion et à d'autres membres de la société civile afin de stimuler la coopération et la coordination et de renforcer la résilience face aux campagnes de désinformation hostiles éventuelles. Le temps presse, car l'élection fédérale de 2019 au Canada constitue une cible évidente pour les adeptes des tactiques hybrides de ce genre. Il ne m'appartient pas ici d'aborder les détails particuliers d'une telle stratégie pangouvernementale, mais une question civilo-militaire clé demeure : les FAC devraient-elles s'adonner à des activités qui viseraient à influencer la population canadienne et à susciter chez elle les effets voulus?

La question de l'influence et de la lutte contre les discours adverses

Étant donné les mutations importantes survenues dans l'environnement de l'information, le moment est venu de réexaminer la question de savoir s'il faut que les Affaires publiques nationales essaient d'*influencer* les auditoires canadiens et alliés et s'il convient qu'elles le fassent. La doctrine canadienne actuelle en matière d'affaires publiques (AP) date de quatorze ans et repose sur les principes de l'ouverture, de la transparence, de la crédibilité et du devoir d'*informer* les auditoires canadiens et internationaux sur les activités des FAC[38]. En revanche, la doctrine des opérations d'information (OI), récemment mise à jour, vise à influer sur la volonté, les capacités et la compréhension de toute une gamme d'acteurs et d'auditoires, mais en respectant rigoureusement les lois, les politiques, la doctrine, les ordonnances et les directives. Jusqu'ici, les AP ont servi à *informer* les populations dans les territoires canadiens et alliés, tandis que les OI ont été exploitées dans divers environnements étrangers pour *dissuader* les efforts d'adversaires éventuels, ou pour *leur faire échec*, tout en *suscitant* l'appui des populations locales. Au Canada, les OI n'ont lieu qu'à la demande expresse de la Couronne, ce qui ne se produit que dans des circonstances exceptionnelles[39]. Comme les AP sont limitées à des activités d'*information* et que l'*influence*

Photo du MDN

Le brigadier-général Jay Janzen, actuel directeur des Affaires publiques des Forces armées canadiennes.

Photo du MDN

Écusson de la Direction des Affaires publiques.

des OI ne s'exerce normalement qu'au cours d'opérations à l'étranger, comment les FAC peuvent-elles espérer pénétrer la complexité de l'environnement de l'information actuel? Un petit groupe de militants politiques et de journalistes semble troublé par la possibilité que les FAC aient une influence au Canada et il imagine des appareils de propagande, « la militarisation » des affaires publiques, le musellement et l'intimidation de la presse[40]. Bref, ces intervenants craignent que les FAC s'adonnent à bon nombre des tactiques mêmes que leurs adversaires éventuels emploient régulièrement. En formulant ces arguments, ils oublient qu'il est pratiquement impossible d'informer des auditoires sans exercer une influence dans une certaine mesure. Quand les communicateurs cherchent à éduquer, ils abordent les sujets depuis un certain point de vue et ils ont des partis pris conscients et inconscients auxquels ils ne peuvent se soustraire. Afin d'informer un auditoire avec succès, il faut gagner sa confiance, ce qui nécessite aussi une *persuasion ciblée* pour susciter des effets particuliers tels que la confiance et l'apprentissage. La question dès lors n'est pas de *savoir si* les commandants et les communicateurs des FAC doivent exercer une influence, mais plutôt *comment* ils doivent régir les tentatives de persuasion.

Influence éthique – Une nouvelle approche

Afin d'avoir des rapports significatifs et visibles avec la population canadienne, les FAC doivent envisager d'intégrer officiellement un concept de l'*influence éthique* dans leur doctrine actualisée des AP. D'un côté, si les communications nationales se limitent à *informer*, elles risquent d'être étouffées, voire déjouées, par les efforts de l'adversaire. D'un autre côté, les FAC ne peuvent pas compromettre leur position et leur crédibilité morales en recourant aux tactiques des États autoritaires et des groupes extrémistes. Le concept de l'*influence éthique* offre un moyen clair de sortir de ce dilemme. Pour être acceptables, les efforts des AP visant à influer sur l'opinion nationale doivent respecter quatre critères clés : ils doivent être *véridiques, transparents, utiles* et *limités.*

Premièrement, la devise de la Branche des AP est « Veritas » (Vérité), et tous les praticiens doivent constamment tendre à la maintenir. Dans « le monde postfactuel », la *crédibilité* est plus essentielle que jamais et elle nécessite que toutes les communications des AP soient véridiques et fondées sur les faits. Cela ne doit pas empêcher l'utilisation de moyens narratifs tels que les histoires, la mise en trame, la métaphore et les émotions, dans la mesure où les résultats collectifs de l'emploi de ces moyens confirment les *faits*, au lieu d'engendrer la *déception*. Le respect de la vérité doit demeurer le principe primordial et inviolable de toute communication adressée à des auditoires nationaux et alliés. Dans les théâtres étrangers, les praticiens de l'information n'occupant pas en même temps un poste dans les unités des AP peuvent recourir à la déception tactique et aux faux renseignements pour inciter les adversaires à prendre de mauvaises décisions. Cela est de bonne guerre pendant les conflits armés, mais ces activités ne doivent pas être le fait de personnes qui remplissent des fonctions liées aux AP, et leur application doit se limiter autant que possible aux adversaires. La déception ciblant une population civile dans un théâtre est contre-productive dans le contexte des efforts globaux, surtout dans la lutte anti-insurrectionnelle, où la réussite dépend fondamentalement de l'établissement de la confiance[41].

Deuxièmement, l'influence des AP doit toujours être *transparente*; autrement dit, tous les efforts de communication doivent être *attribuables* à une source précise. Certaines activités peuvent être plus ou moins officielles que d'autres, mais l'organisme ou le responsable doit toujours être réel et identifiable. L'emploi d'intermédiaires secrets pour produire des effets informationnels directs ne doit jamais être permis dans les campagnes des AP. Les représentants des FAC peuvent chercher à informer des intervenants et des leaders d'opinion canadiens, mais ils ne doivent jamais tenter de contrôler la façon dont ces entités communiquent avec leurs propres auditoires. De même, les officiers des AP peuvent essayer de persuader des journalistes pendant des conversations d'arrière-plan, mais les médias demeurent libres de produire leurs reportages comme ils le jugent à propos.

Troisièmement, tous les efforts des AP faits pour persuader un auditoire doivent être *utiles*. Par exemple, une campagne visant à encourager des Canadiens et des Canadiennes à s'enrôler dans les FAC serait considérée par la plupart des gens comme étant *bénéfique* et non *dommageable*. De même, la majorité de la population canadienne estimera que les efforts visant à susciter un appui concernant les opérations de déploiement en cours des FAC et à les faire comprendre sont normaux et acceptables. Cependant, il existe certes des zones grises, en particulier dans les domaines des politiques et de

l'approvisionnement, où les membres des FAC doivent procéder avec une extrême prudence. Des campagnes des FAC qui viseraient à accroître les budgets de la défense ou à favoriser l'acquisition d'équipements particuliers, par exemple, seraient très déplacées, car les décisions à ces égards relèvent carrément des autorités civiles. Les militaires doivent toujours s'abstenir de commenter les décisions concernant le déploiement de troupes, l'élaboration de politiques et des dossiers étudiés par le gouvernement. D'un autre côté, les efforts déployés pour faire connaître à la population canadienne les activités intéressantes et valables des FAC sont utiles, et il convient donc de s'y adonner avec créativité, fierté et perspicacité.

Enfin, les efforts des FAC effectués pour influer sur la population du pays doivent être limités. Les campagnes doivent tendre à être remarquées dans le paysage informationnel encombré, et les efforts doivent viser à capter l'intérêt des Canadiens et des Canadiennes dans une mesure telle qu'ils prendront en considération et comprendront le point de vue des forces armées sur certains thèmes et enjeux. Ces efforts ne doivent pas aller plus loin, de manière à laisser les citoyens libres de prendre des décisions éclairées en fonction d'un contexte qui comprend les perspectives militaires. Les forces armées ne doivent jamais faire du lobbying ou tenter de manipuler l'opinion publique sur des questions de défense : ce serait là un comportement contre-productif qui risquerait sans doute de miner le respect et la crédibilité dont les forces armées bénéficient auprès de la population.

Dans le contexte de l'influence militaire fondée sur l'éthique, les commandants des FAC doivent aussi pouvoir répondre à la critique des médias et des pontifes, surtout quand les arguments manquent de contexte ou reposent sur des erreurs factuelles. Par exemple, les médias exploitent parfois des incidents isolés et les mots de quelques militaires mécontents pour évoquer une crise institutionnelle et une incompétence généralisées qui ne correspondent pas à la réalité globale. Les représentants des FAC doivent être libres de répondre aux commentaires négatifs des médias en apportant un contexte valable au débat public, dans la mesure où leurs propos ne concernent pas les grandes décisions concernant les politiques et l'approvisionnement. Les commandants doivent aussi être libres d'attirer l'attention sur la présence d'activités informationnelles adverses dans le contexte canadien et d'encourager la population à recourir à la réflexion critique et à vérifier les informations. Comme dans le cas d'un pathogène, le meilleur remède contre la désinformation n'est pas un antidote, mais plutôt la sensibilisation à la vérité et les mesures de protection[42]. Les FAC doivent être libres d'encourager un sain scepticisme avant les attaques de désinformation prévues, et les communicateurs militaires doivent activement saper les campagnes hostiles et renforcer le discours canadien autant que possible. Faire échec à des propos fourbes et mettre en lumière une influence adverse éventuelle, voilà deux activités qui ne sont ni viles ni militarisées! Ce sont plutôt des efforts issus d'un désir transparent de fournir un contexte valable à la population canadienne. Des réponses publiques directes à des reportages ayant le sensationalisme pour objet peuvent susciter la colère d'une petite minorité de journalistes suivant une éthique et des normes professionnelles d'un calibre inférieur. Cela entraînera sans aucun doute des réactions face aux efforts des FAC visant à dénoncer la fausseté du discours adverse, d'où la nécessité d'évaluer les risques et de n'intervenir que s'il convient de le faire et si cela comporte des avantages stratégiques. Il faut considérer globalement les critères « véridique, transparent, utile et limité », et les évaluations doivent être claires avant que des mesures soient prises. Celles-ci doivent être intégrées à la doctrine des AP des FAC, car faute de les observer totalement, les FAC perdront leur crédibilité et la prépondérance morale dont elles bénéficient actuellement par rapport à la conduite de leurs adversaires et de leurs critiques.

Relations altruistes et communications adaptatives

L'environnement de l'information chaotique d'aujourd'hui comporte des enjeux élevés, d'où la nécessité de réduire les risques au minimum et d'accroître les dividendes au maximum. Pour se garantir une main gagnante, les FAC doivent jouer un « as » en adoptant une méthodologie axée sur les relations altruistes et les communications adaptatives (RACA). Je traiterai maintenant des principes clés d'une telle approche et conclurai ensuite en formulant des recommandations connexes pour assurer le succès des FAC dans l'avenir.

L'aspect « altruiste » de cette perspective est primordial, et il en a déjà été largement question dans la section précédente sur l'*influence éthique*. Il est essentiel que toutes les communications militaires soient « véridiques, transparentes, limitées et utiles » pour renforcer la crédibilité et l'autorité morale des FAC et de leurs commandants dans l'environnement postfactuel toxique. Cette position morale altruiste risque de limiter la disponibilité des tactiques et des outils à court terme, mais elle procurera aux FAC un net avantage stratégique au cours d'une longue bataille des discours.

Le deuxième précepte de la méthodologie des RACA réside dans les « communications adaptatives ». Les chefs et les communicateurs militaires devraient envisager sérieusement d'exploiter les principes de la pensée narrative et conceptuelle pour obtenir des résultats améliorés dans le domaine actuel de l'information. La pensée conceptuelle correspond à un processus créatif de résolution des problèmes qui emploie l'empathie, l'expérimentation et l'analyse de l'action réciproque au sein des systèmes afin de produire des solutions novatrices. Les forces armées de plusieurs pays alliés appliquent ce processus à la stratégie militaire, et je fais valoir ici que cet atout vaut aussi dans le domaine de la communication stratégique. Wilbur Schramm, une autorité américaine en matière de communications de masse, a proposé un modèle linéaire classique de communication qui ne vaut plus aujourd'hui dans l'environnement contemporain réseauté et disputé des communications « de plusieurs à plusieurs[43] ». Le général James N. Mattis a rejeté les approches linéaires en matière de stratégie en soulignant qu'une « force interarmées doit agir malgré l'incertitude et s'épanouir dans le chaos[44] » [TCO]. Il faudra des solutions multiples, créatives et en évolution constante pour réussir dans l'environnement de l'information, ce qui nécessitera une pensée « inventive » qui prendra en considération les rapports entre les acteurs, la dynamique d'auditoires complexes et la définition d'effets boomerang éventuels qui pourraient découler des mesures adoptées par les FAC en matière de communications. La pensée conceptuelle mettra davantage l'accent sur l'écoute, l'empathie, la créativité et l'interconnectivité de l'environnement de l'information. D'aucuns soutiennent que l'exploitation de ce processus non linéaire donnera lieu à des campagnes de communication nouvelles et plus créatrices.

Le discours est un autre outil puissant que les communicateurs militaires doivent maîtriser. Les communiqués et les argumentaires traditionnels doivent céder la place à l'emploi des émotions, des métaphores et des images pour transmettre à certains auditoires des renseignements essentiels. Les psychologues cognitivistes conviennent que le cerveau humain est six à sept fois plus susceptible de se rappeler des faits liés à une histoire comparativement à des faits isolés[45]. Le stratège Emile Simpson soutient que, dans l'avenir, les conflits seront principalement des « concours pour imposer une signification aux personnes », ce qui est « aussi bien émotif que rationnel[46] » [TCO]. Tandis que les FAC cherchent à faire échec aux informations à caractère sensationnel et hostile, elles doivent mettre à profit la force

Gary Doak/Alamy Stock Photo/GYK4G1

Sir Lawrence Freedman, professeur émérite du programme d'Études sur la guerre et auteur, le 24 août 2016.

de persuasion du discours dans leurs campagnes de communication. Comme l'a écrit Nassim Taleb, penseur ayant formulé le concept du « cygne noir » : « Seule une histoire peut en supplanter une autre […] le meilleur outil dont je dispose est une histoire[47] ». Un mouvement insurrectionnel peut se présenter comme étant « David luttant contre Goliath » afin de se rallier la population, ce qui oblige les forces gouvernementales à réagir à l'aide d'un autre archétype adapté à la culture pour le combattre. Le cerveau humain est câblé pour reconnaître la forme narrative, ce qui en fait un moyen efficace pour décrire le conflit, cerner les désirs et diriger les auditoires vers une satisfaction éventuelle[48]. En d'autres mots, il rend possible un « bond normatif » entre les faits et les valeurs et entre l'observation et l'action[49]. Pareilles constructions mentales risquent d'être désarmantes pour les auditoires antagonistes et agnostiques, et elles sont difficiles à réfuter. Simpson évoque Aristote pour faire valoir que les discours efficaces doivent allier l'argument rationnel (logos), à la passion (pathos) et à la pression morale (ethos). À elle seule, la logique manque d'impact. Quant aux émotions, elles peuvent avoir une emprise sur les populations, mais elles sont imprécises et prêtent à confusion. Lorsque ces éléments sont ancrés dans la moralité et que l'expéditeur des informations est perçu comme étant crédible, une puissante trinité narrative entre en jeu[50]. Le discours doit être ambitieux, puiser dans l'identité des auditoires visés, emprunter à l'histoire et s'adapter au fil du temps pour perdurer et conserver sa pertinence[51].

Le stratège bien connu Lawrence Freedman a fait observer que le pouvoir ne provient pas tant de la connaissance des *bonnes histoires* que de *la façon* de les raconter et de la *qualité du récit* même[52]. Cela nous amène au concept de la mise en trame, c'est-à-dire à la façon d'en appeler aux préjugés cognitifs en présentant d'avance une perspective particulière axée sur une situation donnée. Par exemple, une opération militaire pourrait être présentée comme ayant 60 p. 100 des chances d'accroître la sécurité (trame positive), ou comme ayant « quatre chances sur dix » de ne pas atteindre son objectif (trame négative). Les trames sont étroitement liées aux métaphores génératives, ce qui entraîne l'emprunt d'éléments dans une constellation existante d'idées afin de faire en sorte qu'une situation soit perçue sous de nouveaux jours[53]. Par exemple, des concepts familiers, tels que « la maladie par rapport à la santé », « l'opposition entre authentique et artificiel » et « la complétude plutôt que la fragmentation » peuvent servir à produire un préjugé cognitif et à aider à établir la trame. Si un général devait parler de la nécessité « d'éradiquer le fléau du terrorisme », par exemple, il emploierait la métaphore de « la maladie par rapport à la santé » que l'auditoire appliquerait inconsciemment à la force adverse. Ces astuces sont employées régulièrement par les adversaires et les critiques des FAC; voilà qui nécessite des efforts pour recadrer les enjeux et les situations afin d'appliquer avec succès une perspective militaire canadienne. Les praticiens doivent s'assurer que ces moyens soient fondés sur la vérité, éthiques, éloquents, cohérents, inclusifs aux yeux des auditoires visés, et utiles pour atteindre les objectifs stratégiques[54]. Tous ces outils narratifs aident à ramener les valeurs et les émotions à la surface des communications, ce qui revient à *interpeller* l'auditoire. Par exemple, au lieu d'*expliquer* ce que les FAC font, il conviendrait de mettre l'accent sur *la raison pour laquelle* nos militaires y servent.

Une autre notion fondamentale à inclure dans les campagnes de communication adaptative réside dans la nécessité de définir des objectifs clairs et atteignables et de s'adonner constamment à des évaluations et à des rajustements. Afin de mesurer et d'évaluer les effets dans l'environnement de l'information, il faut d'abord comprendre les forces en jeu dans le système actuel. Pareille analyse du contexte n'est pas facile à mener, étant donné le volume des informations, le nombre d'influenceurs et la cadence à laquelle se manifestent les variations et les tendances dans le domaine. Il n'existe aucune solution parfaite, et les ressources sont rares, mais les FAC ont commencé à expérimenter certaines méthodologies qui aideront à cerner les tendances les plus dominantes en matière d'information et leurs répercussions dans l'environnement de l'information de la défense. Les initiatives de ce genre n'en sont encore qu'à leurs balbutiements, et il faut donc leur accorder la priorité et leur affecter des ressources pour qu'elles parviennent à maturité. Si cela se produit, une sensibilisation accrue à l'information aidera à façonner les processus de conception des campagnes de communication et à améliorer les efforts visant à évaluer l'efficacité des communications.

La définition d'objectifs pertinents et l'évaluation du degré de succès des campagnes de communication comportent des défis particuliers. Tout d'abord, les FAC ne doivent pas surestimer la possibilité d'influer sur les convictions ou les perceptions dans les populations. La clé consiste à fixer des objectifs en mettant l'accent sur la production de changements progressifs dans les comportements de l'auditoire, puis à cerner et à renforcer les signes de succès. Par exemple, il serait irréaliste d'essayer de transformer des auditoires non intéressés en des partisans des FAC, ou d'en faire des recrues éventuelles du jour au lendemain. Un objectif plus réaliste consisterait à repérer les segments les plus raisonnables de l'auditoire et à se concentrer sur eux, à mener des activités ciblées conçues pour susciter

Photo du MDN/CIIFC ISC94-35A

Caporal Frank Mellish, commando du Régiment aéroporté du Canada en patrouille en Somalie.

leur intérêt et à évaluer le pourcentage des membres de l'auditoire qui ont choisi de demander plus de renseignements. Pareils efforts ne contribueront pas beaucoup à modifier les valeurs et les convictions, mais ils jetteront les bases d'un dialogue, renforceront la crédibilité et favoriseront la création de réseaux. Naturellement, il est essentiel de joindre l'action à la parole, car tout « écart entre ce qui est dit et ce qui est accompli » détruira rapidement même les campagnes et les discours les plus efficaces. Les FAC doivent chercher à améliorer leur compréhension de base de l'environnement de l'information complexe, puis adopter des outils pratiques afin d'évaluer si les objectifs stratégiques sont atteints en matière de communication.

La dernière composante de la méthodologie des RACA réside dans « les relations ». Le général Stanley A. McChrystal a écrit un jour qu'« il faut un réseau pour vaincre un réseau[55] » [TCO]. Une première étape importante consiste à mener des recherches sur les réseaux qu'une organisation souhaite influencer, en recourant à un processus appelé « analyse de l'auditoire visé ». Cette procédure détaillée permet de dresser les profils des auditoires *favorables* et *hostiles*, et peut s'avérer extrêmement utile pour cerner les points d'effort déterminants. Ensuite, il faut exploiter les réseaux efficacement. Les membres des FAC possèdent aussi leurs propres réseaux particuliers, qui représentent une ressource inexploitée ayant un énorme potentiel. Malheureusement, les règlements des FAC tels que les articles 19.36, 19.37 et 19.375 des Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes (ORFC) sont extrêmement restrictifs et suscitent chez les militaires la nette impression qu'il n'y a pas grand-chose qui puisse être communiqué publiquement au sujet de leurs fonctions. La Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie a recommandé que ces règlements soient mis à jour afin d'accorder aux militaires une plus grande liberté d'expression sans contrainte[56]. De toute évidence, il faut assujettir les communications à certaines restrictions pour assurer la sécurité des opérations et faire en sorte que les questions politiques ne soient pas débattues publiquement par les militaires. Cela dit, il existe une multitude d'éléments d'information accessibles au membre moyen des FAC; l'exploitation des expériences individuelles dans les réseaux produirait des effets exponentiels. Les règlements doivent être mis à jour et expliqués, et les chefs, à tous les niveaux, doivent encourager leurs subalternes à établir des rapports convenables avec leur collectivité. En outre, les membres des FAC possédant des talents supérieurs pour établir des réseaux et communiquer doivent être repérés, puis recevoir la formation voulue afin d'aider à renforcer les discours stratégiques. Par exemple, certains membres des FAC ont des milliers d'abonnés virtuels en raison de leurs intérêts extérieurs et de leur aptitude à établir des liens sur les médias sociaux. Si certains de ces militaires partageant un même intérêt recevaient du matériel publicitaire sur les campagnes de recrutement et qu'ils étaient disposés à en parler à l'occasion sur leurs réseaux et en leurs propres mots, les résultats pourraient être très spectaculaires. Pour cette raison, les FAC auraient avantage à songer à créer une « force opérationnelle des médias sociaux ». Il faudrait élaborer des lignes directrices et une formation claires parallèlement à une documentation approuvée et à des objectifs mesurables. Les premiers efforts devraient être modestes, ciblés et surveillés de près, l'objectif étant alors d'accroître les chances de succès et de réduire les risques. Il serait essentiel d'exercer une surveillance régulière des participants et de veiller à ce que les lignes directrices soient suivies et à ce que le contenu lié aux FAC soit approprié. Nigel Jones et Paul Baines, experts en marketing et en matière politique, croient qu'un dialogue établi au moyen d'un blogue militaire, par exemple, peut être extrêmement efficace, surtout aux niveaux inférieurs, où l'on accepte le *risque* afin de parvenir à la *pertinence*[57]. La clé de tout cela et de toutes les approches susmentionnées consiste à favoriser *l'écoute* et l'établissement de relations. Il sera donc essentiel de mettre en place des mécanismes pour faire en sorte que les données recueillies par les soldats s'adonnant à l'écoute et à l'établissement de relations soient transmises aux commandants. Si ces efforts sont déployés correctement, les réseaux et l'écoute issus de l'action d'une « force opérationnelle des médias sociaux » pourront aboutir à d'énormes résultats avec un investissement très faible.

Un second aspect des « relations », dont les FAC devraient se préoccuper sérieusement, réside dans la nomination de porte-parole officiels en matière stratégique. Le chef d'état-major de la défense est le principal porte-parole des FAC, mais il faut gérer soigneusement ses interventions afin d'en conserver les effets pour les situations où elles seront les plus avantageuses ou pour les cas d'urgence. On aurait tort d'exposer le général en chef des FAC à des rapports fréquents avec les médias au sujet de thèmes non déterminants, car cela amenuiserait les effets de ses interventions et limiterait la souplesse en cas de contretemps, sans parler des conséquences que cela aurait pour son emploi du temps. La plupart des autres officiers supérieurs hésitent à accorder des entrevues officielles à la presse, étant donné que celles-ci comportent des risques dignes de mention et nécessitent des efforts importants en échange d'avantages n'étant pas nécessairement évidents dans l'immédiat. Les mises à jour opérationnelles destinées aux médias sont exceptionnellement rares, vu le nombre de missions importantes auxquelles les FAC participent actuellement. Dans le présent article, j'ai exploré plusieurs raisons pour lesquelles les relations entre les forces armées et les médias risquent d'être houleuses, mais il faut dire ici qu'une grande source de mécontentement des journalistes concerne l'irrégularité des face-à-face entre les militaires et la presse. Pourtant, de nombreux officiers

Pictorial Press Ltd/Alamy Stock Photo/AWWPD8

Le Pentagone, à Washington, D.C.

supérieurs n'ont ni le temps, ni la formation, ni le désir d'avoir de tels entretiens avec les journalistes. Or, aux États-Unis, un porte-parole militaire supérieur tient chaque semaine une séance d'information avec le corps des journalistes spécialistes du Pentagone. Une équipe de porte-parole militaires à temps plein et formés s'efforce chaque jour de se tenir au courant des enjeux importants, de parfaire ses approches en matière des communications et de dialoguer avec les médias et le public. Les efforts de cette équipe réduisent le fardeau des commandants supérieurs, qui peuvent dès lors se concentrer sur les questions opérationnelles et réserver leur apparition en public aux occasions et aux mises à jour importantes. En outre, si un porte-parole devient mêlé à une controverse, les commandants supérieurs disposent de la souplesse voulue pour faire le suivi et resituer la situation dans le bon contexte. Ces mêmes porte-parole pourraient aussi servir à diffuser des messages stratégiques sur les médias sociaux, notamment pour faire échec aux propos sensationnels et hostiles, au besoin. Un avantage important d'une telle approche réside dans la relation que les porte-parole permanents peuvent établir avec les journalistes et le public. Au bout d'un certain temps, la confiance et la crédibilité peuvent être établies, et des traits de personnalité particuliers peuvent amener les auditoires à mieux écouter et accueillir les arguments stratégiques présentés. Pareilles approches sont nettement meilleures que les communications bureaucratiques et institutionnelles, qui sont impersonnelles, distantes et incapables de susciter une écoute et des rapports efficaces. Par conséquent, les FAC devraient envisager sérieusement d'employer des porte-parole au niveau stratégique et chercher à exploiter les réseaux tactiques pour en tirer des effets supplémentaires au moyen de l'expérimentation d'une « force opérationnelle des médias sociaux ». Tandis que les FAC continuent à faire face à l'adversité et au chaos dans l'espace de combat informationnel, de solides bases reposant sur l'éthique, l'adaptation, le dialogue et l'écoute, comme le propose la méthodologie des RACA, seront essentielles à la réussite.

Les jokers – Obstacles au progrès

Jouer un « as » au moment opportun peut avoir des effets, mais les stratèges doivent se rappeler que les « jokers » risquent d'en neutraliser rapidement l'efficacité. Afin d'exploiter avec succès la méthodologie des RACA, les chefs supérieurs du gouvernement et des forces armées devront prendre connaissance de deux obstacles éventuels au progrès. D'abord, ils doivent accroître prudemment leur niveau de tolérance aux risques dans le domaine des communications. Il est quelque peu ironique que les forces armées soient prêtes à accepter des risques suprêmes sur le champ de bataille, mais qu'elles tendent à adopter une approche sans risque dans le domaine public. La devise selon laquelle « la victoire appartient aux audacieux » vaut autant pour les communications stratégiques que pour la guerre. Les adversaires du Canada ont manifesté une volonté grandissante de prendre des risques dans le domaine de l'information et, comme le stratège Mikkel Rasmussen le précise « dans un monde qui déteste les risques, quiconque en prend règne[58] » [TCO]. Dans le contexte des communications « de plusieurs à plusieurs », la perte du contrôle direct est inévitable, tout comme le risque. Rasmussen souligne que les risques de ce genre ne peuvent jamais être éliminés, mais qu'il est possible d'en *filtrer* quelques-uns, moyennant un certain prix, ce qui nécessite des délibérations judicieuses sur l'acceptabilité du risque[59]. Les chefs supérieurs des FAC et du Ministère doivent soigneusement prendre en compte le niveau et les domaines de risque qu'ils

sont prêts à accepter afin de profiter des avantages d'un dialogue enrichi dans le domaine de l'information. Si les autorités veulent éviter de devoir « remettre la couronne » [TCO] à un adversaire éventuel dans ce domaine, elles doivent accroître sensiblement leur résilience actuelle au risque en matière de communications. Le vérificateur général du Canada a déclaré un jour que, pour autonomiser les employés et les encourager à innover, les chefs doivent être disposés à accepter les *risques* et les *erreurs* et mettre l'accent sur *l'apprentissage* plutôt que sur *le blâme*[60].

L'amorce d'un changement culturel important présente un autre risque dont il faut tenir compte au moment de mettre en œuvre la méthodologie des RACA. Par exemple, les planificateurs militaires devront se demander si l'envoi de renseignements ou de cybermessages serait aussi efficace dans certains cas que le lancement d'un missile. Il s'est avéré très difficile de vaincre de façon décisive un groupe d'insurgés sur le champ de bataille avec des armes et des tactiques. Les FAC doivent passer plus de temps à chercher des moyens de saper la volonté de combattre qui animent les groupes de ce genre, ou de réduire leurs raisons de combattre. La puissance coercitive demeurera un élément important pour atteindre de tels objectifs, car la dissuasion n'est crédible que si elle repose sur la menace du recours à la force véritable. Cependant, en envisageant l'emploi d'autres outils tels que les campagnes d'information, les FAC accroîtront leur capacité d'atteindre leurs objectifs stratégiques.

Le second obstacle éventuel à la progression des capacités stratégiques en matière de communications est le fait que des ressources insuffisantes sont affectées aux efforts de renouvellement. À elles seules, les idées ne permettront pas de faire échec aux investissements suffisants que les adversaires éventuels feront dans le domaine de l'information. En 2014, le Kremlin a affecté 600 millions de dollars américains au fonctionnement des réseaux RT et Spoutnik, et à cela s'ajoutent les millions qui ont été dépensés pour financer de nouvelles capacités militaires et des intermédiaires mondiaux dans le domaine de l'information[61]. Malgré cet investissement grandissant de la Russie, l'OTAN et ses États membres hésitent à mettre de nouvelles capacités sur pied et à affecter des fonds aux communications stratégiques. Le Canada compte parmi les quelques alliés possédant un secteur professionnel des affaires publiques, et un modeste investissement a pour objet d'opérationnaliser davantage cette capacité. Cela dit, afin de consolider le succès à long terme, il faudra accroître modérément les ressources financières et humaines et réaffecter des crédits consacrés aux communications militaires, de manière à créer une capacité au niveau stratégique. À l'heure actuelle, les quelques officiers des affaires publiques (OAP) chargés d'appuyer l'État-major interarmées stratégique sont aussi responsables de la coordination avec les commandements ainsi que de la mise sur pied des forces nécessaires aux opérations de déploiement. Cette petite équipe a manqué de personnel de façon chronique au cours des dernières années, mais elle a réussi à assurer un soutien de base. Les initiatives liées aux RACA et décrites dans le présent article ne peuvent être menées à bien avec les ressources existantes, car elles ne sont pas gratuites. Un regroupement éventuel des atouts des AP dans le groupe du Sous-ministre adjoint (Affaires publiques) (SMA[AP]) pourrait offrir une solution partielle, mais il faudra sans doute un examen plus global de toutes les ressources consacrées aux communications militaires dans l'ensemble des FAC, ainsi qu'un investissement modéré de capital financier et humain. Il conviendrait aussi de songer à exploiter les compétences du personnel des OI dans des rôles nationaux. Cependant, il faudrait le faire aux termes de la doctrine des Affaires publiques et des principes de l'*influence éthique*, chaque fois qu'elles seraient employées en cette capacité. Par ailleurs, les unités des OI et des opérations psychologiques ont besoin d'autres structures professionnelles, programmes d'instruction et investissements pour maximiser leur potentiel en vue des déploiements futurs des FAC. Il faut aux officiers des affaires publiques une instruction supplémentaire et un changement de culture pour qu'ils puissent mieux travailler avec d'autres ressources du domaine de l'information au cours des opérations à l'étranger. Si les chefs supérieurs se soucient vraiment de défendre les intérêts du Canada dans le domaine de l'information de demain, il est essentiel qu'ils se préoccupent sérieusement et sans tarder des jokers que sont l'aversion pour le risque et l'insuffisance des ressources.

Conclusion

Malgré le chaos omniprésent dans l'environnement de l'information, une chose est claire : les batailles du discours qui s'annoncent auront lieu au niveau stratégique, à n'en pas douter. Cela suscitera d'importants défis pour les commandants des FAC en matière de relations civilo-militaires, vu la difficulté qu'il y aura à faire la distinction entre les activités démocratiques légitimes et responsables, d'une part, et les attaques de désinformation, d'autre part. Il nous faudra une stratégie pangouvernementale exhaustive pour se doter de la souplesse et de la vitesse nécessaires afin de manœuvrer dans cet environnement en évolution rapide. Il faudra aussi envisager avec sérieux la coopération avec la société civile et établir une entente tacite entre le gouvernement, les partis d'opposition et les médias responsables. Si les FAC ont l'intention d'influer sur l'issue des batailles des discours dans l'avenir et sur la question de déterminer la meilleure « façon de

MA and F Collection 2018/Alamy Stock Photo/PG9EEY

Le siège de l'OTAN, à Bruxelles, en Belgique.

présenter les choses » [TCO], il faudra réfléchir sérieusement et sans plus attendre aux importantes mesures à adopter, telles que celles décrites dans la méthodologie des relations altruistes et des communications adaptatives. La plume est de toute évidence devenue une épée, et il faut y voir une arme dangereuse à double tranchant dans le domaine de l'information contemporain, arme qui nous oblige à faire une nouvelle analyse de la tolérance au risque et de nouveaux investissements dans le domaine des communications stratégiques. Si les FAC peuvent apprendre à mettre le domaine de l'information à profit judicieusement, dans le respect de l'éthique et avec souplesse, elles aideront à protéger la trame de la société démocratique et à accroître l'efficacité opérationnelle au Canada et partout dans le monde.

RMC

NOTES

1 David Ronfeldt et John Arquilla, *The Advent of Netwar*, Santa Monica, Californie, RAND Corporation, 1996, p. 328.

2 Le présent article met l'accent sur le niveau stratégique et n'abordera aucunement les initiatives opérationnelles en cours, telles que l'opérationnalisation des affaires publiques militaires. J'estime que les recommandations d'ordre stratégique formulées ici s'harmoniseront avec les progrès faits au niveau opérationnel.

3 Jones, Nigel et Paul Baines, « Losing Control? Social Media and Military Influence », *RUSI Journal*, vol. 158, nº 1, mars 2013, p. 73.

4 John Herrmann, « Truth: Why Spock is Such an Unusual Character », dans Weaponized Narrative: The New Battlespace, The Weaponized Narrative Initiative White Paper, Phoenix, Arizona State University, 2017, p. 27.

5 Nathan Rabin, « Entrevue avec Stephen Colbert », *AV Club*, 25 janvier 2006.

6 James R. Compton, critique de *News as Entertainment: The Rise of Global Infotainment* par Daya Kishan Thussu, Canadian Journal of Communication, vol. 34, nº 1, 2009. Voir le site https://www.cjc-online.ca/index.php/journal/article/view/2154/3077.

7 Edelman Corporation, « 2018 Edelman Trust Barometer ». Consulté la dernière fois le 16 mai 2018 : http://cms.edelman.com/sites/default/files/2018-02/2018_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report_FEB.pdf.

8 David L. Atheide, *Creating Fear: News and the Construction of Crisis*, Londres, Routledge, 2018, p. 19, 4749.

9 L'auteur a examiné les décisions du Conseil national des médias du Canada (http://mediacouncil.ca) et a constaté qu'en 2017, huit plaintes ont été déposées sur l'exactitude (cinq ont été retenues) et que quatre autres ont porté sur l'opinion (elles ont toutes été rejetées). La même année, le Conseil canadien des normes de la radiotélévision (http://www.cbsc.ca) a reçu quatre plaintes qui se rapportaient directement aux reportages des médias. Dans les cas où des méfaits avaient été commis, les pires conséquences ont pris la forme de recommandations adressées aux médias pris en faute pour qu'ils diffusent des corrections.

10 Donald Savoie, « Accountability: I take the blame, but I'm not to blame », dans *Court Government and the Collapse of Accountability in Canada and in the United Kingdom*, Toronto, University of Toronto Press, 2008, p. 260.

11 *Ibid.*, p. 286.

12 *Ibid.*, p. 267.

13 Open School of Journalism, « Module JG170: Gotcha Journalism ». Site consulté la dernière fois le 16 mai 2018 : https://www.openschoolofjournalism.com/distance-education-program/courses/gotcha-journalism-jg170.

14 Peter Aucoin, et Mark D. Jarvis, *Moderniser l'obligation de rendre compte du gouvernement : un cadre de réforme*, Ottawa, École de la fonction publique du Canada, 2005, p. 43.

15 *Ibid.*

16 Savoie, p. 260.

17 Brad Allenby et Joel Garreau, « Weaponized Narrative Is the New Battlespace: And the U.S. is Behind its Adversaries », *Weaponized Narrative: The New Battlespace, The Weaponized Narrative Initiative White Paper*, Phoenix, Arizona State University, 2017, p. 27.

18 Valéry Guérassimov, « The Value of Science in Anticipating » [en russe], *Military-Industrial Courier*, 27 février 2013. Voir le site http://www.vpk-news.ru/articles/14632.

19 Rédacteurs de Reuters, « Russia counting on more propaganda: NATO official », *Reuters*, 14 mai 2018.

20 Dana Milbank, « Putin's Useful Idiots », *The Washington Post*, 20 février 2018.

21 Mark Molloy, « Alt-right Twitter blogger Jenna Abrams unmasked as creation of Russian 'troll factory' », *The Telegraph*, 3 novembre 2017.

22 Michael Raska, « China and the 'Three Warfares' », *The Diplomat*, 18 décembre 2015.

23 NATO Strategic Communications Centre of Excellence, *Daesh Information Campaign and its Influence*, Riga, Lettonie, NATO Strategic Communications Centre of Excellence, 2015, pp. 37-41.

24 Herbert Lin, « Towards an Adequate Response », *Weaponized Narrative: The New Battlespace, The Weaponized Narrative Initiative White Paper,* Phoenix, Arizona State University, 2017, p. 41.

25 Emile Simpson, *War from the Ground Up*, Oxford, Oxford University Press, 2012, p. 61.

26 Peter Feaver, « Crisis as Shirking: An Agency Theory Explanation of the Souring of American Civil-Military Relations », dans *Armed Forces and Society*, vol. 24, nº 3, printemps 1998, p. 409.

27 Scott Ruston, « Defending: Awareness and Protection », *Weaponized Narrative: The New Battlespace, The Weaponized Narrative Initiative White Paper*, Phoenix, Arizona State University, 2017, p. 39.

28 Richard A. Kohn, « How Democracies Control the Military », *Journal of Democracy*, vol. 8, nº 4, 1997, p. 1.

29 Stephen Saideman, *Adapting in the Dust: Lessons Learned from Canada's War in Afghanistan*, Toronto: University of Toronto Press, 2016, p. 58.

30 *Ibid.*

31 *Ibid.*, p. 68.

32 Yagil Levy, « How the Press Impairs Civilian Control over the Armed Forces: The case of the Second Lebanon War », *Journal of Power*, vol. 3, nº 2, 2010, p. 249.

33 *Ibid.*, p. 249-251.

34 Général Sir Mike Jackson, « The Realities of Multinational Command: An Informal Commentary », *The Challenges of High Command: The British Experience*, Gary Sheffield et Geoffrey Till (sous la dir. de), New York, Palgrave-Macmillan, 2003, p. 43.

35 Savoie, p. 258 et 264.

36 Pour lire un exemple de la réaction des médias, voir notamment : https://www.huffingtonpost.ca/yves-engler/canadian-forces-media_b_14636256.html.

37 Justin Kelly et Mike Brennan, *Alien: How Operational Art Devoured Strategy*, Carlisle (PA), U.S. Army War College, 2009, p. 78.

38 Ministère de la Défense nationale, *Affaires publiques interarmées, B-GJ-005-361/FP-000*, Ottawa, ministère de la Défense nationale, 2004, p. 1-1 à 1-3.

39 Ministère de la Défense nationale, *Politique du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes sur les opérations d'information interarmées*, Ottawa, ministère de la Défense nationale, 2018, p. 34.

40 Yves Engler, « Canada's Largest PR Machine Complains that the Media is Being Unfair », *Huffington Post*, 9 février 2017.

41 Kurt M. Sanger et Brad Allenby, « Marines: Tell it to The », *Weaponized Narrative: The New Battlespace, The Weaponized Narrative Initiative White Paper,* Phoenix, Arizona State University, 2017, p. 29.

42 Ruston, p. 38.

43 Jones et Baines, p. 74.

44 Général James N. Mattis, « USJFCOM Commander's Guidance for Effects-Based Operations », *Parameters*, automne 2008, p. 19.

45 Shawn Callahan, *Putting Stories to Work*, Melbourne, Pepperberg Press, 2016, p. 25.

46 Simpson, p. 35.

47 Nassim Taleb, *Le cygne noir : la puissance de l'imprévisible*, Paris, Les Belles Lettres, 2008, p. 21.

48 Livre blanc de l'Armée de terre allemande : *Narrative Development in Coalition Operations*, Mayen, en Allemagne, Multinational Information Operations Experiment, 2014, p. 9.

49 Donald A. Schön et Martin Rein, *Frames of Reflection: Toward the Resolution of Intractable Policy Controversies*, New York, Basic Books, 1994, p. 26.

50 Simpson, p. 210-225.

51 *Ibid.*

52 Lawrence Freedman, « Stories and Scripts », *Strategy: A History*, Oxford, Oxford University Press, 2013, p. 617-618.

53 Schön et Rein, p. 27.

54 *Ibid.*, p. 44.

55 Général Stanley A. McChrystal, « It Takes a Network », *Foreign Policy*, 21 février *2011*. Voir le site http://foreignpolicy.com/2011/02/21/it-takes-a-network/.

56 Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie (CEDFCS), « L'obligation de rendre compte ». Chapitre 16, *Un héritage déshonoré : les leçons de l'affaire somalienne,* cinq volumes, Ottawa, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 1997, p. 452.

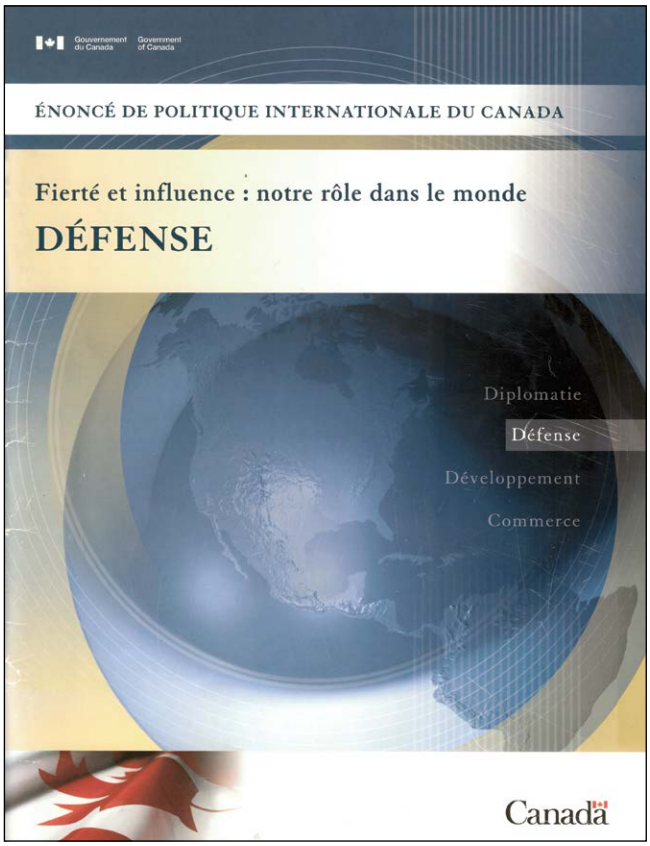
57 Jones et Baines, pp. 73-77.

58 Mikkel Vedby Rasmussen, *The Risk Society at War: Terror, Technology and Strategy in the Twenty-First Century*, Cambridge, Cambridge University Press, 2006, p. 40.

59 *Ibid.*, p. 110.

60 Vérificateur général du Canada, « La modernisation de la reddition de comptes dans le secteur public », Chapitre 9, *Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes,* Ottawa, 2002, p. 1718.

61 Tomáš Čižik, « Information Warfare as a Geopolitical Tool », document de recherche, Centre for European and North Atlantic Affairs, 2017, p. 4.



Gouvernement du Canada

Énoncé de la politique de défense de 2005 du Canada.

L'évolution de la politique canadienne de défense par l'intermédiaire de la théorie du contrôle pragmatique des relations civilo-militaires

par Brian Frei

Le colonel (ret.) Brian Frei était, jusqu'*au moment de sa retraite récente, officier de la police militaire dans l'Aviation royale canadienne; il servait à titre de conseiller pour la protection des forces auprès du commandant du Commandement des opérations interarmées du Canada, à Ottawa. Le colonel Frei a récemment obtenu le diplôme décerné par le Programme de sécurité nationale, au Collège des Forces canadiennes, à Toronto (Ontario). Il est également diplômé du Collège militaire royal du Canada et il est titulaire de maîtrises en astrophysique et en études de la défense. Il est actuellement président de Presidia Security Consulting, une entreprise privée faisant partie du Groupe ADGA.*

Introduction

Depuis 2005, la politique de défense du Canada a traversé trois périodes différentes de renouvellement sous des gouvernements successifs, ce qui a donné trois politiques de défense distinctes : en 2005, l'Énoncé de la politique de défense[1], en 2008 la *Stratégie de défense Le Canada d'abord*[2] et en 2017, *Protection, Sécurité, Engagement : la politique de défense du Canada*[3]. Étant donné l'évolution des contextes politique et mondial au cours de cette période, on peut observer les variations dans l'équilibre des influences dans la relation civilo-militaire dans le contexte des trois processus de renouvellement de la politique de défense. Le présent article explorera le rôle que les relations civilo-militaires jouent dans la formulation de la politique de défense du Canada et sa mise en œuvre ultérieure. En examinant chacun de ces processus d'élaboration de la politique dans l'optique de la théorie du contrôle pragmatique, nous montrerons les conséquences négatives pour l'efficacité militaire qui ont résulté des relations déséquilibrées en 2005 et 2008 et nous ferons valoir que hormis d'importants changements dans le contexte mondial ou national, la relation plus équilibrée qui a donné lieu à l'élaboration de la politique *Protection, Sécurité, Engagement* en 2017 annonce un processus de mise en œuvre plus efficace au cours des prochaines années.

Les études sur les relations civilo-militaires mettent l'accent sur l'exercice du contrôle civil sur l'appareil militaire. Fondamentalement, les théories sur ces relations visent à faire comprendre la meilleure façon de protéger les systèmes politiques de l'État contre la puissance militaire tout en donnant aux chefs militaires le pouvoir de protéger l'État[4]. Dans les sociétés démocratiques modernes, le risque d'un coup d'État militaire, qui correspond à l'effondrement complet des relations civilo-militaires, est minime. Toutefois, les auteurs des études sur ces relations examinent souvent l'équilibre entre l'influence exercée par les chefs militaires et les dirigeants civils sur divers plans tels que les politiques, l'approvisionnement et la stratégie, dans le cadre de ce que l'éminent politicologue américain Elliot Cohen, doyen de la

Photo du MDN/CIIFC CX2004-0074-007

Le premier ministre Paul Martin arrive à la Base des Forces canadiennes (BFC) Comox, en 2004.

Paul A. Nitze School of Advanced International Studies, décrit comme étant un dialogue inégal : « […] inégal en ce sens que l'autorité définitive du chef civil [est] non équivoque et incontestable[5] ».

Certains auteurs faisant autorité, par exemple Peter Feaver, Ph.D., professeur de sciences politiques et de politique gouvernementale à l'Université Duke, choisissent de se concentrer sur les personnes en tant que dirigeants et agents pour comprendre la dynamique des relations civilo-militaires[6], mais d'autres examinent ces dernières en adoptant toute une gamme d'approches structurelles. Selon la théorie objective du contrôle civil, les chefs militaires et civils jouent des rôles structurels, les chefs militaires s'abstenant de toute intervention politique et les chefs civils exerçant un contrôle directif sur les politiques militaires, mais non sur les opérations[7]. En revanche, la théorie du contrôle civil pragmatique fait valoir que les chefs militaires doivent être sensibles aux réalités politiques, mais ne pas verser dans l'idéologie, quand ils travaillent en collaboration avec les chefs civils pour atteindre les objectifs nationaux, qui sont politiques par définition. Par conséquent, la théorie du contrôle pragmatique donne à penser que les relations civilo-militaires existent en vertu d'un équilibre délicat entre les influences présentes, équilibre qui peut se transformer « […] en fonction d'une menace, d'une crise ou d'une mission, plutôt que d'un poste, d'une profession ou d'une institution[8] » [TCO].

Bien que chacune de ces théories fournisse un cadre pour comprendre le rôle et l'influence relative du contrôle civil sur les forces militaires, la colonelle Suzanne Nielsen, professeure de sciences politiques et chef du département des services sociaux à West Point, examine les répercussions plus pratiques des relations civilo-militaires sur l'efficacité militaire. En particulier, le colonel Nielsen souligne que « […] des relations conflictuelles entre les chefs politiques et militaires nuiront à la sécurité nationale d'un pays » [TCO], mais que les relations harmonieuses peuvent contribuer avantageusement à l'efficacité militaire[9]. Mais qu'entend-on par « efficacité militaire »? Diverses autorités ont proposé des définitions axées sur la capacité d'une force militaire d'atteindre ses objectifs, tandis que d'autres fondent leur définition sur la mesure du professionnalisme et de la puissance. Nielsen convient que les activités militaires ont lieu à la gamme complète des niveaux tactique, opérationnel, stratégique et politique, ce qui l'amène à conclure que l'efficacité militaire devrait également être évaluée à chacun de ces niveaux[10]. À cette fin, la définition que Branimir Furlan, officier militaire supérieur slovène et éminent savant, formule au sujet d'une force militaire efficace précise que « [c'en est une qui] comprend son rôle et sa mission et est capable de convertir les lignes directrices politiques en des actions et des interventions militaires efficaces » [TCO]; cette définition nous procure une base à partir de laquelle nous pouvons étudier la mise en œuvre de la politique de défense[11].

Photo du MDN/CIIFC AR2006-G016-0006

Le général Rick Hillier (à g), à Kandahar, en Afghanistan, le 29 septembre 2006.

Ensemble, ces théories donnent à penser que le contexte joue un rôle important lorsqu'il s'agit de définir le concept du contrôle civil à n'importe quelle période donnée. À mesure qu'évoluent les environnements politique et social et le contexte de la sécurité, il en va de même de l'équilibre délicat dans les relations entre les autorités civiles et militaires. Par conséquent, la théorie du contrôle pragmatique fournit une optique particulièrement utile pour examiner les relations civilo-militaires au Canada, étant donné la structure civilo-militaire de la direction du ministère de la Défense nationale de notre pays. Ensuite, nous pourrons examiner l'efficacité militaire au moyen du processus de mise en œuvre des politiques dans le contexte des relations civilo-militaires existantes.

Afin d'évaluer l'efficacité des politiques de défense successives du Canada dans l'optique du contrôle pragmatique, il faut d'abord comprendre le contexte où chaque politique a été élaborée. Chacune de ces trois politiques de défense ayant été conçue sous un gouvernement différent et dans des conjonctures mondiale et nationale différentes, les contextes qui ont défini la relation civilo-militaire

pendant ces périodes ont clairement entraîné des variations dans l'équilibre entre l'influence militaire légitime et celle des autorités civiles[12]. En rétrospective, il est possible d'examiner les engagements stratégiques formulés dans les énoncés de 2005 et de 2008 par rapport aux résultats produits au cours de cette période intermédiaire. Par la suite, une comparaison entre le contexte des relations civilo-militaires de 2005 et de 2008 et celui de 2017 nous procurera un point de vue sur les défis que comporte la mise en œuvre de la politique *Protection, Sécurité, Engagement.*

L'Énoncé de la politique de défense de 2005

Bien que les gouvernements canadiens successifs aient exercé depuis toujours « […] un rigoureux contrôle sur les forces armées du pays[13] » [TCO], au cours de l'année ayant mené à la publication de l'Énoncé de la politique de défense de 2005 intitulé *Défense : Fierté et influence : notre rôle dans le monde*, le général Rick Hillier, alors chef d'état-major de la Défense (CEMD) et des Forces canadiennes[14], a bénéficié d'une influence exceptionnelle sur la politique de défense du Premier ministre Paul Martin[15]. Plusieurs auteurs ont examiné la relation civilo-militaire qui a existé pendant cette période de l'histoire militaire canadienne dans la perspective de la théorie de Feaver, axée sur les dirigeants-agents, étant donné surtout la relation particulière qui existait entre le général Hillier et le Premier ministre Martin[16]. Cependant, aux fins d'une étude comparative des politiques de défense successives au cours d'une période de treize ans, la théorie du contrôle pragmatique porte à penser que le *contexte*, et non les *relations*, joue un rôle clé lorsqu'il s'agit d'accorder un certain degré d'influence aux chefs militaires.

Les événements mondiaux ayant façonné les politiques nationales, le Canada avait épousé l'idéal des dividendes de la paix présenté à la fin de la guerre froide, ce qui a entraîné des compressions importantes des budgets et des effectifs des Forces canadiennes. L'affaire somalienne s'est ajoutée à cette conjoncture, de sorte que l'opinion publique sur la défense et les budgets de la Défense s'est dégradée considérablement vers le milieu des années 1990. Cependant, grâce à des efforts concertés faits pour améliorer l'opinion publique et la réputation internationale du Canada en tant qu'allié[17], les attitudes chez nous avaient déjà commencé, en 2001, à favoriser un investissement accru dans la défense[18]. Après les attentats du 11 septembre 2001 contre les États-Unis, l'attitude des Canadiens a changé en reconnaissance de la position du pays en tant qu'allié et partenaire et pour l'engagement rapide d'envoyer des troupes de combat en Afghanistan[19].

Quand Paul Martin a pris la direction du Parti libéral du Canada et assumé le rôle de premier ministre après le départ de Jean Chrétien, en décembre 2003, il a cherché à établir une position stratégique qui différencierait son leadership de celui de Jean Chrétien. Comme la guerre contre le terrorisme avait pris une envergure mondiale et que le public manifestait un appui accru pour la défense, Paul Martin a instruit son ministre de la Défense nationale (min DN) Bill Graham de « produire des politiques audacieuses et novatrices[20] » [TCO]. Paul Martin cherchait, semble-t-il, à promouvoir l'intégration de la politique étrangère et de la politique de défense et à réaffirmer ainsi le rôle du Canada sur la scène mondiale. Dans l'esprit des relations civilo-militaires canadiennes traditionnelles, le ministre Graham a d'abord chargé les cadres supérieurs du ministère de la Défense nationale (MDN) d'élaborer la nouvelle politique de défense. Cependant, après que deux ébauches n'eurent pas réussi à traduire l'intention du Premier ministre, une décision sans précédent dans l'histoire récente du pays a été prise. Contrairement au principe traditionnel selon lequel la politique de défense relève de l'autorité civile, un nouveau CEMD allait diriger l'élaboration de la politique[21]. En choisissant le général Rick Hillier comme nouveau CEMD, le Premier ministre

Photo du MDN/CIIFC HSO95-132-23

Le premier ministre Jean Chrétien (à g), au Sommet du G7, à Halifax, en Nouvelle-Écosse.

Photo du MDN/CIIFC TN2005-0894-06d

Le ministre de la Défense nationale Bill Graham (à g) et le général Rick Hillier assistent à une cérémonie de rapatriement à la BFC Trenton, le 27 novembre 2005.

Martin a approuvé la vision que ce dernier nourrissait à l'égard des Forces canadiennes et il lui a ordonné de diriger l'examen de la politique de défense[22].

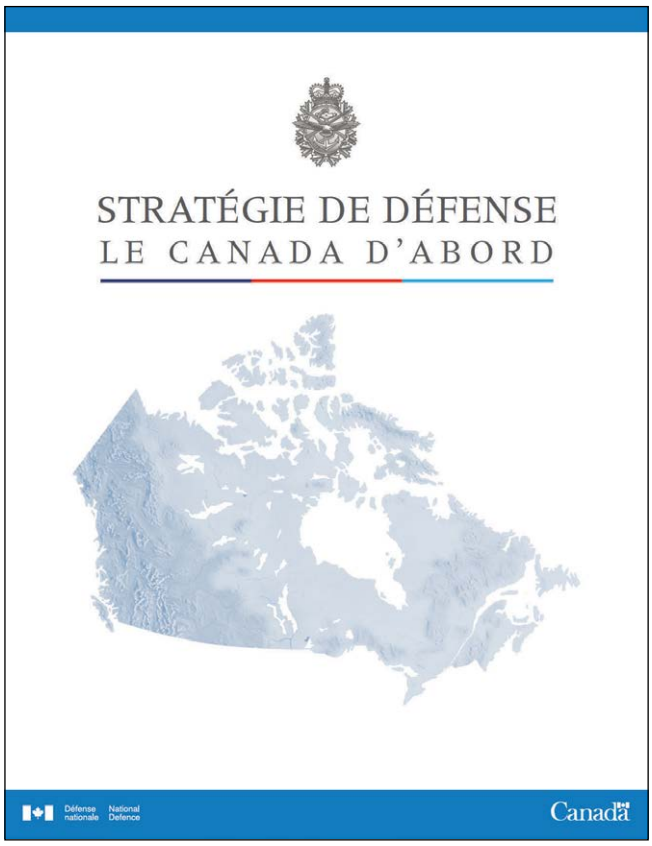
Au MDN, le sous-ministre Ward Elcock a estimé que son rôle consistait à favoriser et à habiliter l'élaboration de la politique du général Hillier, plutôt qu'à protéger son rôle normal de « conseiller principal pour la politique de défense[23] » [TCO]. En outre, deux sous-ministres adjoints supérieurs, à savoir MM. Allan Williams (Matériels) et Kenneth Calder (Politiques), ont pris leur retraite peu après la fin de l'examen de la politique de défense[24]. Avec ces changements dans les postes les plus élevés du Ministère et avec l'approbation de ses objectifs stratégiques par le Premier ministre, le général Hillier s'est vu accorder un degré d'influence sur la politique de défense du Canada qui dépassait de loin les cadres du régime traditionnel qui conférait à l'autorité civile le contrôle rigoureux de l'appareil militaire[25].

Le nouvel Énoncé de la politique de défense a été publié en 2015, sous la signature du ministre Graham, mais le ton du document reflète clairement les idéaux du général Hillier : « La présente politique met de l'avant un changement et l'adoption d'une vision audacieuse qui permettra aux Forces canadiennes d'intervenir compte tenu du climat mondial de plus en plus incertain[26]. » Décrit comme traçant une « nouvelle voie à suivre de la Défense », l'Énoncé de la politique de défense a présenté un cadre pour transformer les Forces canadiennes et les rendre « […] plus modernes, plus aptes à réagir et plus efficaces[27] ». Au cœur de cette vision résidait le plan dressé par le général Hillier pour transformer les Forces canadiennes, accroître l'intégration des opérations interarmées, améliorer l'interopérabilité avec les partenaires et les alliés et augmenter les investissements dans les gros équipements[28]. L'Énoncé de la politique de défense n'a cependant pas exposé le plan financier qui allait permettre de concrétiser cette vision. Il a plutôt fait constamment mention du budget de 2005 qui avait été annoncé plus tôt au cours de l'année et promettait des fonds de base supplémentaires de 13 milliards de dollars[29].

Pendant le reste du mandat du général Hillier dans le poste de CEMD, il a pris d'importantes mesures pour réorganiser les Forces canadiennes grâce à ses initiatives de transformation qui relevaient toutes de sa sphère d'influence à titre de CEMD. Toutefois, les efforts qu'il a déployés pour faire progresser les grands projets d'immobilisations et acquérir de nouvelles capacités, telles que le « navire gigantesque » *(Big Honking Ship)* proposé, n'ont produit aucun résultat concret[30]. De même, le général Hillier avait envisagé un navire de soutien interarmées qui aurait été à la fois un navire de ravitaillement et un bâtiment de transport amphibie, mais il n'a obtenu en fin de compte qu'un navire de ravitaillement doté d'« une capacité limitée de transport maritime »[31]. Contrairement à la réorganisation interne des Forces canadiennes, les projets d'immobilisations nécessitent un engagement soutenu et à long terme de la part de la bureaucratie du MDN, et à elle seule, la vision du général Hillier n'a pas suffi pour que ces projets se réalisent[32]. L'équilibre de la relation civilo-militaire ayant basculé d'une façon inhabituelle en faveur des chefs militaires, le fait que ces projets d'immobilisations n'aient pas pu aller de l'avant suscite des questions quant au degré de soutien dont le général Hillier a bénéficié de la part des fonctionnaires du Ministère. Pendant que les Forces canadiennes s'efforçaient de réaliser la vision décrite dans l'*Énoncé de la politique de défense*, l'environnement de sécurité et la conjoncture politique ont continué d'évoluer au Canada et à l'échelle mondiale.

La *Stratégie de défense Le Canada d'abord* – 2008

Comme seulement trois ans séparaient l'*Énoncé de la politique de défense* de Paul Martin et la *Stratégie de défense Le Canada d'abord* de Stephen Harper, la période de mise en œuvre de la vision du général Hillier a aussi défini le contexte de l'élaboration de la nouvelle stratégie. Bénéficiant d'un solide appui du public, le général Hillier a utilisé son influence pour modeler la décision que le Premier ministre Martin a prise en 2005 d'envoyer des troupes canadiennes à Kandahar (Afghanistan). Au départ, le Premier ministre Martin favorisait l'envoi de troupes canadiennes au Darfour dans le cadre d'une mission des Nations Unies, mais le général Hillier a fait valoir avec succès qu'en assumant un rôle de chef de file dans la province de Kandahar, le Canada démontrerait son engagement envers les États-Unis après que Chrétien eut décidé de ne pas participer à la guerre en Iraq et après la décision prise par Martin de ne pas se joindre au système de défense contre les missiles balistiques[33]. Bien que la décision de déménager la mission canadienne de Kaboul à Kandahar fût clairement prise par les dirigeants politiques civils, « […] aucun CEMD en une génération n'avait eu autant d'influence sur un premier ministre canadien […] ou n'avait pu, dans une telle mesure, déterminer la formulation des politiques de défense du Canada et influer sur la nature des déploiements militaires[34] » [TCO]. Cependant, l'influence du général Hillier était sur le point d'atteindre son paroxysme, car le paysage politique allait changer avec l'élection du Premier ministre Stephen Harper en janvier 2006.



Gouvernement du Canada

Stratégie de défense Le Canada d'abord.

Après la publication du rapport de la Commission Gomery[35] le 28 novembre 2005, le gouvernement libéral minoritaire de Paul Martin a perdu un vote de censure par 171 voix contre 133, par suite d'allégations de corruption dans son parti[36]. Il n'a pas été établi que Paul Martin avait trempé dans le « scandale des commandites », mais le Parti conservateur a remporté l'élection en janvier 2006 et a formé un gouvernement minoritaire. Ce changement de gouvernement a entraîné un changement dans le contexte de la politique de défense au Canada.

Photo du MDN/CIIFC FA2010-0225-03 prise par le caporal Darcy Lefebvre

Le premier ministre Stephen Harper annonce le renouvellement du contrat d'entretien à Mirabel, au Québec, le 1er septembre 2010.

Comme Stephen Harper avait fait campagne avec une plate-forme fortement axée sur la défense, on a pensé au début que la vision du général Hillier serait largement appuyée par le nouveau gouvernement. Cependant, il est vite devenu clair que le nouveau premier ministre aurait d'autres priorités en matière de défense : la nécessité de moyens de transport aérien stratégique; une présence accrue dans l'Arctique; l'affectation de forces supplémentaires aux opérations nationales[37]. Aucune de ces initiatives n'avait fait partie de la vision du général Hillier en 2005. Faute de fonds suffisants pour favoriser à la fois les *priorités* de Stephen Harper et la *vision* du général Hillier, les tensions ont grandi dans la relation civil-militaire, et l'influence du général Hillier sur la politique de défense a commencé à décliner[38].

Pendant toute cette période, la nouvelle mission à Kandahar s'est avérée difficile. L'augmentation des pertes humaines a eu un effet qui a divisé l'opinion : la population a exprimé son soutien à l'endroit des soldats, tout en se prononçant contre la mission en général. Stephen Harper est resté résolu à poursuivre la mission en Afghanistan, mais les efforts qu'il a faits pour atténuer le mécontentement de la population à l'égard des progrès accomplis en Afghanistan et du prix que ceux-ci coûtaient ont suscité des réponses publiques controversées de la part du général Hillier. En particulier, en juillet 2007, après que le gouvernement eut annoncé que les Forces canadiennes confieraient en 2008 les opérations de combat à l'Armée nationale afghane, le général Hillier a fait des déclarations publiques qui ont contredit celles du min DN Gordon O'Connor[39]. En fin de compte, la tension entre ce ministre et le général Hillier a incité le Premier ministre à retirer à O'Connor le portefeuille de la Défense dans le cadre d'un remaniement ministériel plus vaste[40].

La population avait réclamé le départ du ministre O'Connor, et Stephen Harper a finalement décidé de remplacer ce dernier, ce qui aurait porté à croire que le général Hillier conservait une influence digne de mention sur le portefeuille de la Défense nationale, mais en réalité, ses déclarations publiques ont contribué à réduire son influence considérablement. En forçant effectivement la main du Premier ministre, le général Hillier l'a incité à prendre des mesures pour réduire son influence : pour cela, le Premier ministre a remplacé le sous-ministre Ward Elcock par Robert Fonberg. Harper croyait qu'Elcock nourrissait des sentiments trop favorables à l'endroit des forces armées, et il a donc choisi Fonberg pour réaffirmer le contrôle civil sur le Ministère[41]. Fort de ses antécédents au ministère des Finances et au Bureau du Conseil privé, Fonberg s'est rapidement mis à exercer un contrôle accru sur les dépenses du Ministère. L'influence du général Hillier a été réduite encore plus quand le gouvernement a exigé que « […] toutes les déclarations et les entrevues soient d'abord approuvées par le Conseil privé[42] » [TCO]. Enfin, quand le général Hillier s'est prononcé publiquement contre la fixation d'une date pour le retrait de nos troupes d'Afghanistan et qu'il a été réprimandé pour avoir outrepassé son mandat en essayant d'influer sur le vote des parlementaires, le compromis auquel les intervenants sont parvenus au sujet de l'avenir de la mission a clairement indiqué que les dirigeants civils avaient repris le haut du pavé aux militaires pour ce qui était d'influer sur la politique de défense[43].

La rédaction de la *Stratégie de défense Le Canada d'abord*, en 2008, a donc eu lieu dans le cadre de relations civilo-militaires très différentes, comparativement à ce qui avait été le cas de l'*Énoncé de la politique de défense* en 2005. La *Stratégie de défense Le Canada d'abord* a entraîné un énorme changement dans les priorités opérationnelles des Forces canadiennes : au lieu de mettre l'accent sur la réputation internationale du pays, c'est au maintien de la souveraineté et à la sécurité nationale que le gouvernement Harper a accordé la priorité. Les opérations internationales ont continué à constituer une mission clé dans la Stratégie de 2008, mais le ton de ce document

Photo du MDN/CIIFC AR2006-G005-0006 prise le caporal-chef Yves Gemus

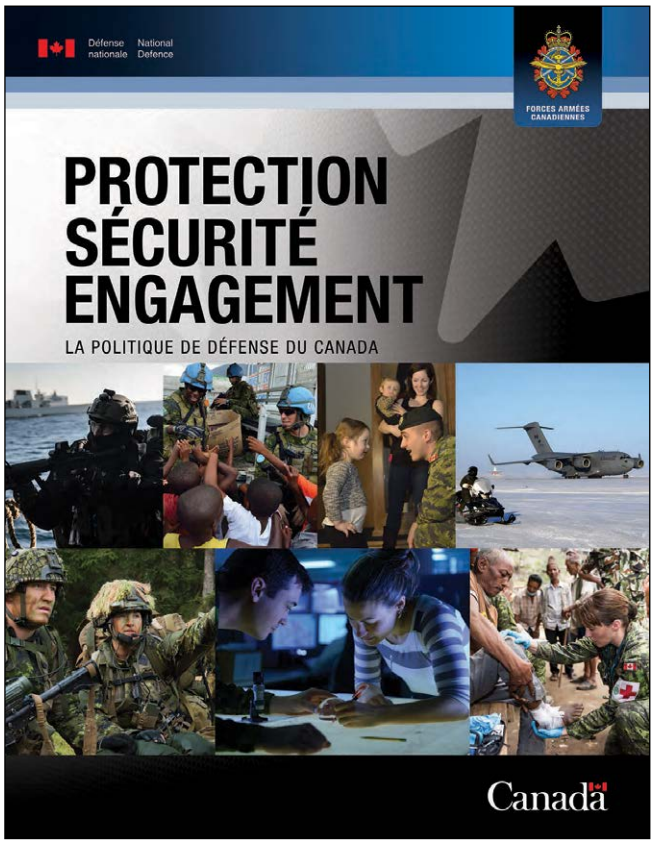
Le ministre de la Défense nationale Gordon O'Connor est accueilli par le colonel Fred Lewis, commandant adjoint du Contingent canadien de la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS), à Kandahar, en Afghanistan, le 29 août 2006.

stratégique faisait écho au thème de la campagne de Stephen Harper ayant mené à l'élection de 2006, campagne qui avait fait du « Canada d'abord » une position on ne peut plus claire[44]. La vision du général Hillier qui avait voulu créer une Force opérationnelle permanente de contingence pour les opérations expéditionnaires a disparu et a été remplacée par un nouvel engagement : renforcer les capacités opérationnelles dans l'Arctique avec de nouveaux brise-glace et des bataillons nationaux d'intervention rapide. Contrairement à l'*Énoncé de la politique de défense* de 2005, qui analysait en profondeur les besoins et les missions en matière de défense, la Stratégie de 2008 visait « […] à garantir que les Forces canadiennes (FC) aient l'effectif, l'équipement et le soutien nécessaires pour relever les défis du pays à long terme en matière de sécurité nationale et internationale[45] ».

Même le dévoilement de la *Stratégie de défense Le Canada d'abord* a fait voir en 2008 le caractère plus strict du contrôle civilo-militaire : en effet, la Stratégie a été officiellement annoncée le 12 mai 2008, mais un document sur la politique n'a été publié que le 19 juin 2008[46]. Quand ce document a paru, on l'a grandement critiqué comme étant dépourvu des détails et des analyses qui pouvaient donner à la population canadienne un point de vue concret sur la stratégie globale du pays en matière de défense. Le document a plutôt mis fortement l'accent sur les investissements nécessaires pour financer les priorités y étant décrites[47]. Par conséquent, le ton global du document diffère sensiblement de celui de l'*Énoncé de la politique de défense* de 2005. Ce dernier avait clairement été rédigé du point de vue de l'appareil militaire, un accent limpide y ayant été mis sur la pertinence, l'adaptabilité et l'efficacité, tandis que la Stratégie accordait visiblement la priorité aux préoccupations des contribuables et des citoyens au pays. Étant donné l'orientation différente de la *Stratégie de défense Le Canada d'abord* par rapport à la vision exprimée en 2005 par le général Hillier, on ne peut que conclure que la *Stratégie de défense Le Canada d'abord* a été élaborée sous une influence militaire nettement moindre et avec un effort bureaucratique beaucoup plus affirmé, de manière qu'elle s'harmonise avec les priorités du parti au pouvoir en matière de défense.

Malgré le passage de presque une décennie depuis la publication de la *Stratégie de défense Le Canada d'abord*, dont plus de sept ans sous le leadership de Stephen Harper, bon nombre des principaux engagements énoncés dans le document ne se sont pas matérialisés. La crise financière survenue à l'automne 2008 a plongé le Canada dans une récession et a sûrement influé sur les priorités budgétaires du gouvernement[48]. Certains ont sans doute vu dans le remaniement des priorités budgétaires une interruption temporaire de la mise en œuvre de la *Stratégie de défense Le Canada d'abord*, mais pour les chefs militaires, la crise financière a créé une occasion de réorganiser les dépenses militaires en les concentrant sur les besoins opérationnels urgents. Des équipements désignés comme étant essentiels à la mission et aux opérations continues en Afghanistan ont été achetés, mais d'autres grands projets d'acquisition, tels que le remplacement des avions de chasse et l'achat de nouveaux navires de combat de surface et de navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique, ont tous été laissés de côté[49].

Il est impossible de savoir avec certitude comment le soutien provenant des forces armées a influé sur ces divers projets, mais il est clair que les projets répondant à des besoins opérationnels immédiats ont progressé plus rapidement que ceux qui attiraient une attention politique plus vive. De même, les projets qui ne cadraient pas avec les efforts continus de transformation dans les Forces canadiennes, par exemple la création des bataillons d'intervention rapide, ne sont pas allés de l'avant. Vu le manque d'harmonisation entre les priorités du gouvernement et celles des autorités militaires supérieures, il est probable que celles-ci se sont désintéressées de certains projets en



Gouvernement du Canada

Protection, Sécurité, Engagement : la politique de défense du Canada.

faveur d'autres[50]. Le professeur Phillipe Legassé de la Norman Paterson School of International Affairs va même jusqu'à conclure ce qui suit : « Le général Hillier a décidé d'user de son influence pour empêcher O'Connor de reformuler certains aspects de la posture du Canada en matière de défense[51]. » Si tel a été le cas, on pourrait faire valoir que la forme de contrôle civilo-militaire rigoureux employé par le Premier ministre Harper n'a pas engendré une efficacité militaire maximale.

Protection, Sécurité, Engagement : la politique de défense du Canada de 2017

Après avoir examiné l'*Énoncé de la politique de défense* de 2005 et la *Stratégie de défense Le Canada d'abord*, datée de 2008, il est clair que le déséquilibre des relations de contrôle civilo-militaires risque de nuire à la mise en œuvre de la politique, peu importe que l'équilibre favorise l'appareil militaire ou les dirigeants civils. Dans ces cas, les politiques adoptées ont été critiquées : ainsi, on a dit de la *Stratégie de défense Le Canada d'abord* de 2008 qu'elle était « […] sans vision [et] simplement basée sur une question d'argent », tandis que l'*Énoncé de la politique de défense* de 2005 a été décrit à bon droit comme traduisant une « […] une vision, mais sans argent[52] ». La politique de défense de 2017 n'en est encore qu'à sa deuxième année de mise en œuvre, mais le contexte de la relation civilo-militaire dans lequel elle a été élaborée porte à croire qu'elle pourrait bien bénéficier d'un soutien plus vaste de la part tant des chefs militaires que des dirigeants civils.

Le contexte où la politique *Protection, Sécurité, Engagement* a été formulée diffère énormément de celui où les deux politiques de défense antérieures l'avaient été. D'abord et avant tout, vu les nombreuses années passées au pouvoir par le Premier ministre Stephen Harper, un espace politique plus grand s'est créé entre l'annonce de

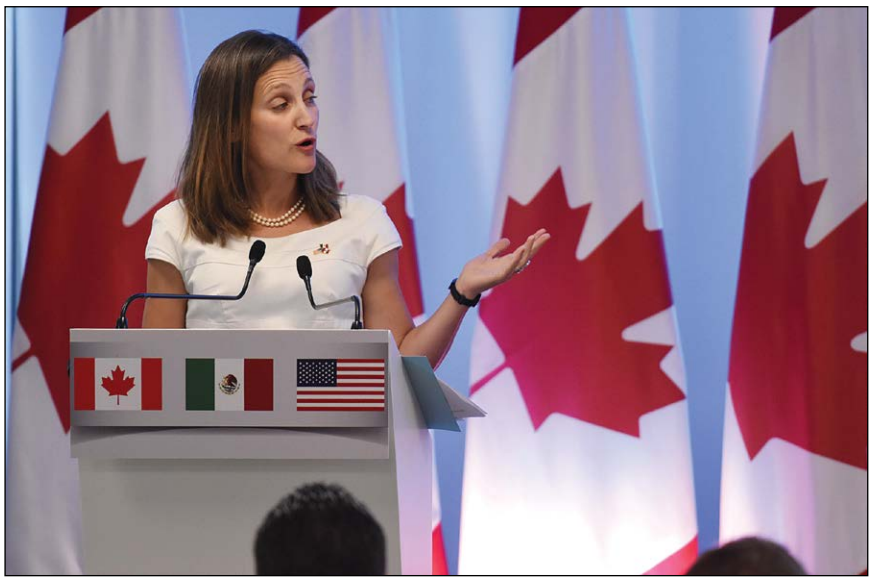
Konstantin Shaklein/Alamy Stock Photo/K8WKME

Tir d'essai d'un missile nord-coréen, le 8 septembre 2017.

la *Stratégie de défense Le Canada d'abord* et la publication de la politique *Protection, Sécurité, Engagement*. Avec l'arrivée au pouvoir de Justin Trudeau en 2015, soit plus de sept ans après que Stephen Harper eut annoncé sa politique de défense, le gouvernement Trudeau n'a pas été autant pressé de faire en sorte que sa politique se distingue de celle du gouvernement précédent. En outre, la fin de la mission des Forces canadiennes en Afghanistan, en 2014, a réduit le profil de la politique de défense aux yeux de la population canadienne, ce qui a donné au gouvernement la latitude voulue pour élaborer une politique exhaustive[53].

La tenue de consultations publiques auprès de tous les intervenants du secteur de la défense au Canada, entre avril et juillet 2016, a procuré une occasion sans pareille aux parlementaires, aux chefs militaires, aux alliés et partenaires, aux experts de l'industrie de défense et aux Canadiennes et Canadiens intéressés par ce dossier de faire entendre leurs points de vue sur la politique de défense de notre pays. Ce processus a aussi montré que le gouvernement aspirait à élaborer une politique de défense équilibrée qui répondrait aux besoins de la population du pays dans ce qui semblait être un monde de plus en plus complexe[54]. La lutte continue contre l'État islamique en Iraq et en Syrie, les essais nucléaires exécutés par la Corée du Nord et l'élection de Donald Trump à la présidence des États-Unis et son attitude relativement à l'OTAN, voilà autant d'éléments qui ont suscité un intérêt grandissant en 2017 pour l'annonce de la politique *Protection, Sécurité, Engagement*[55]. Le fait que la nouvelle politique de défense a été annoncée dans la foulée du discours de la ministre Chrystia Freeland sur la politique étrangère, le 6 juin 2017, a illustré encore plus à quel point la politique étrangère et la politique de défense étaient liées l'une à l'autre[56].

Comme la politique *Protection, Sécurité, Engagement* met l'accent à la fois sur la vision et l'argent, la liste détaillée des initiatives fournit une feuille de route qui présente les priorités institutionnelles et opérationnelles avec un cadre de gestion du financement de la défense au cours des 20 prochaines années[57]. En outre, en accord avec la relation de travail positive qui a semblé exister entre le général Jonathan Vance et le sous-ministre John Forster, des sources officieuses ont confirmé que la politique *Protection, Sécurité, Engagement* avait été élaborée en collaboration par les chefs militaires et les dirigeants civils au Ministère. Au moment où ce dernier et les Forces canadiennes passent à la mise en œuvre de cette politique, il est clair que cette atmosphère de collaboration continue d'exister dans le contrôle conjoint des progrès par le CEMD et le sous-ministre[58]. Des critiques ont à juste titre exprimé des préoccupations au sujet de la stabilité des priorités et du financement prévus dans la politique, sous les gouvernements successifs à venir[59], mais les optimistes voient un document qui est



SOPA Images Limited/Banque de photos Alamy/K4BF0R

La ministre canadienne des Affaires étrangères, Chrystia Freeland, lors d'une conférence de presse dans le cadre des négociations de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) à Mexico, 5 septembre 2017.

« […] clair quant à l'équilibre à maintenir entre les buts visés et les moyens à prendre pour les atteindre[60] » [TCO]. Certes, il existe divers défis qui menacent de nuire à la mise en œuvre de la politique *Protection, Sécurité, Engagement* au cours des prochaines années, mais l'équilibre qui semble exister dans la relation civilo-militaire actuelle suscite un rayon d'espoir.

Conclusions

Cet examen des politiques de défense du Canada adoptées en 2005, 2008 et 2017, dans l'optique de la théorie du contrôle pragmatique, a montré le rôle important que le *contexte* joue au fil du temps dans les relations civilo-militaires. Les relations entre les dirigeants et les agents peuvent former une partie du contexte global, mais les transformations survenues dans les contextes politique et social et dans l'environnement de sécurité, tant au Canada qu'ailleurs dans le monde, influent fortement sur l'équilibre variable entre l'influence de l'appareil militaire et celle des dirigeants civils. Par conséquent, il conviendrait dans l'avenir que les études sur l'évolution des relations civilo-militaires au fil du temps portent sur le rôle plus grand du contexte, sans se limiter uniquement au cadre défini par les dirigeants et les agents.

En outre, dans la présente étude, nous avons essayé de montrer que les politiques de défense successives du Canada ont été façonnées par des changements dans l'équilibre délicat entre l'influence des militaires et celle des civils sur le processus d'élaboration des politiques. Comme la menace globale pesant sur le Canada n'a pas vraiment changé entre 2005 et 2018, il est clair que la relation civilo-militaire au Canada est sensible à beaucoup plus qu'à l'évolution des menaces, des crises ou des missions. La transformation dramatique des relations civilo-militaires qui s'est produite entre la publication des deux politiques de défense en 2005 et 2008 montre bien les répercussions qu'a eues le contexte au-delà des menaces inhérentes aux opérations du Canada en Afghanistan. La théorie du contrôle pragmatique porte à penser que les chefs militaires doivent se sensibiliser aux réalités politiques, tout en collaborant avec les dirigeants civils, mais les théories selon lesquelles l'influence militaire dépend de l'existence de menaces ou de crises ne prennent pas en compte les relations nuancées dues au rôle plus large du contexte sous toutes ses formes.

Pour ce qui est de comprendre le rapport entre la théorie des relations civilo-militaires et l'efficacité militaire, nous avons, au cours de cette étude du processus d'élaboration de la politique de défense, adopté la définition large de l'efficacité militaire proposée par Branimir Furlan. La mise en œuvre d'une politique de défense est un critère clé pour mesurer la capacité d'une force militaire de « comprendre son rôle et sa mission » [TCO] et de transformer « les lignes directrices politiques en des plans d'action et des interventions militaires efficaces[61] » [TCO]. En accord avec l'affirmation de Suzanne Nielsen selon laquelle l'efficacité militaire doit être évaluée à de multiples niveaux, nous dirons ici que les difficultés que la mise en œuvre des politiques de défense du Canada en 2005 et 2008 a comportées amènent à penser que, dans les études de l'efficacité militaire, il faut envisager l'utilisation de critères de mesure stratégiques et politiques. Dans ce contexte, la définition de l'efficacité militaire devrait comprendre d'une manière générale la capacité des chefs militaires de travailler en tenant compte des réalités de l'espace politique afin de rendre cohérents les objectifs globaux de la défense nationale.

Photo du MDN SU2014-0458-05 prise par le caporal Pierre Habib

Jonathan Vance, lieutenant-général à l'époque, s'adresse à l'auditoire lors de la cérémonie de passation de commandement du Commandement des opérations interarmées du Canada qui a eu lieu à Ottawa, le 9 septembre 2014.

Enfin, en examinant trois politiques de défense successives, nous avons tenté de montrer qu'un déséquilibre dans l'influence relative exercée par les chefs militaires et les dirigeants civils a engendré des problèmes au stade de la mise en œuvre. L'*Énoncé de la politique de défense* de 2005 traduisait une solide vision militaire, mais sa mise en œuvre a souffert des difficultés bureaucratiques liées au financement. En revanche, la *Stratégie de défense Le Canada d'abord*, adoptée en 2008, a profité d'un engagement budgétaire pris par les dirigeants civils pendant l'élaboration de la politique, mais elle n'a pas abouti par suite du manque d'harmonisation entre les priorités des militaires et celles du gouvernement en matière de défense. Dans les deux cas, le déséquilibre dans la relation civilo-militaire peut s'expliquer par le contexte mondial, national et politique où ces politiques ont été élaborées, ce qui valide la théorie du contrôle pragmatique comme étant une optique utile pour comprendre l'évolution des relations civilo-militaires au cours de ces périodes.

En revanche, le contexte ayant mené à l'élaboration de la politique *Protection, Sécurité, Engagement* : la politique de défense du Canada en 2017 semble avoir favorisé une relation civilo-militaire plus équilibrée entre les dirigeants pendant tout le processus d'élaboration de la politique. Si Nielsen a raison en affirmant que des relations civilo-militaires harmonieuses suscitent l'efficacité militaire, l'influence équilibrée observée dans l'élaboration de la politique *Protection, Sécurité, Engagement* porte à croire en une approche plus durable et axée sur la collaboration au stade de la mise en œuvre dans l'avenir – à condition que le contexte ne change pas sensiblement. La chance aidant, il sera possible d'éviter les écueils qui ont gêné l'application des politiques de défense antérieures. Cela dit, l'avenir n'est jamais aussi clair que le passé.

RMC

NOTES

1 Ministère de la Défense nationale, *Défense : Fierté et influence : notre rôle dans le monde,* Ottawa, Groupe Communication Canada, 2005, et le document connexe, ministère des Affaires étrangères, *Diplomatie : Fierté et influence : notre rôle dans le monde,* Ottawa, Groupe Communication Canada, 2005.

2 Ministère de la Défense nationale, *Stratégie de défense Le Canada d'abord*, Ottawa, Groupe Communication Canada, 2008.

3 Ministère de la Défense nationale, *Protection, Sécurité, Engagement : la politique de défense du Canada*, Ottawa, Groupe Communication Canada, 2017.

4 Samuel P. Huntington, *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations*, Cambridge (MA), Harvard University Press, 1957, p. 2-3.

5 Elliot A. Cohen, *Supreme Command: Soldiers, Statesmen, and Leadership in Wartime*, New York, The Free Press, 2002, p. 209.

6 Peter D. Feaver, *Armed Servants: Agency, Oversight, and Civil-Military Relations*, Cambridge (MA), Harvard University Press, 2009.

7 Donald S. Travis, « Saving Samuel Huntington and the Need for Pragmatic Civil-Military Relations », dans *Armed Forces & Society*, vol. 43, nº 3, 2017, p. 403.

8 *Ibid.*, p. 400.

9 Suzanne C. Nielsen, « Civil-Military Relations Theory and Military Effectiveness », *Policy and Management Review*, vol. 2, nº 2, 2002, p. 13.

10 *Ibid.*, p. 14.

11 Branimir Furlan, « Civilian Control and Military Effectiveness: Slovenian Case », dans *Armed Forces & Society*, vol. 39, nº 3, 2012, p. 438.

12 Aux fins du présent article, nous adoptons la définition de l'influence militaire « constitutionnelle et légitime » [TCO] proposée par Finer et Stanley. Par conséquent, l'influence militaire est désignée comme étant une mesure de la capacité des militaires de « convaincre les autorités civiles en faisant appel à leur raison ou à leurs émotions » [TCO]. Samuel E. Finer et J. Stanley, *The Man on Horseback: The Role of the Military in Politics*, p. 86. Voir le site http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1588538&site=ehost-live.

13 Phillipe Lagassé et Joel J. Sokolsky, « A Larger 'Footprint' in Ottawa: General Hillier and Canada's Shifting Civil-Military Relationship, 2005-2008 », dans *La Politique étrangère du Canada*, vol. 15, nº 2, juin 2009, p. 18.

14 Bien que les Forces canadiennes aient depuis adopté le nom de Forces armées canadiennes, le nom « Forces canadiennes » est employé ici, du début à la fin, aux fins de la cohérence.

15 Shaun Tymchuk, « La politique de défense après le général Hillier », dans *Revue militaire canadienne,* vol. 9, nº 2, 2008, p 99.

16 Voir, par exemple, *Ibid*., p. 16-40.

17 Voir par exemple : Conférence des associations de la défense, *Caught in the Middle: An assessment of the operational readiness of the Canadian Forces*, Ottawa, Conférence des associations de la défense, 2002, p. ix-xviii. Voir le site https://cdainstitute.ca/wp-content/uploads/2012/06/caughtmiddle_2001.pdf; Conférence des associations de la défense, *A Nation at risk: The decline of the Canadian Forces*, Ottawa, Conférence des associations de la défense, 2002, p. viii. Voir le site: https://cdainstitute.ca/wp-content/uploads/2012/06/nationatrisk_2002.pdf; Chambre des communes, Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants, *Qualité de vie dans les Forces canadiennes,* 2000. Voir le site http://publications.gc.ca/Collection/D1-17-2000F.pdf.

18 COMPAS Inc., *Consensus that Canada is a Defence Free-loader*, Toronto, COMPAS, 17 décembre 2001, p. 8. Voir le site http://www.compas.ca/data/011217-BLBudget-PB.pdf.

19 Phillipe Lagassé et Joel J. Sokolsky, « A Larger 'Footprint… », p. 22.

20 *Ibid.*

21 *Ibid.*, p. 23.

22 *Ibid.*, p. 24.

23 Phillipe Lagassé, « A mixed legacy: General Rick Hillier and Canadian defence, 2005-2008 », dans *International Journal*, vol. 64, nº 3, été 2009, p. 617.

24 Phillipe Lagassé et Joel J. Sokolsky, « A Larger 'Footprint' … », p. 24.

25 Janice Gross Stein et Eugene Lang précisent que « Hillier... a été chargé de combler un vide dans le système dysfonctionnel d'élaboration des politiques. Il n'a pas ravi le contrôle des politiques aux autorités civiles; les dirigeants élus lui ont accordé ce contrôle. » [TCO] Janice Gross Stein et Eugene Lang, « Too Few Hilliers: The General Goes Where Ottawa Mandarins Fear to Tread », dans *The Walrus*, 12 avril 2008. Voir le site https://thewalrus.ca/too-few-hilliers/.

26 Ministère de la Défense nationale, *Défense : Fierté et influence : notre rôle dans le monde*, Ottawa, Groupe Communication Canada, 2005, p. 2.

27 Ward Elcock (discours, petit déjeuner au Club Rideau sur les politiques publiques, Ottawa (Ontario)), 10 mai 2005 (dernières modifications apportées le 6 novembre 2013). Voir le site http://www.forces.gc.ca/en/news/article.page?doc=setting-the-course-for-the-future-canada-s-new-defence-policy/hnocfodo.

28 Ministère de la Défense nationale, *Défense : Fierté et influence : notre rôle dans le monde*, Ottawa, Groupe Communication Canada, 2005, p. 12-17.

29 *Ibid.*, p. 1.

30 GlobalSecurity.Org, « LPD – Big Honking Ship (BHS) ». Site consulté le 8 mai 2018. Voir https://www.globalsecurity.org/military/world/canada/hmcs-bhs.htm.

31 Ministère de la Défense nationale, « Navire de soutien interarmées (NSI) : Résumé du projet » (dernières modifications apportées le 1er décembre 2017). Voir le site http://www.forces.gc.ca/en/business-equipment/joint-support-ship.page.

32 Phillipe Lagassé, « A mixed legacy… », p. 613.

33 Janice Gross Stein et Eugene Lang, *The Unexpected War: Canada in Kandahar*, Toronto : Viking Canada, 2007, p. 178-196.

34 Phillipe Lagassé et Joel J. Sokolsky, « A Larger 'Footprint… », p. 26.

35 Travaux publics et Services gouvernementaux, Commission d'enquête Gomery – Phase 1, *Qui est responsable?*, 1er novembre 2005, p. 5-7. Voir le site http://epe.lac-bac.gc.ca/100/206/301/pco-bcp/commissions/sponsorship-ef/06-02-10/www.gomery.ca/fr/phase1report/summary/french_es_full_v01.pdf.

36 Clifford Krauss, « Liberal Party Loses Vote of Confidence in Canada », dans *The New York Times*, 29 novembre 2005.

37 Phillipe Lagassé et Joel J. Sokolsky, « A Larger 'Footprint…8 », p. 27.

38 Eugene Lang, « General Versus Economist », dans *Globe and Mail*, 2 mars 2006. Voir le site https://www.theglobeandmail.com/opinion/general-versus-economist/article728075/.

39 Opinion, « O'Connor and Hillier », dans *Globe and Mail,* 31 juillet 2007. Voir le site https://www.theglobeandmail.com/opinion/oconnor-and-hillier/article1085908/.

40 Éditorial, « MacKay takes over Defence in Cabinet shuffle », *CTV News*, 14 août 2007. Voir le site https://www.ctvnews.ca/mackay-takes-over-defence-in-cabinet-shuffle-1.252495.

41 Phillipe Lagassé et Joel J. Sokolsky, « A Larger 'Footprint… », p. 31.

42 *Ibid.*, p. 32.

43 Éditorial, « General Hillier steps out of bounds », dans *Globe and Mail*, 26 février 2008. Voir le site https://www.theglobeandmail.com/opinion/gen-hillier-steps-out-of-bounds/article1324378/.

44 Christopher Kilford, Conférence des associations de défense, *Canada's New Defence Policy: A Huge Step in the Right Direction*, Ottawa : Conférence des associations de défense, 2017, p. 4. Voir le site https://cdainstitute.ca/wp-content/uploads/2016/07/KilfordAnalysisFinal.pdf.

45 Gouvernement du Canada, *Le PM dévoile la Stratégie de défense Le Canada d'abord,* Ottawa, Groupe Communication Canada, 12 mai 2008. Voir le site https://www.canada.ca/fr/nouvelles/archive/2008/05/pm-devoile-strategie-defense-canada-abord.html.

46 Martin Shadwick, « La Stratégie de défense *Le Canada d'abord* », dans *Revue militaire canadienne*, vol. 9, nº 2, 2008, p. 111-113.

47 Martin Shadwick, « L'héritage de Harper », dans *Revue militaire canadienne*, vol. 16, nº 2, printemps 2016, p. 78-79, 81.

48 Gouvernement du Canada, *Le budget de 2009 – Le Plan d'action économique du Canada*, Ottawa, Groupe Communication Canada, 27 janvier 2009. Voir le site https://www.budget.gc.ca/2009/pdf/budget-planbugetaire-fra.pdf.

49 George MacDonald, *The Canada First Defence Strategy – One Year Later,* Calgary, Canadian Defence & Foreign Affairs Institute, 2009, p. 5-6.

50 Peter D. Feaver, « Crisis as Shirking: An Agency Theory Explanation of the Souring of American Civil-Military Relations », dans *Armed Forces and Society*, vol. 24, nº 3, printemps 1998, p. 409-410. Aux fins du présent article, nous utilisons la définition de Feaver de l'expression anglaise « military shirking » : « […] que ce soit par paresse, par insolence ou par incompétence évitable, [les chefs militaires] ne font pas ce que les dirigeants civils ont demandé, ou ils le font, mais non comme ces derniers l'ont demandé, ou encore ils le font d'une façon qui mine la capacité des dirigeants civils de prendre des décisions ultérieurement. » [TCO]

51 Phillipe Lagassé, "A mixed legacy…," p. 619.

52 Martin Shadwick, « La Stratégie de défense *Le Canada d'abord* », p. 112.

53 Ministère de la Défense nationale, « L'héritage des Forces armées canadiennes en Afghanistan ». Dernières modifications apportées le 15 novembre 2017. Voir le site http://www.forces.gc.ca/en/operations-abroad-past/cafla.page.

54 Ministère de la Défense nationale, *Examen de la politique de défense*, Ottawa, Groupe Communication Canada, 16 novembre 2016. Voir le site http://dgpaapp.forces.gc.ca/fr/examen-politique-defense/index.asp.

55 Voir, par exemple : Éditorial « ISIL Fast Facts », *CNN*. Dernières modifications apportées le 12 décembre 2017. Voir le site : https://www.cnn.com/2014/08/08/world/isis-fast-facts/index.html; Joshua Berlinger, « North Korea nuclear tests – What you need to know », *CNN*, 3 décembre 2017. Voir le site https://www.cnn.com/2017/05/29/asia/north-korea-missile-tests/index.html; Jeremy Diamond, « Trump scolds NATO allies over defense spending », *CNN*, 25 mai 2017. Voir le site https://www.cnn.com/2017/05/25/politics/trump-nato-financial-payments/index.html.

56 Affaires mondiales Canada, « Discours de la ministre Freeland sur les priorités du Canada en matière de politique étrangère », 6 juin 2017. Voir le site https://www.canada.ca/fr/affaires-mondiales/nouvelles/2017/06/discours_de_la_ministrefreelandsurlesprioritesducanadaenmatiered.html.

57 Ministère de la Défense nationale, *Protection, Sécurité, Engagement : la politique de défense du Canada*.

58 Judy Thomas, « Ms. Judy Thomas (sous-ministre, ministère de la Défense nationale) au Comité de la Défense nationale », *Openparliament.ca* (blogue), Comité de la Défense nationale, 30 octobre 2017. Voir le site https://openparliament.ca/committees/national-defence/42-1/66/jody-thomas-1/only/.

59 Craig Stone, « Strong, Secure, Engaged – A positive new opportunity or another meaningless defence statement? », *Inside Policy* (blogue), Macdonald-Laurier Institute, 8 juin 2017. Voir le site https://www.macdonaldlaurier.ca/strong-secure-and-engaged-a-positive-new-opportunity-or-another-meaningless-defence-statement-craig-stone-for-inside-policy/.

60 Srdjan Vucetic, « A new defence policy for a new world disorder? », *Inside Policy* (blogue), Macdonald-Laurier Institute, 9 juin 2017, https://www.macdonaldlaurier.ca/a-new-defence-policy-for-a-new-world-disorder-srdjan-vucetic-for-inside-policy/.

61 Branimir Furlan, « Civilian Control and Military Effectiveness: Slovenian Case », 2012, p. 438.

J6 Imagerie/CFC

Collège des Forces canadiennes, à Toronto.

Arrondir les pointes de la Feuille d'érable : la conception émergente et la pensée systémique dans les Forces armées canadiennes

par Ben Zweibelson, Kevin Whale et Paul Mitchell

Ben Zweibelson *est directeur de programmes (Entrepreneur) de conception et d'innovation à la Joint Special Operations University (JSOU) du U.S. Special Operation Command (USSOCOM), à Tampa (Floride). C'est un ancien officier d'infanterie de l'Armée américaine et il est diplômé de la U.S. Army School of Advanced Military Studies. Il termine maintenant ses études doctorales en philosophie par l'intermédiaire de la Lancaster University et il met l'accent sur le mouvement du design militaire.*

Le brigadier-général Kevin Whale *est un pilote de l'aviation tactique de l'ARC et il a occupé des postes d'état-major et de leadership aux niveaux tactique, opérationnel et stratégique au Canada et en déploiement à l'étranger. Il possède un baccalauréat ès sciences en physique et une maîtrise ès sciences en leadership organisationnel. Il sert actuellement dans l'ARC à titre de directeur général et de commandant de la composante spatiale.*

Paul Mitchell, Ph. D., *détient un baccalauréat ès arts (avec distinction) de l'Université Wilfrid-Laurier, une maîtrise ès arts en études de la guerre, obtenue au King's College de Londres, et un doctorat de l'Université Queen's à Kingston. Il travaille au Collège des Forces canadiennes depuis 1998, et il y a d'abord été directeur adjoint des études, puis le premier directeur des études, poste qu'il occupe encore aujourd'hui.*

« Dans de nombreux systèmes, le bond créatif se produit comme quelque chose d'indescriptible qui transcende la raison … il faut un certain courage pour en nier l'existence. [La créativité] est une île mystérieuse dans une mer d'irrationalité, même pour des navigateurs passionnés. Malheureusement, quiconque s'engage dans l'analyse du processus de conception finira par quitter cette île s'il tente d'envisager ce processus comme étant une démarche conditionnée et influençable, assujettie à la planification et au contrôle. » [TCO]

Horst Rittel[1]

« La réflexion n'a lieu que quand les circonstances ne sont pas familières et que les vieilles solutions ne fonctionnent plus. » [TCO]

Karl Weick[2]

« Le défi de la pensée systémique réside dans la capacité de repérer les tendances en analysant le système dans son ensemble au lieu de se concentrer sur des événements ou des facteurs isolés […] » [TCO]

Bill Bentley et Scott Davy[3]

Introduction

Au cours des quinze dernières années, l'ensemble du domaine militaire et du secteur de la défense, y compris les théoriciens, les praticiens et les milieux universitaires, ont emprunté une voie différente pour comprendre la complexité et les nouvelles caractéristiques de la réalité. Tant dans les hautes sphères des organisations qu'au niveau des engagements micro-tactiques des soldats sur les champs de bataille du monde, des forces armées diversifiées et de plus en plus nombreuses sont maintenant obligées de trouver des processus novateurs, un nouveau langage et des méthodologies assez perturbatrices pour faire voler en éclats les moyens vétustes de comprendre la réalité. Pour les forces armées du XXIe siècle, des petits groupes et des réseaux de praticiens d'expérimentation appliquent des techniques conçues sur mesure pour aborder l'innovation, la pensée divergente, la créativité et la réflexion critique et le faire de façons qui s'écartent beaucoup des normes traditionnelles et acceptées dans les milieux institutionnels[4]. Dans ce creuset de transformations émergentes, les forces armées essaient d'appliquer la théorie des systèmes à l'intérieur d'un processus transdisciplinaire désigné par les expressions générales « conception (ou design) » ou « réflexion conceptuelle ».

La conception, en tant que discipline moderne, existe depuis l'époque lointaine de la Seconde Guerre mondiale, où les forces armées ont essayé pour la première fois de réfléchir aux contextes complexes au moyen d'une méthodologie systémique pour améliorer le commandement, le contrôle et le développement[5]. Bien qu'elle soit issue d'un contexte militaire, la conception, au XXe siècle, était essentiellement une discipline civile tant dans le secteur privé que dans les milieux universitaires[6]. Ce n'est que récemment que les forces armées ont commencé à mettre à l'essai une approche explicitement militaire de la conception, approche qui s'écarte de la planification traditionnelle. Ainsi, la Force de défense israélienne a été la première, à la fin des années 1990, à opter délibérément pour autre chose que la stratégie et le processus décisionnel militaires classiques[7]. Depuis, les forces armées américaines et australiennes et celles de nombreux pays européens ont expérimenté ou mis au point différentes formes de conception[8]. L'appareil militaire canadien n'a pas fait exception, car le Collège des Forces canadiennes (CFC) a commencé à introduire la théorie du design, et divers membres des Forces armées canadiennes ont appliqué la réflexion systémique et la conception de système à des défis contemporains[9].

Au profit des lecteurs ne sachant pas ce à quoi correspond la conception militaire ni comment elle diffère des processus de planification classiques, nous pourrions commencer par définir le mot « conception » en adoptant un point de vue militaire. Comme nous l'avons mentionné plus haut, la conception moderne a pris forme après la Seconde Guerre mondiale avec l'introduction de la théorie générale des systèmes et avec l'exploration multidisciplinaire de la complexité, du constructivisme social, de la philosophie post-moderne et de la théorie de la gestion. Les différents groupes de professionnels à l'origine de ce mouvement ont commencé par envisager la créativité, la pensée critique, l'innovation et le changement organisationnel de façons profondément différentes des constructions mentales traditionnelles antérieures. S'étant initialement manifestées dans les domaines de l'architecture, du génie et de la publicité[10], les premières « écoles de pensée axée sur la conception » ont fini par se donner des bases solides dans les programmes de design offerts à l'UC Berkeley, à Stanford, à Carnegie Mellon et dans d'autres campus interdisciplinaires cherchant à faire reculer les limites des arts et des sciences à l'aide d'approches novatrices[11]. Comme l'a si bien défini Harold Nelson, diplômé de Berkeley et théoricien du design, le design « […] est l'art de créer ce qui est nécessaire, mais qui n'existe pas encore » [TCO], et cette chose ou idée non découverte mais essentielle procurera à l'organisation un avantage pour exploiter le système émergent[12].

Encourager une organisation ou une entité à découvrir ou à créer quelque chose qui lui est nécessaire, mais dont elle ne voit pas le besoin au début n'est pas chose facile. Amener l'organisation en question à faire preuve d'une souplesse intellectuelle suffisante pour accepter une construction mentale novatrice qui deviendra dans le système futur l'élément ou l'idée qui lui procurera un avantage, voilà qui comporte des difficultés également, surtout dans une culture et un contexte militaires traditionnels. Pour présenter de nouvelles réalités et idées, il faut habituellement un nouveau langage, de nouveaux modèles mentaux et, souvent, l'examen critique et le bouleversement éventuel de convictions, de valeurs, de méthodologies et même d'interprétations profondément ancrées dans l'esprit des intervenants relativement à la réalité[13].

Songeons aux réactions initiales suscitées par le téléphone intelligent, les services de transport avec chauffeur tels qu'Uber et l'arrivée de Netflix au début des années 2000. Dans tous ces exemples, de grandes entreprises et des industries tout entières ont mal compris ou rejeté l'énorme possibilité que leur offraient ces nouveaux concepts, parce que les résultats de ces derniers remettaient carrément en question des convictions sacro-saintes sur la « façon dont le monde fonctionne », ou que le succès futur de ces concepts ne pouvait pas être imaginé à ce moment-là. L'entreprise Blockbuster Vidéo est passée du summum de la réussite, en 2005, à la faillite en 2010, après avoir raté à deux reprises l'occasion d'acheter Netflix. Motorola a littéralement appris à Apple comment fabriquer des téléphones en 2005, puis elle a vu Apple déclencher une révolution des téléphones intelligents en 2007 avec l'iPhone, puis dominer ce qui avait autrefois été son marché[14]. Dans la foulée des téléphones intelligents et des plates-formes des médias sociaux sont arrivés les services de transport avec chauffeur tels qu'Uber qui dévastent aujourd'hui l'industrie traditionnelle du taxi[15]. À l'heure actuelle, « le verdict se fait encore attendre » au sujet des inventions telles que les devises virtuelles, les imprimantes 3D, les drones et l'expansion de l'intelligence artificielle dans de nombreux domaines. Pourtant, ces inventions, et de nombreuses autres n'ayant pas encore été imaginées, transformeront à n'en pas douter de nombreux aspects clés de notre réalité complexe actuelle et elles ne se manifesteront que de façons non linéaires et imprévues.

Quand ces innovations perturbatrices se sont manifestées à l'origine, les industries traditionnelles et les acteurs dominants ont été trompés par leurs propres attentes relatives à la façon dont l'avenir était censé se concrétiser, et ils ont été surpris quand des changements radicaux se sont produits sous l'effet de l'innovation et de la transformation des systèmes. En rétrospective, cependant, cette évolution devient encore plutôt évidente et plus linéaire qu'il n'y paraît. Ce paradoxe empêche la réflexion conceptuelle d'être accueillie favorablement, en ce sens qu'il n'est pas possible de cerner précisément et de codifier les processus non linéaires et novateurs, ou de les intégrer dans des méthodologies linéaires qui permettraient à l'organisation de « planifier encore une fois l'avenir comme il est censé se matérialiser[16] ». [TCO] Malgré une histoire assez bien racontée des applications modernes du design dans les disciplines civiles et universitaires depuis les années 1950, les forces armées n'ont réussi qu'à la fin des années 1990 à introduire une méthodologie de conception militaire en bonne et due forme en tant que solution de rechange complète et systémique au processus décisionnel traditionnel et réductionniste axé sur l'analyse[17]. La conception dans le contexte des applications militaires a été limitée,

en raison de nombreux obstacles institutionnels profonds et d'aspects culturels de la profession militaire[18]. Toutefois, il existe quelques exemples naissants et un intérêt grandissant dans les milieux militaires quant aux moyens à prendre afin de poursuivre davantage la conception dans la pratique.

Le présent article présentera au lectorat un de ces exemples illustrant comment une escadre de l'Aviation royale canadienne (ARC) a appliqué des éléments de la pensée systémique et de la conception malgré la résistance institutionnelle, organisationnelle et culturelle. Ironiquement, au moment où cet exemple était mis en plan au niveau tactique, le Collège des Forces canadiennes venait tout juste de commencer à faire des expériences de conception aux fins de la réforme de l'éducation et il se heurtait lui aussi à des obstacles institutionnels tout aussi persistants[19]. Aujourd'hui, c'est-à-dire des années plus tard, la conception dans le domaine de l'éducation et son application en 2019 demeurent assez embryonnaires dans les Forces armées canadiennes, mais le présent article fournira une brève explication du mouvement du design militaire dans son ensemble et de la façon dont les Forces armées canadiennes sont de plus en plus mises en présence des concepts fondamentaux[20].

Stringer/Reuters/RTXEXTL

Un poste de contrôle gardé par l'armée libanaise dans le village d'Ainbouswar, le 4 août 1993; il s'agissait d'une position stratégique pour les activistes pro-iraniens du Hezbollah (Parti de Dieu) après avoir combattu les forces israéliennes durant la guerre de Sept jours (opération *Accountability*) dans le Liban-Sud, en juillet 1993.

Une brève histoire de la conception militaire : du Liban à Toronto en une décennie

La conception militaire a vu le jour avec la création du groupe de réflexion de la Force de défense israélienne (FDI) appelé « Institut de recherche sur la théorie opérationnelle » (IRTO). Sous la direction du brigadier-général Shimon Naveh, l'IRTO a élaboré, à la fin des années 1990, une approche de la complexité axée sur la conception militaire et appelée « Conception systémique des opérations » (CSO); cette approche s'est écartée de la planification et de la stratégie linéaires traditionnelles fondées sur l'analyse[21]. Des visionnaires avaient antérieurement exploré des solutions de rechange à la logique militaire qui mettait l'accent sur les objectifs et les moyens à prendre pour les atteindre – songeons par exemple à celle proposée dans les années 1980 par le colonel John Boyd, pilote de chasse de la U.S. Air Force et stratège militaire – mais la FDI représentait la première tentative en bonne et due forme axée sur la conception et faite par une organisation militaire[22]. Cependant, en raison des perturbations internes *politiques* et *intellectuelles* pendant les

PeerPoint/Banque de photos Alamy/A46M27

Des soldats des Forces de défense israéliennes en patrouille dans les collines surplombant Ramallah, en Cisjordanie, avril 1997.

préparatifs de la guerre du Liban en 2006, la CSO a soudainement été mise au rancart, et le groupe d'intellectuels radicaux de Naveh a été exclu de la FDI[23]. Cependant, ce concept initial du design a intrigué deux pays qui se débattaient dans le chaos de l'insurrection irakienne.

En 2005, Naveh et un petit groupe de théoriciens de la CSO ont commencé à enseigner la conception (le design) aux forces armées australiennes et américaines[24]. La U.S. School of Advanced Military Studies (SAMS) est devenue un banc d'essai pour les études sur la CSO, lesquelles ont évolué par suite d'une interprétation sélective de la CSO par les États-Unis : celle-ci a donc été appelée « design » et, plus tard, soit en 2010, « Méthodologie de la conception dans l'Armée ». L'Armée australienne a adopté une voie parallèle à celle de l'Armée américaine en simplifiant la philosophie ésotérique de la CSO et en retenant surtout la théorie des systèmes et les concepts du design architectural; ainsi, la doctrine australienne a présenté « les campagnes adaptatives » (Adaptive Campaigning) comme étant son approche conceptuelle de la complexité de la guerre[25]. En 2013, de nombreuses forces armées (surtout dans l'Ouest industrialisé) ont exploré les études sur la conception ou les ont introduites dans leurs écoles militaires, dans leur doctrine et dans leurs recherches, mais cela s'est souvent fait de façons divergentes et même sans que soit employé le mot « conception » (ou « design »)[26]. Le Canada s'est intéressé à la conception pour la première fois dès 2009. En 2013, cependant, certains professeurs du CFC ont commencé à introduire des études formelles en conception au niveau des officiers supérieurs, puis à celui des officiers des grades intermédiaires, et cet effort a tout d'abord suscité du scepticisme et de la résistance[27]. Au cours des années ultérieures, l'enseignement de la conception a pris beaucoup d'ampleur, et cela s'est manifesté dans l'exercice fondamental de conception appelé *Shifting Sands*, dans le cadre du Programme de commandement et d'état-major interarmées (PCEMI) du CFC, et dans l'exercice proposé dans le Programme de sécurité nationale (PSN) et intitulé *Strategic Designer*, qui a lieu en juin pendant l'année universitaire[28].

L'Armée royale des Pays-Bas a commencé à intégrer certaines notions de conception en 2013 dans la formation de ses officiers supérieurs, et l'Armée polonaise a fait de même en 2016; l'Université suédoise de la Défense nationale a exploré un programme d'études semblable sur la conception en 2017[29]. L'OTAN et de nombreux établissements militaires tels que le U.S. Air War College, le U.S. Cyber Command et la Naval Postgraduate School ont eux aussi *exploré* ou *introduit* une formation formelle en conception. Or, cette vague d'intérêt pour la conception dans les forces armées du monde n'est pas allée sans turbulences et perturbations. Bien qu'entre 2005 et 2010 à la SAMS, il y ait eu beaucoup de travaux théoriques, de recherches et d'expériences à l'égard d'une gamme variée d'approches de la conception[30], depuis 2010, le programme de Fort Leavenworth s'est tourné vers une pratique conceptuelle axée sur la doctrine de l'Armée américaine, pratique qui favorise grandement une application fonctionnaliste de la planification opérationnelle[31]. Fort Leaventworth continue certes à offrir des cours sur la conception, mais l'étendue, l'ampleur et la profondeur de ces derniers ne sont sans doute plus aussi accentuées ou dynamiques qu'elles ne l'étaient entre 2005 et 2010, quand on faisait des expériences avec de nombreux concepts différents et avec toute une gamme de méthodologies du design[32]. L'Armée américaine est loin d'avoir été la seule à traverser un cycle où a fluctué l'intérêt pour la conception : en effet, l'Armée australienne a connu elle aussi une période de « grand intérêt » pour les concepts du design entre 2005 et 2008, puis cet intérêt a diminué[33]; il y a aussi eu au Canada une période d'intérêt marqué au début, en 2009[34], puis un recul ultérieur à cet égard jusqu'après 2012, année où le CFC a de nouveau axé ses programmes d'enseignement sur la conception[35].

Malgré les fluctuations de l'intérêt dans diverses armées, ou les « caprices institutionnels » pendant que le mouvement du design militaire prend de la maturité, de nombreux autres acteurs continuent à explorer et à élaborer des théories et des expériences concurrentielles de la conception dans des applications pratiques au sein d'une collectivité pluralisée de professionnels. Un exemple frappant réside encore une fois au Canada, où d'éminents chercheurs, tels que Philippe Beaulieu-Brossard (Ph. D.) et Philippe Dufort (Ph. D.), ont organisé de nombreux ateliers et conférences internationaux sur la conception et aidé à réaliser un numéro complet du *Journal of Military and Strategic Studies* (JMSS) en 2017 et un numéro spécial de la *Blue Knight Review* en 2018 pour mettre en lumière des articles sur la conception rédigés par des experts de premier plan membres de la communauté de praticiens militaires. À Varsovie, à l'Institut de la tactique et de l'art opérationnels, l'Armée polonaise a amorcé en 2015 un vaste et délibéré programme d'études en conception militaire, et l'Institut compte bien devenir un centre d'excellence en Europe de l'Est pour les praticiens du domaine de la conception[36]. Les pays scandinaves continuent de mener des expériences sur la conception[37], et il en est de même dans tout le continent européen[38], dans les pays de l'OTAN[39] et dans d'autres pays concernés ou alliés[40].

En une décennie, les expériences originales menées par la FDI ont déclenché une vague intellectuelle de créativité et de réflexion critique et amené des écoles de pensée auparavant non reliées entre elles à travailler ensemble. Au milieu de cet échange international tourbillonnant d'idées et d'applications, plusieurs organisations militaires ont eu recours à la conception et à la théorie des systèmes, sous une forme ou sous une autre, pour affronter des défis complexes et dynamiques dans un contexte militaire. Le Canada offre un exemple que nous présenterons ici dans le cadre de cette révolution apparente dans la pensée et l'action militaires.

Pensée systémique délibérée et conception accidentelle : une application pratique dans l'ARC

En 2012, à titre de commandant de l'aviation tactique de l'ARC (1re Escadre), le brigadier-général K. Whale (il était colonel à cette époque) s'est embarqué profondément avec son équipe de planification dans ce qu'ils reconnaissent maintenant comme étant la pensée systémique délibérée et la conception accidentelle. L'équipe devait trouver une façon de réintroduire des hélicoptères de transport moyens à lourds (HELTML) dans l'aviation tactique de l'ARC[41], mais dans le contexte d'un environnement stratégique caractérisé par des ressources fortement réduites; de fortes pressions s'exerçaient donc sur elle pour qu'elle trouve du personnel à même la structure existante des forces afin d'appuyer la réinsertion de cette flotte supplémentaire. Afin de rendre possible l'effort de planification complexe, l'équipe a lu et assimilé l'ouvrage *La cinquième discipline* et les explications qui y sont données à propos de « clarifier les aspirations…, […] engager des conversations réflexives… [et] comprendre la complexité…[42] », cet ouvrage étant celui de Peter Senge, Ph. D., éminent analyste américain des systèmes et fondateur de la Society for Organizational Learning; elle a aussi étudié le succès de librairie *Leading Change*, signé par John Kotter, Ph. D., professeur émérite à la Harvard Business School[43], avant d'entreprendre son analyse qui s'est en fin de compte avérée essentielle à leur schème de pensée et à leur engagement d'envergure à l'échelle de leur organisation, engagement qui a progressé pendant plus d'un an.

Des itérations successives du premier principe, des évaluations « en profondeur » et un recadrage ont fini par mettre en lumière une structure des forces vétustes datant de la guerre froide : la structure

jumelait des escadrons d'hélicoptères indépendants à des brigades de l'Armée canadienne hébergées au même endroit et reliées sur les plans fonctionnel et linéaire à un quartier général tactique de l'Escadre (Figure 1); c'était un modèle qui avait été appliqué pendant des décennies. Au fil du temps, il y avait eu des ajustements au niveau des unités pour répondre aux besoins locaux et même des modifications au niveau de l'ARC, par exemple des changements dans les spécialités chargées principalement de la maintenance de premier échelon, mais les catalyseurs du changement n'ont jamais dépassé la limite qui aurait entraîné un examen complet au niveau du système de systèmes, examen qui aurait suffi pour remettre en question le modèle dominant de la structure des forces. Pendant que l'analyse menée par l'équipe de Whale progressait, le modèle de la guerre froide s'est avéré inapplicable dans les contextes de l'heure et ultérieurement. Par ailleurs, non seulement il n'existait aucune économie de personnel possible, mais il est devenu clair que cette escadre de l'ARC avait déjà plus qu'épuisé toute économie éventuelle de personnel lors d'une transformation insidieuse qui avait eu lieu au cours des années antérieures.

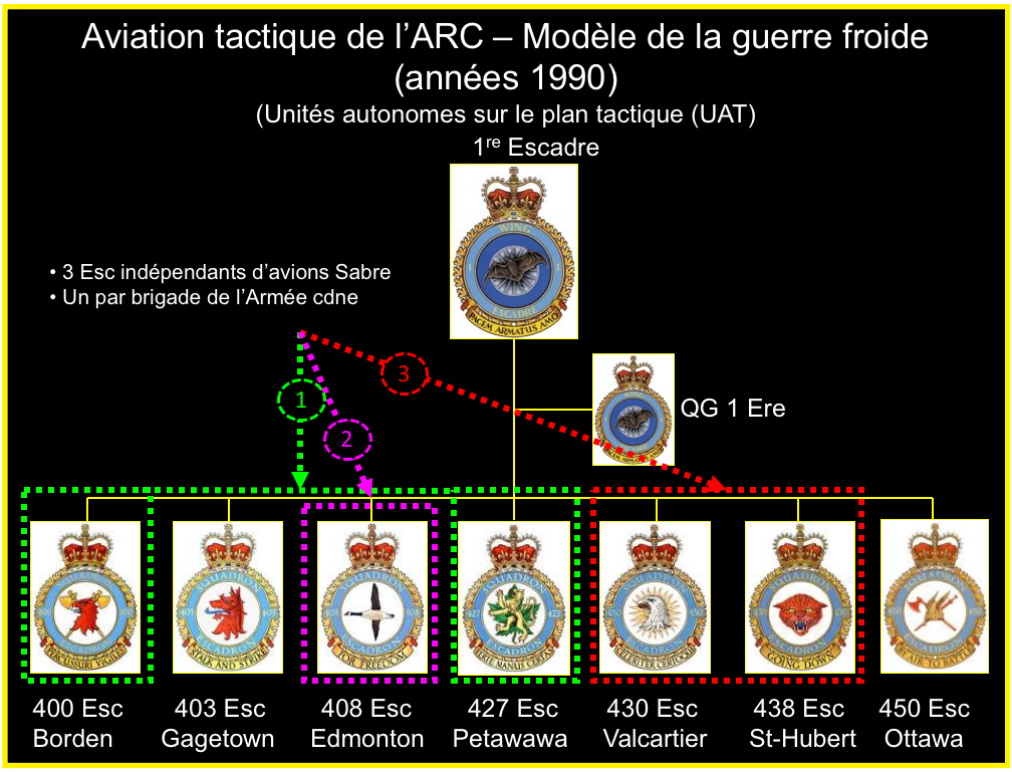


Figure 1 : 1re Escadre – Conception de type « guerre froide ».

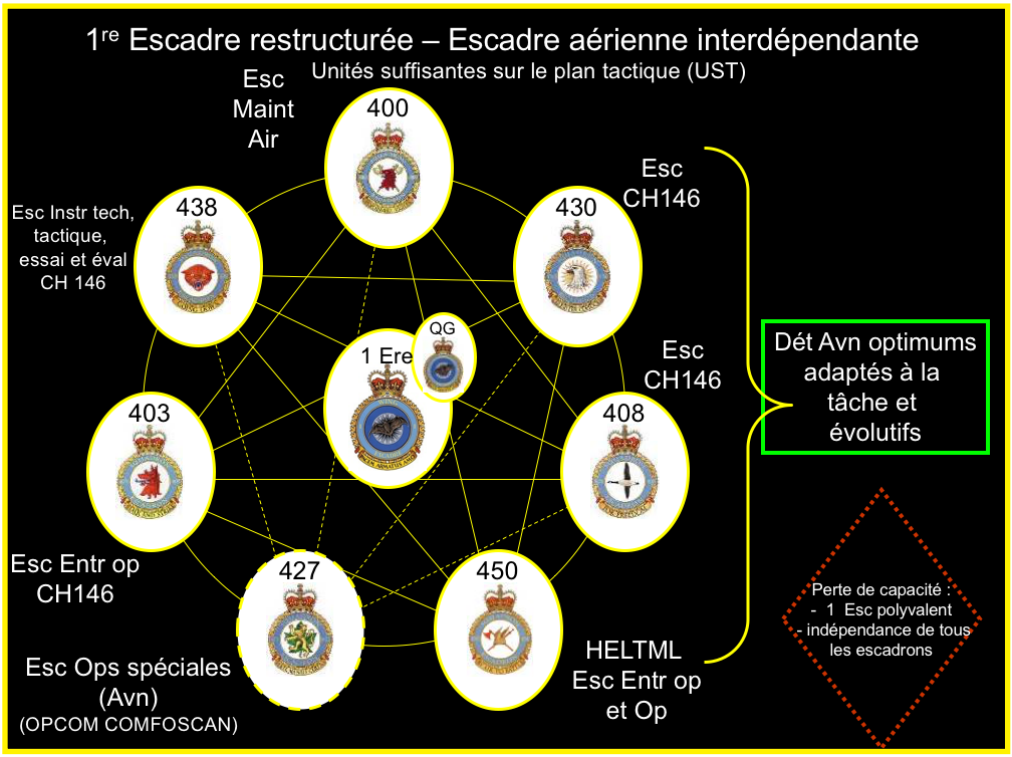


Figure 2 : Modèle de restructuration de la 1re Escadre, 2013-2017.

Sous les pressions qui s'exerçaient sur l'organisation pour qu'elle produise des résultats opérationnels malgré la compression des ressources pendant des décennies, l'Escadre a progressivement trouvé des moyens, dans ses sous-systèmes, de contourner la structure des forces périmée et elle a jeté les bases d'une escadre interdépendante et redéfinie qui a osé produire des détachements d'aviation évolutifs et adaptés aux tâches, malgré l'inefficacité de l'ancienne structure. En fait, ce qui avait commencé comme une recherche de gains d'efficacité a abouti à de grands changements apportés aux rôles des unités et à un nouveau modèle d'emploi de l'Escadre axé sur un « système de systèmes », modèle qui a permis de réintégrer les HELTML et aussi d'accélérer et de confirmer la transformation institutionnelle qui était déjà bien amorcée (Figure 2).

Chaque escadron a dû redistribuer son matériel, ses véhicules et ses postes, ou s'en départir, pour respecter la logique du remodelage de l'Escadre; cela a éliminé l'indépendance des escadrons individuels et a même, dans un cas, provoqué une redéfinition complète du rôle d'un escadron aérien polyvalent qui est dès lors devenu un escadron de maintenance d'aéronefs sur lequel la plupart des autres escadrons ont ensuite dû compter. Ces changements ont constitué un défi culturel, au début, jusqu'à ce que chaque membre de l'Escadre arrive

à visualiser son nouveau rôle dans l'ensemble du système reconçu. L'ARC en a retiré une aviation tactique plus capable et plus équilibrée qui comprenait à la fois des HELTML (CH-147F *Chinook*) et des appareils CH-146 *Griffon* polyvalents et qui a permis la meilleure production possible de détachements d'aviation adaptés à la tâche. Après que la chaîne de commandement eut donné son aval, le plan quinquennal exhaustif de restructuration qui en est résulté a été promptement mis en œuvre, et sa réalisation a été achevée en 2017; dès lors, la structure des forces de l'Escadre a été harmonisée avec sa réalité opérationnelle.

Ceux qui doutaient des mérites du modèle perturbateur en ont vu la justification dans le monde réel par suite d'un malheureux hasard au moment où l'équipe de planification achevait la rédaction de ses recommandations. En novembre 2013, le Canada a envoyé son Équipe d'intervention en cas de catastrophe (EICC) aux Philippines pour apporter une aide humanitaire aux victimes des effets dévastateurs du typhon *Haiyan*[44]. L'EICC a été renforcée par une solide force opérationnelle aérienne de l'ARC qui comprenait un petit détachement d'hélicoptères de la 1re Escadre. Le détachement a été constitué rapidement non seulement avec des aéronefs, du personnel et du matériel fournis par chaque escadron de l'Escadre, mais aussi avec des éléments de soutien qui provenaient de l'ensemble de l'aviation tactique : voilà qui a confirmé la valeur du modèle de l'escadre indépendante redéfinie!

Le recadrage de la structure de la force aérienne est un exemple *relativement simple* mais *tangible* du potentiel qu'offrent la pensée systémique et la conception dans le contexte militaire. Tout au long du processus, une approche axée sur la pensée systémique a été délibérément employée comme antidote à la pensée linéaire traditionnelle, approche qui a contribué à la conception du nouveau modèle organisationnel. Au lieu d'appliquer la méthodologie de l'optimisation analytique ancrée dans la doctrine militaire canadienne, Whale a encouragé son équipe de concepteurs à situer leur défi situationnel complexe dans une perspective systémique. En rétrospective, le brigadier-général Whale n'a constaté la présence d'éléments de la conception accidentelle dans l'approche de son équipe qu'au moment où il a été exposé à la théorie de la conception pour la première fois pendant qu'il assistait à une session du Programme de sécurité nationale au CFC en 2015-2016, soit bien après l'amorce de la restructuration de la 1re Escadre. L'école de pensée a puisé dans toute une gamme de méthodologies de conception, y compris certains points de vue de l'Armée américaine plus largement diffusés. En particulier, le point de vue d'experts tels que le colonel Stefan Banach et Alex Ryan, Ph. D. exprimé dans l'ouvrage *The Art of Design* (Figure 3)[45], qui fait partie de l'introduction du CFC à la théorie de la conception, a illustré l'interaction inhérente entre la pensée systémique et la conception que Whale et son équipe avaient employée, un « heureux accident » qu'il attribue maintenant à son exposition antérieure à des éléments de la description des « modèles mentaux » par Senge[46].

En rétrospective, l'équipe de Whale a mis à profit une certaine forme de l'approche de Banach et Ryan – « situation problématique … cadrage… recadrage … et réflexion »[47] – qui est exprimée dans diverses autres approches du design militaire en des termes différents tels que « conception systémique des opérations ». Le brigadier-général Whale, un des auteurs du présent article, réfléchit à son expérience personnelle et déclare qu'il aurait beaucoup aimé avoir été exposé à la réflexion conceptuelle plus tôt au cours de son perfectionnement professionnel, car cela aurait pu favoriser l'évolution de la pensée de son équipe qui a abouti au recadrage du modèle de la structure des forces de l'Escadre. Cela met en lumière tant la nature encore jeune du mouvement du design militaire, en ce sens que de nombreux officiers généraux d'aujourd'hui ont été *peu exposés*, voire *pas du tout*, à la conception dans la pratique ou dans le cours de leurs études, et que, du point de vue institutionnel, de nombreuses forces armées ne savent pas au juste à quel moment il conviendrait d'exposer pour la première fois à la conception leurs officiers et leurs militaires du rang, ni quelle serait la meilleure façon d'enseigner l'art de la conception ou du design[48].

Image du MDN TM02-2019-0074-0027, par le caporal François Charest

Un hélicoptère CH-146 *Griffon* et un hélicoptère CH-147F *Chinook* volent en formation dans le cadre de l'opération *Presence-Mali*, le 5 juin 2019.

Figure traduite et tirée de l'ouvrage *The Art of Design*, Stefan Banach et Alex Ryan

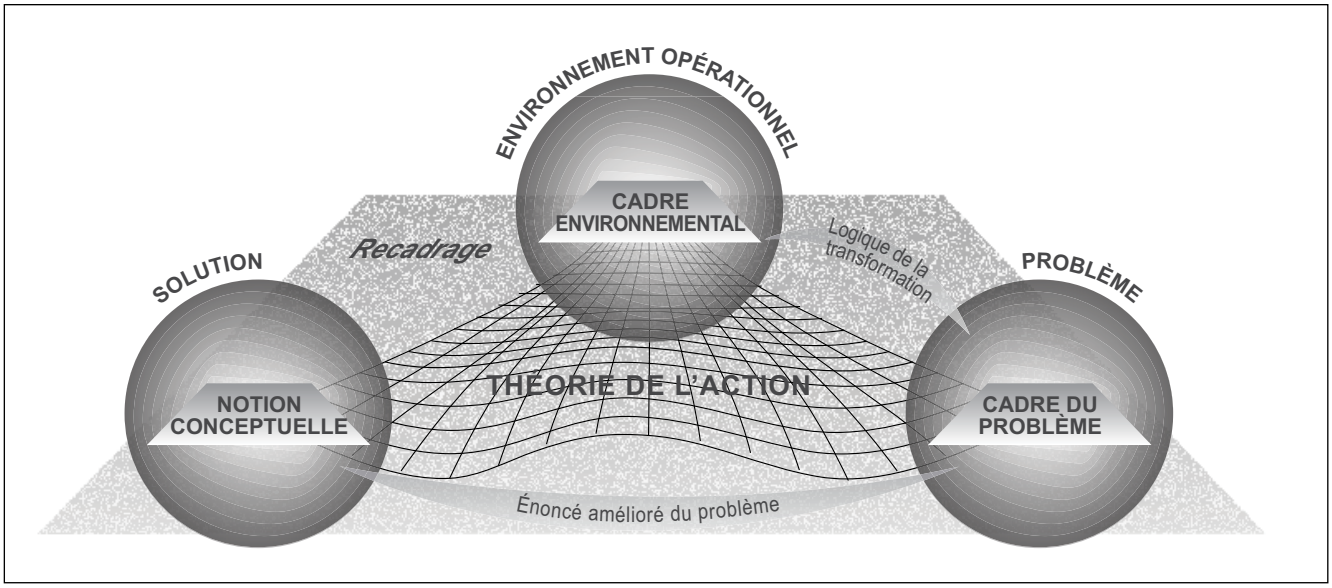


Figure 3 : Éléments de la conception.

L'avenir du perfectionnement des officiers des Forces armées canadiennes au XXIe siècle est prometteur, car le CFC offre maintenant des cours sur la conception aux officiers du grade de major dans le cadre du Programme de commandement et d'état-major interarmées (PCEMI), dans le volet des Études avancées sur la conduite de la guerre interarmées, et des activités « liées à la conception » sont incluses depuis 2015 à l'intention des officiers choisissant le volet des Études sur la politique institutionnelle. Par conséquent, des cohortes plus jeunes d'officiers supérieurs ont maintenant été exposées aux possibilités et aux avantages offerts par cette nouvelle épistémologie opérationnelle. En outre, d'ici 2020, le PCEMI aura été refondu de telle façon qu'il inclura la réflexion conceptuelle dans le « groupe fondamental » plus large d'activités offertes à tous les étudiants choisissant ce programme.

Conclusion

Confrontés à la complexité de « vilains » problèmes qui constituent un élément inéluctable de la guerre moderne et des opérations militaires, les chefs et les planificateurs des forces armées doivent s'adapter et envisager des façons novatrices d'exploiter la pensée critique. Les façons traditionnelles de se préparer à la guerre et les processus décisionnels linéaires typiques de l'époque de la guerre froide ne suffisent plus et risquent d'entraver la croissance et l'innovation nécessaires au XXIe siècle. Il se peut que le mouvement du design militaire, avec sa nature multidisciplinaire et sa logique axée sur la pensée systémique, soit considéré comme une menace pour les moyens ritualisés de planification et d'action dans les organisations militaires. Pourtant, la conception militaire a pour objet de perturber, d'innover et de fournir l'organisation « qui est nécessaire mais n'existe pas encore » [TCO]. Dans le contexte de cette réalité, les Forces armées canadiennes ont commencé à explorer la conception émergente tant *accidentelle* que *délibérée*, dans le cadre des études militaires professionnelles, et c'est là un fait très prometteur. Pour ce qui est des options pédagogiques militaires, la souplesse et l'ouverture d'esprit canadiennes face à de nombreuses méthodes et théories militaires et civiles en matière de conception favorisent une expérimentation plus large qui s'éloigne du cycle militaire ritualiste de la pensée convergente, de la codification et de l'endoctrinement axés sur un seul concept universel plutôt que sur des solutions de rechange.

En introduisant la théorie de la conception, le CFC fait fond sur les concepts pionniers israéliens de la CSO et sur les évolutions ultérieures de ceux-ci pour rendre possible et intégrer la réflexion conceptuelle et la pensée systémique dans le contexte militaire canadien, et ce n'est certes pas trop tôt. Comme l'a illustré l'exemple de la redéfinition de la structure des forces au niveau de l'escadre dans l'ARC, la complexité du monde réel provoque déjà le recours à la pensée non linéaire pour trouver des solutions novatrices. À chaque niveau de la « logique » militaire dans les contextes très dynamiques et fluides, de brillants cerveaux et des équipes multidisciplinaires sont de plus en plus, sinon à leur corps défendant, attirés par de nouvelles façons de penser pour remplir leur tâche consistant à « chercher ce qui est nécessaire mais n'existe pas encore » [TCO].

Quand la pensée linéaire traditionnelle échoue, ce ne sera qu'en adoptant de nouvelles façons de réfléchir, en faisant preuve de créativité et en appliquant les techniques de la réflexion critique que les planificateurs militaires produiront les résultats *souhaités*, *émergents* et *transformateurs* qui leur permettront d'éviter les perturbations du genre de celles causées par Uber ou Netflix, dans le contexte des opérations militaires complexes, sinon dans celui de la sécurité nationale même. L'introduction en bonne et due forme et en évolution de la conception au CFC devrait élargir la gamme des avantages éventuels que la théorie de la conception a à offrir aux Forces armées canadiennes, et en accélérer la concrétisation. Les notions liées au design militaire ont mis une décennie à franchir la distance entre le Liban et Toronto; cela peut paraître long, mais c'est le temps qu'il faut pour en saisir les nuances. L'émergence de la pensée systémique et de la conception dans la planification et les programmes d'études militaires se manifeste partout dans le monde, et maintenant, les Forces armées canadiennes se sont jointes à ce mouvement.

RMC

NOTES

1 Jean-Pierre Protzen et David Harris, *The Universe of Design: Horst Rittel's Theories of Design and Planning*, New York, Routledge, 2010, p. 123.

2 Karl Weick, « Organizational Communication: Towards a Research Agenda », dans *Communication and Organizations: An Interpretive Approach*, Linda Putnam et Michael Pacanowsky (sous la dir. de.), Beverly Hills, Sage Publications, 1983, p. 25.

3 Bill Bentley et Scott Davy, *Military Decision-Making and Soft Systems Methodology, in Decision-Making: International Perspectives*, Peter Greener. Ph. D., et lieutenant-colonel Jeff Stouffer (sous la dir. de), Presses de l'Académie canadienne de la Défense, 2009, p. 26.

4 Philippe Beaulieu-Brossard et Philippe Dufort, « Introduction to the Conference: The Rise of Reflective Military Practitioners », Hybrid Warfare: New Ontologies and Epistemologies in Armed Forces, Collège des Forces canadiennes, Toronto, Université d'Ottawa et Collège des Forces canadiennes, 2016; Christopher Paparone, « How We Fight: A Critical Exploration of US Military Doctrine », dans *Organization*, vol. 24, nº 4 (2017), p. 516–533 ▯ voir le site <https://doi.org/o0r.g1/107.171/1773/5103505804814716769933853>; Grant Martin, « Deniers of 'The Truth': Why an Agnostic Approach to Warfare Is Key », dans *Military Review*, février 2015; Anders Sookermany, « On Developing (Post) Modern Soldiers: An Inquiry into the Ontological and Epistemological Foundation of Skill-Acquisition in an Age of Military Transformation », thèse de doctorat en philosophie, 2013; Ben Zweibelson, « Three Design Concepts Introduced for Strategic and Operational Applications », dans *National Defense University PRISM*, vol. 4, nº 2, 2013, p. 87–104.

5 La conception est en fait intemporelle dans le contexte de l'histoire du genre humain. Les outils de pierre ont été le fruit de la créativité de l'être humain qui a ainsi modifié l'environnement pour répondre à ses besoins. Dans le contexte de la guerre, les forces armées recourent constamment à la conception, tacitement. Les innovations tactiques introduites entre le printemps de 1915 et la fin de la Première Guerre mondiale illustrent des cycles de conception tacite : les deux camps cherchaient alors à transcender l'immobilisme opérationnel imposé par des conditions industrielles, par les tirs d'artillerie indirects à longue portée et par les armes automatiques. Ces efforts ont en fin de compte donné lieu aux « tactiques des troupes de choc », à la guerre blindée, aux défenses souples et aux opérations multinationales. Richard L. Currier, Broché, New York, Arcade Publishing, 2015, p. 1-28; Jonathan M. House, *Combined Arms Warfare in the Twentieth Century*, Lawrence (KS), University Press of Kansas, 2001, p. 31-63; Jonathon Bailey, « The First World War and the Birth of Modern Warfare », dans *The Dynamics of Military Revolution*, MacGregor Knox, Williamson Murray (sous la dir. de), Cambridge, Cambridge University Press, 2001.

6 Ben Zweibelson, « Designing through Complexity and Human Conflict: Acknowledging the 21st Century Military Design Movement », dans *Design Lecture with Phil Gilbert and Ben Zweibelson on Military Design and IBM Design Movements*, SPADE 2018 : Rethinking Defense and Security in the Digital Age, Copenhague, Danemark : IBM, 2018.

7 Ofra Graicer, « Self Disruption: Seizing the High Ground of Systemic Operational Design (SOD) », dans *Journal of Military and Strategic Studies*, vol. 17, nº 4, juin 2017, p. 21–37; Shimon Naveh, Entrevue avec le brigadier-général (à la retraite) Shimon Naveh, transcription numérique, 1er novembre 2007; Philippe Beaulieu-Brossard, « Systemic Operational Design or How I Began to Worry about the Dual Use of Critical Concepts », (plan dressé pendant des travaux sur le terrain, 1er juin 2015), p. 3.

8 Paul Mitchell, « Stumbling into Design: Action Experiments in Professional Military Education at Canadian Forces College », *Journal of Military and Strategic Studies*, vol. 17, nº 4, juin 2017, p. 84–102; Aaron Jackson, « Towards a Multi-Paradigmatic Methodology for Military Planning: An Initial Toolkit », dans *The Archipelago of Design Blogs* (blogue), 4 mars 2018 – voir le site <http://militaryepistemology.com/multiparadigm2018/>; Ben Zweibelson *et coll.*, « The Emergent Art of Military Design: Swedish Armed Forces and the Contemporary Security Environment », *The Royal Swedish Academy of War Sciences: Proceedings and Journal*, nº 3, 2017; Philippe Beaulieu-Brossard, « Encountering Nomads in Israel Defense Forces and Beyond » (ébauche non publiée fournie par l›auteur, 2016; Christopher Paparone, « Design and the Prospects for Deviant Leadership », *Small Wars Journal*, 8 septembre 2010, p. 1–9; Jeffrey van der Veer, « MilitaryEpistemology.Com », site pédagogique, *Design Thinking in the Royal Netherlands Army* (blogue), 16 juillet 2018 – voir le site <http://militaryepistemology.com/design-thinking-in-the-royal-netherlands-army/>.

9 « Canadian Forces College 2013-2014 Joint Command and Staff Programme DS/CF 548 Lesson Plan: Advanced Joint Warfighting Studies », document interne non publié du Collège des Forces canadiennes, mars 2014; Philippe Beaulieu-Brossard et Philippe Dufort, « Conclusion: Researching the Reflexive Turn in Military Affairs and Strategic Studies », dans *Journal of Military and Strategic Studies*, vol. 17, nº 4, juin 2017, p. 273–289; Ben Zweibelson, « Processus canadien de conception militaire en 2015 : sortir des sentiers battus grâce aux carrés sémiotiques », dans *Le Journal de l'Armée du Canada*, vol. 17, n° 2, 2017 – voir le site < http://www.army-armee.forces.gc.ca/fr/journal-armee-canada/journal-armee-index.page.>

10 Bernard Tschumi, *Architecture et disjonction*, Orléans : Éditions HYX, 2014; Victor Papanek, *Design pour un monde réel : écologie humaine et changement social*, Paris, Mercure de France, 1974; Bruno Latour, « Visualisation and Cognition: Drawing Things Together », ouvrage non daté publié par l'auteur lui-même ▯ voir le site < http://www.bruno-latour.fr/); Bruno Munari, *L'art du design*, Paris, Pyramyd, 2012; Herbert Simon, *Les Sciences de l'artificiel*, troisième édition, Paris, Gallimard, 2004.

11 Klaus Krippendorff, « Propositions of Human-Centeredness; A Philosophy for Design », dans *Doctoral Education in Design: Foundations for the Future: Proceedings of the Conference Held 8-12 July 2000, La Clusaz, France*, Staffordshire (R.-U.), Staffordshire University Press, 2000; Papanek, *Design pour un monde réel : écologie humaine et changement social*; Jean-Pierre Protzen et David Harris, *The Universe of Design: Horst Rittel's Theories of Design and Planning*, New York, Routledge, 2010.

12 Harold Nelson et Erik Stolterman, *The Design Way*, deuxième édition, Cambridge (MA), The MIT Press, 2014.

13 Antoine Bousquet et Simon Curtis, « Beyond Models and Metaphors: Complexity Theory, Systems Thinking and International Relations », dans *Cambridge Review of International Affairs*, vol. 24, nº 1, 2011, p. 43–62; Christopher Paparone, « On Metaphors We Are Led By », dans *Military Review*, vol. 88, nº 6, décembre 2008, p. 55–64; Haridimos Tsoukas et Mary Jo Hatch, « Complex Thinking, Complex Practice: The Case for a Narrative Approach to Organizational Complexity », dans *Human Relations*, vol. 54, nº 8, août 2001, p. 979–1013.

14 Nathan Eddy, « Apple, Android Comprise 82% of Smartphone Market Share: NPD Group », eWeek, 14 décembre 2011. Site consulté la dernière fois le 1er août 2017 : http://www.eweek.com/mobile/apple-android-comprise-82-of-smartphone-market-share-npd-group. Motorola possédait 36 % du marché des téléphones intelligents à la fin de 2006, mais ce pourcentage est tombé à 1 % en 2009. En 2011, Apple avait conquis 29 % de ce même marché et a ensuite connu une croissance exponentielle après avoir beaucoup appris de Motorola dans la coentreprise du téléphone Rokr.

15 Tim Stenovec, « More proof that Uber is killing the Taxi industry », dans *Business Insider*, 7 janvier 2016. Site consulté la dernière fois le 1er août 2017 : http://www.businessinsider.com/more-proof-that-uber-is-killing-the-taxi-industry-2016-1.

16 Karl Weick, « The Role of Imagination in the Organizing of Knowledge », *European Journal of Information Systems*, vol. 15, 2006, p. 446–452; Sally Maitlis et Scott Sonenshein, « Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights from Weick (1988) », dans *Journal of Management Studies*, vol. 47, nº 3, mai 2010, p. 551–580.

17 Ofra Gracier, « Between Teaching and Learning: What Lessons Could the Israeli Doctrine Learn from the 2006 Lebanon War? », dans *Experticia Militar*, octobre 2017, p. 22–29; Alex Ryan, « A Personal Reflection on Introducing Design to the U.S. Army », *The Medium* (blogue), 4 novembre 2016 – voir le site <https://medium.com/the-overlap/a-personal-reflection-on-introducing-design-to-the-u-s-army-3f8bd76adcb2>; Ben Zweibelson *et coll.*, « The Emergent Art of Military Design: Swedish Armed Forces and the Contemporary Security Environment », dans *The Royal Swedish Academy of War Sciences: Proceedings and Journal*, nº 3, 2017; Shimon Naveh, Entrevue avec le brigadier-général (à la retraite) Shimon Naveh, transcription numérique, 1er novembre 2007.

18 Anna Grome, Beth Crandall et Louise Rasmussen, « Incorporating Army Design Methodology into Army Operations: Barriers and Recommendations for Facilitating Integration », *U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences*, rapport de recherche 1954, mars 2012; Ryan, « A Personal Reflection on Introducing Design to the U.S. Army »; Mitchell, « Stumbling into Design: Action Experiments in Professional Military Education at Canadian Forces College »; Ofra Graicer, « Beware of the Power of the Dark Side:The Inevitable Coupling of Doctrine and Design », dans *Experticia Militar*, octobre 2017, p. 30–37; Alice Butler-Smith, « Operational Art to Systemic Thought: Unity of Military Thought », dans *Cluster 3* [Hybrid Warfare: New Ontologies and Epistemologies in Armed Forces, Canadian Forces College, Toronto (Canada) : ouvrage interne non publié du Collège des Forces canadiennes, 2016], p. 1–5.

19 Mitchell, « Stumbling into Design: Action Experiments in Professional Military Education at Canadian Forces College »; Beaulieu-Brossard et Dufort, « Conclusion: Researching the Reflexive Turn in Military Affairs and Strategic Studies »; Beaulieu-Brossard, « Encountering Nomads in Israel Defense Forces and Beyond ».

20 Ben Zweibelson, Aaron Jackson et Simon Bernard, « Teachers, Leave Them Kids Alone: Debating Two Approaches for Design Education in Military

Organizations », dans *Blue Knight Review*, numéro spécial, 2018, nº 2, 27 janvier 2018) – voir le site <http://www.cmrsj-rmcsj.forces.gc.ca/cb-bk/art-art/2018/art-art-2018-4-eng.asp>; Zweibelson, « Processus canadien de conception militaire en 2015 : sortir des sentiers battus grâce aux carrés sémiotiques »; Beaulieu-Brossard et Dufort, « Conclusion: Researching the Reflexive Turn in Military Affairs and Strategic Studies »; Mitchell, « Stumbling into Design: Action Experiments in Professional Military Education at Canadian Forces College ».

21 Shimon Naveh, Jim Schneider et Timothy Challans, *The Structure of Operational Revolution: A Prolegomena*, A Product of the Center for the Application of Design (publication interne : Booz Allen Hamilton, 2009); Graicer, « Beware of the Power of the Dark Side: The Inevitable Coupling of Doctrine and Design »; Graicer, « Self Disruption: Seizing the High Ground of Systemic Operational Design (SOD) »; Robert Dixon, « Systems Thinking for Integrated Operations: Introducing a Systemic Approach to Operational Art for Disaster Relief » (monographie, mars 2006).

22 Certains historiens militaires pourraient faire valoir que des exemples antérieurs se sont produits, mais l'application délibérée de la CSO par la FDI dans la majorité de ses forces armées et la méthodologie novatrice que la CSO a mise de l'avant correspondent clairement à la première intégration complète, par une organisation militaire moderne, de disciplines, d'un langage et de concepts reconnus en matière de design.

23 Graicer, « Self Disruption: Seizing the High Ground of Systemic Operational Design (SOD) »; Graicer, « Between Teaching and Learning: What Lessons Could the Israeli Doctrine Learn from the 2006 Lebanon War? »; Eyal Weizman, *Hollow Land: Israel's Architecture of Occupation*, New York, Verso, 2007; Naveh, Entrevue avec le brigadier-général (à la retraite) Shimon Naveh.

24 Ryan, « A Personal Reflection on Introducing Design to the U.S. Army »; Shimon Naveh, « The Australian SOD Expedition: A Report on Operational Learning » (Manuscrit non publié, 10 décembre 2010); Graicer, « Self-Disruption: Seizing the High Ground of Systemic Operational Design (SOD) »; Alex Ryan, « The Foundation for an Adaptive Approach », *Australian Army Journal for the Profession of Arms*, vol. 6, nº 3, 2009, p. 69.

25 Ministère de la Défense de l'Australie, *Adaptive Campaigning: The Land Force Response to Complex Warfighting*, Canberra (Australie) : Quartier général de l'Armée australienne, 2007; Ryan, « The Foundation for an Adaptive Approach »; Michael Bassingthwaighte, « Adaptive Campaigning Applied: Australian Army Operations in Iraq and Afghanistan », *U.S. Army School of Advanced Military Studies Monograph*, 19 mai 2011.

26 Sookermany, « On Developing (Post) Modern Soldiers »; Zweibelson *et coll*., « The Emergent Art of Military Design: Swedish Armed Forces and the Contemporary Security Environment »; Ben Zweibelson, « 'Design' Goes Dutch: Royal Netherlands Army Consideration for Unconventional Planning and Sensemaking », dans *Royal Netherlands Atlantisch Perspectief Journal*, vol. 29, nº 6, 2015, p. 31–35; Jelte Groen, « Systemic Operational Design: Improving Operational Planning for the Netherlands Armed Forces » (monographie, mars 2006); Stephan De Spiegeleire *et coll*., « Designing Future Stabilization Efforts », HCSS Research Project for the Dutch Ministry of Defense, 2013-2014. La Haye (Pays-Bas), Hague Centre for Strategic Studies, 2014) – voir le site <http://hcss.nl/sites/default/files/files/reports/HCSS_Designing_Future_Stabilisation_Efforts.pdf>; Ministère de la Défense du Royaume-Uni, *Joint Doctrine Note 3/11: Decision-Making and Problem Solving: Human and Organisational Factors*, Shrivanham, Wiltshire (Royaume-Uni) : Development, Concepts and Doctrine Section of the United Kingdom Defence Staff, 2011 – voir le site <www.mod.ik/dcdc.>

27 Mitchell, « Stumbling into Design: Action Experiments in Professional Military Education at Canadian Forces College ».

28 Zweibelson, « Processus canadien de conception militaire en 2015 : sortir des sentiers battus grâce aux carrés sémiotiques »; Beaulieu-Brossard et Dufort, « Introduction to the Conference: The Rise of Reflective Military Practitioners ».

29 Groen, « Systemic Operational Design: Improving Operational Planning for the Netherlands Armed Forces »; Zweibelson, « 'Design' Goes Dutch: Royal Netherlands Army Consideration for Unconventional Planning and Sensemaking »; Przemyslaw Pazdziorek, *Wojskowa myśl operacyjna w konfliktach zbrojnych przełomu XX i XXI wieku*, Varsovie, Adam Marshal, 2016; Zweibelson *et coll*., « The Emergent Art of Military Design: Swedish Armed Forces and the Contemporary Security Environment ».

30 Ryan, « A Personal Reflection on Introducing Design to the U.S. Army »; Butler-Smith, « Operational Art to Systemic Thought: Unity of Military Thought »; Stefan Banach et Alex Ryan, « The Art of Design: A Design Methodology », dans *Military Review*, vol. 89, nº 2, avril 2009, p. 105–115; Stefan Banach, « Educating by Design: Preparing Leaders for a Complex World », dans *Military Review*, avril 2009, p. 96-114; Jeb Downing, « Systemic Operational Design », (présentation PowerPoint Microsoft, 6 janvier 2015).

31 D'après de nombreux articles de correspondance publics et privés sur ce thème précis entre les auteurs et d'anciens étudiants, professeurs, conférenciers invités et chercheurs boursiers de la SAMS et avec des commandants de la SAMS à la retraite.

32 School of Advanced Military Studies, *Art of Design: Student Text, Version 2.0*, Version 2 [Fort Leavenworth (Kansas) : U.S. Army School of Advanced Military Studies, 2010)] Graicer, « Beware of the Power of the Dark Side: The Inevitable Coupling of Doctrine and Design »; Ryan, « A Personal Reflection on Introducing Design to the U.S. Army »; Butler-Smith, « Operational Art to Systemic Thought: Unity of Military Thought ».

33 Aaron Jackson, « A Tale of Two Designs: Developing the Australian Defence Force's Latest Iteration of Its Joint Operations Planning Doctrine », dans *Journal of Military and Strategic Studies*, vol. 17, nº 4, juin 2017, p. 174–193.

34 John Anderson, « De la conception systémique des opérations (CSO) à une approche systémique de la conception et de la planification : une expérience canadienne », dans *Revue militaire canadienne,* vol. 12, n° 3 (été 2012); Matthew Lauder, « La conception systémique des opérations : un moyen de libérer la planification opérationnelle des chaînes de la linéarité », dans *Revue militaire canadienne*, Planification opérationnelle, vol. 9, n° 4, automne 2009, p. 41-49.

35 Mitchell, « Stumbling into Design: Action Experiments in Professional Military Education at Canadian Forces College »; Beaulieu-Brossard, « Encountering Nomads in Israel Defense Forces and Beyond »; Zweibelson, « Processus canadien de conception militaire en 2015 : sortir des sentiers battus grâce aux carrés sémiotiques ».

36 Misant sur l'aide militaire américaine, l'Armée polonaise a rapidement mis sur pied un vaste programme d'études sur la conception à l'intention de ses officiers supérieurs et aussi de ses forces conventionnelles et spéciales entre 2015 et 2018.

37 Sookermany, « On Developing (Post) Modern Soldiers »; Zweibelson *et coll*., « The Emergent Art of Military Design: Swedish Armed Forces and the Contemporary Security Environment ».

38 De Spiegeleire *et coll*., « Designing Future Stabilization Efforts »; Pazdziorek, *Wojskowa myśl operacyjna w konfliktach zbrojnych przełomu XX i XXI wieku*; van der Veer, « MilitaryEpistemology.Com »; Ben Zweibelson *et coll*., *Over the Horizon Podcast 5 – Designing Future Security: An International Roundtable on the Military Design Movement*, ITunes ou Soundcloud, Série des balados Over the Horizon consultée le 12 février 2018 ▯ voir le site <https://overthehorizonmdos.com/2018/02/12/podcast-5-designing-future-security-an-international-roundtable-on-the-military-design-movement/.>

39 Ben Zweibelson et Imre Porkolab, « Designing a NATO That Thinks Differently for 21st Century Complex Challenges », dans *Defence Review; The Central Journal of the Hungarian Defence Forces*, vol. 146, nº 1, 2018.

40 Aaron Jackson, « Innovative within the Paradigm: The Australian Defence Force's Reinvigoration of Joint Operational Art » (ébauche non publiée et non datée fournie par l'auteur dans une correspondance personnelle); Jackson, « A Tale of Two Designs: Developing the Australian Defence Force's Latest Iteration of Its Joint Operations Planning Doctrine »; Naveh, « The Australian SOD Expedition: A Report on Operational Learning »; Anne-Marie Grisogono, « The State of the Art and the State of the Practice: Implications of Complex Adaptive Systems Theory for C2 », *Land Operations Division, Defence Science and Technology Organisation, South Australia*, juin 2006, p. 1–19.

41 Le colonel Whale a conçu l'expression anglaise « Tactical Aviation Enterprise (TAE) » (aviation tactique dans son ensemble) pour susciter une pensée systémique qui inclurait tous les groupes qui influaient sur les résultats de l'aviation tactique dans l'ARC, y compris : des éléments de l'Armée canadienne, les Forces d'opérations spéciales du Canada, le groupe du sous-ministre adjoint (Matériels), les partenaires de l'industrie, etc..

42 Peter Senge, *La cinquième discipline : levier des organisations apprenantes*, Paris, Eyrolles, 2015, p. xix.

43 J. Kotter, *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.

44 Opération *Renaissance* 13-1 : voir le site < https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/operations/operations-militaires/achevees-recemment/operation-renaissance-13-1.html>.

45 Colonel Stefan J. Banach and Dr. Alex Ryan. "The Art of Design: A Design Methodology," in *Military Review* (March-April 2009), pp. 105-115.

46 Senge, p. 8

47 Banach etd Ryan.

48 Jackson, « A Tale of Two Designs: Developing the Australian Defence Force's Latest Iteration of Its Joint Operations Planning Doctrine »; Ben Zweibelson, « Professional Reading Lists: Thinking Beyond the Books and into Military Paradigmatic Biases », dans *Air and Space Power Journal*, vol. 30, nº 2, été 2016; Graicer, « Between Teaching and Learning: What Lessons Could the Israeli Doctrine Learn from the 2006 Lebanon War? »; Graicer, « Self-Disruption: Seizing the High Ground of Systemic Operational Design (SOD) »; Mitchell, « Stumbling into Design: Action Experiments in Professional Military Education at Canadian Forces College »; Beaulieu-Brossard, « Encountering Nomads in Israel Defense Forces and Beyond ».

Photo du MDN XC06-2019-0008-136

Un membre de l'équipage du NCSM *Whitehorse* enregistre des coordonnées dans le GPS d'une embarcation gonflable à coque rigide (RHIB) dans l'océan Pacifique durant l'opération Caribbe, le 12 avril 2019.

Le programme *En route vers la préparation mentale :* innovation sociale ou écran de fumée?

par Dave Blackburn

Titulaire d'un doctorat en sciences sociales avec une spécialisation en sociologie de la santé et d'une maîtrise en service social, le professeur Dave Blackburn, B. Sc. soc, M.S.S., Ph. D.*, poursuit ses activités professionnelles à l'Université du Québec en Outaouais (UQO) – Campus de Saint-Jérôme, où la santé mentale et l'intervention psychosociale chez les militaires et les anciens combattants sont au cœur de ses travaux de recherche. Il était travailleur social militaire et détenait le grade de major au moment de sa retraite.*

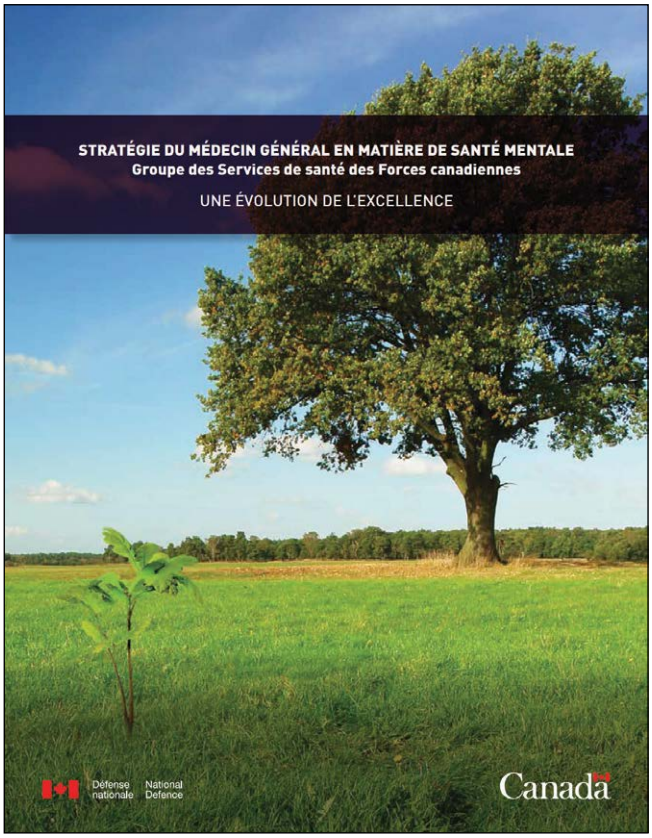
Introduction

Un programme représente un ensemble agencé de buts, d'objectifs spécifiques, de contenus organisés de façon séquentielle, de moyens didactiques, d'activités d'apprentissage et de procédés d'évaluation pour valider l'atteinte des objectifs[1]. La dernière composante d'un programme, celle des procédés d'évaluation, prend une importance capitale, car elle permet de porter un jugement sur la valeur, l'utilité, la pertinence, l'efficacité, l'efficience du programme, de proposer des mesures d'amélioration ou dans certains cas, une cessation des activités[2]. En fait, le rôle principal de l'évaluation est le développement de procédés permettant de mesurer la performance d'un programme[3].

Par ailleurs, pour un ministère fédéral tel que le ministère de la Défense nationale, l'évaluation de programme permet de générer des rétroactions qui seront nécessaires pour les décideurs et cela, tout au long du cycle de vie des programmes. Ces rétroactions, en plus d'aider à la prise de décision et à l'amélioration des programmes, contribuent à la reddition de comptes aux élus et ultimement aux contribuables[4]. Conséquemment à ce qui précède, l'évaluation de programme représente donc une démarche rigoureuse et systématique de collecte et d'analyse de données probantes sur les programmes[5]. Pour arriver à tirer des conclusions et proposer des recommandations, il est nécessaire de convenir que la fonction d'évaluation est spécifique, que son exercice requiert l'indépendance des évaluateurs et que le rapport d'évaluation doit jouir d'une certaine visibilité afin d'affirmer sa légitimité et son importance[6].

Le programme *En route vers la préparation mentale* (RVPM) ou encore *Road to Mental Readiness* (R2MR) en anglais, a été développé à partir de 2008[7] par des professionnels et des militaires des Services de santé des Forces armées canadiennes (FAC) à la demande du Chef du personnel militaire et du Chef des services de santé et avec les conseils et les directives du Comité consultatif sur l'éducation en santé mentale[8]. D'autres partenaires tels que le Système de la doctrine et de l'instruction de la Force terrestre, le défunt Bureau conjoint des conférenciers, l'organisation Soutien social – Blessure de stress opérationnel, Recherche et développement pour la défense Canada et la Direction des Services aux familles des militaires ont aussi collaboré au développement du programme RVPM[9]. L'objectif du programme RVPM est « […] d'améliorer le rendement à court terme et les résultats à long terme sur le plan de la santé mentale[10] » des militaires et des membres de la famille, et cela dans le cadre de modules d'instruction lors des cours de carrière et de la préparation pré et post déploiement. Nul doute que l'objectif du programme se veut audacieux, considérant la complexité du champ qu'est celui de la santé mentale et aussi des particularités de la carrière militaire qui peuvent accentuer les facteurs de risque contribuant au développement d'une blessure de stress opérationnel et influencer le rendement[11, 12].

La question fondamentale se résume à se demander si un programme de formation offert dans une salle de classe peut prétendre à cet objectif. Et est-ce que le programme RVPM est efficace, pertinent, utile et efficient? Actuellement, il s'avère impossible de répondre à ces questions qui ont une importance capitale, car le programme RVPM, dans son ensemble, n'a jamais fait l'objet d'une évaluation formative et sommative.



Défense nationale, Gouvernement du Canada

Cet article propose une réflexion sur la nécessité d'une évaluation sommative du programme RVPM afin d'apprécier ses apports véritables face au rendement et à la santé mentale des militaires et des familles. Sans ce type d'évaluation de programme, il y a lieu de douter de sa validité et de son efficacité.

Avant d'aller plus loin, il est nécessaire, par preuve de transparence, que je précise que j'ai été, de 2011 à 2014, gestionnaire du programme *En route vers la préparation mentale* au moment où j'occupais le poste d'officier d'État-major au Directorat de la santé mentale des Services de santé des FAC. Cette proximité avec le programme me permet de connaître ses rouages les plus fondamentaux, mais aussi ses forces et ses faiblesses. Toutefois, d'un point de vue éthique, je me suis permis un recul de quelques années avant de me lancer dans une analyse du programme RVPM et de procéder à la rédaction de cet article. Ce recul me permet de procéder à ces tâches en toute objectivité.

Le programme *En route vers la préparation mentale (RVPM)*

Dans un premier temps, le raisonnement initial qui a mené à la création du programme RVPM était que la formation en santé mentale en vue d'un déploiement devait être rapatriée à Ottawa, car il y avait plusieurs formations différentes sur les bases des FAC. L'idée était de « nationaliser » en un seul programme la préparation mentale des militaires et des familles ainsi que de centraliser le développement du contenu du programme et son offre à partir du quartier général des Services de santé des FAC à Ottawa[13]. Les initiatives locales étaient appelées à disparaître ou à être englobées dans le nouveau programme à venir. Ce fut le cas, entre autres, du Programme d'entraînement en résilience militaire (PERM) qui fut développé par la psychologue Christine Routhier et son équipe et qui avait cours à la base de Valcartier[14].

Le programme RVPM est une formation complète en santé mentale et d'éducation qui a été développée pour augmenter la littératie en santé mentale (au sens du concept proposé par Jorm et ses collègues[15]) ainsi que pour améliorer la résilience et la force mentale[16]. Afin de s'y retrouver, le programme RVPM est d'abord et avant tout une image de marque qui regroupe tous les cours sur la résilience offerts à différentes étapes de la carrière militaire (cycle de carrière) et toutes les phases d'instruction dans le cadre d'un déploiement (cycle de déploiement) offertes aux militaires et aux membres de leur famille[17]. La Figure 1 schématise le programme RVPM en lien avec le cycle de carrière et le cycle de déploiement.

Regardons plus particulièrement le cycle de déploiement du programme RVPM qui compte six phases. Les trois premières phases sont offertes dans un contexte de pré-déploiement pour les militaires et les familles. Les trois dernières phases se déroulent dans un contexte de post-déploiement autant pour les militaires que les familles. La phase 4 avait la particularité de se donner dans un lieu tiers de décompression, principalement à Chypre ou en Allemagne. Les formations du cycle de déploiement ont été élaborées et offertes aux militaires et aux familles, tout particulièrement, dans le cadre des opérations canadiennes en Afghanistan.

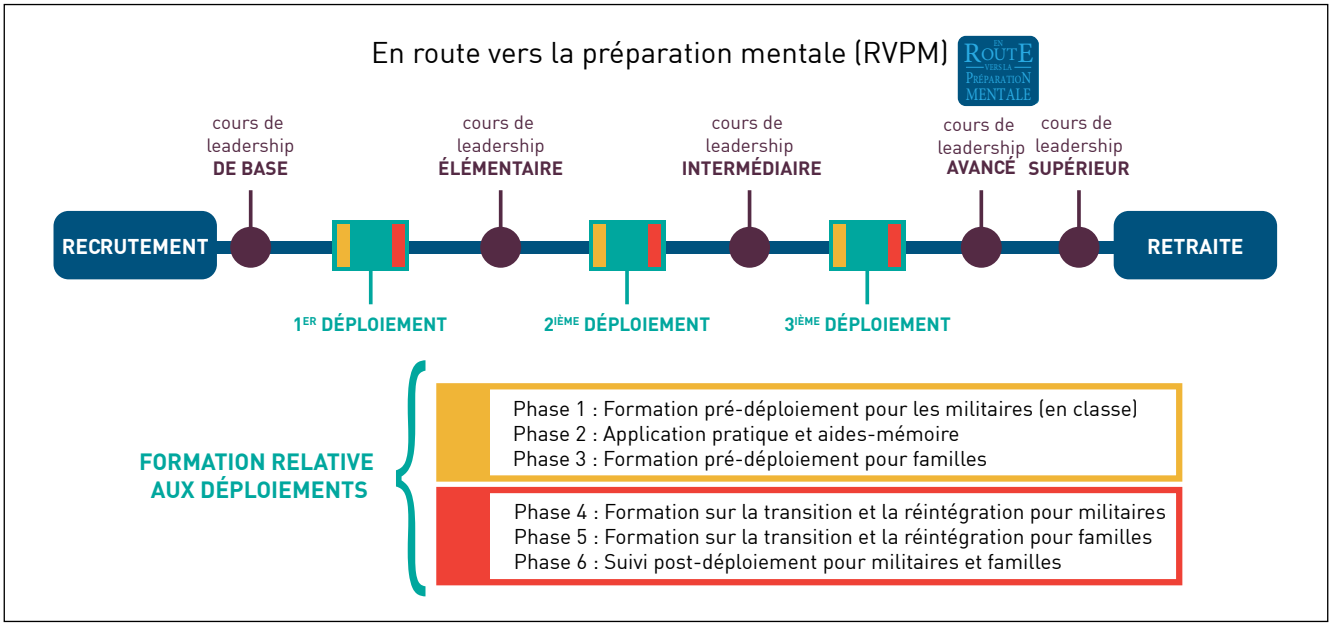


Figure 1 : Institutionnalisation de la résilience.

Aux fins du présent article, nous allons jeter un regard spécifique sur la Phase 1 (Formation pré-déploiement pour les militaires) du cycle de déploiement. Cette première phase est une formation en classe d'une journée qui est co-animée par un ex-militaire ou un opérateur militaire et un professionnel de la santé mentale qui ont préalablement reçu une formation de qualification de cinq jours[18]. La Phase 1 compte un total de neuf modules qui touchent les sujets suivants : La santé mentale et le déploiement (50 min); L'endurance psychologique et le cerveau (50 min); Les quatre grandes stratégies (40 min); La préparation psychologique (30 min); Valeurs, croyances et sens (30 min); Considérations familiales (50 min); Premiers soins en santé mentale : pour soi-même et pour les pairs (40 min); et Applications pratiques (30 min)[19].

Une fois que les militaires ont complété la phase 1 du cycle de déploiement du programme RVPM, ils devraient être en mesure de comprendre les réactions au stress, de reconnaître les défis et leur impact, d'apprendre et d'appliquer des stratégies pour atténuer l'impact et de reconnaître à quel moment demander du soutien extérieur[20]. Le programme RVPM est comparé à une « veste pare-éclats psychologiques » et que c'est l'utilisation des informations ainsi que des techniques apprises dans les phases du programme qui permettent d'être « blindé » efficacement[21].

Afin de démontrer le bien-fondé, il est écrit sur le site Internet du programme RVPM que : « La recherche a montré que les méthodes éducatives comme *En route vers la préparation mentale* contribuent à réduire la stigmatisation des maladies mentales, qu'elles incitent les personnes à se faire soigner, qu'elles suppriment les obstacles bloquant l'accès aux soins, et qu'elles permettent aux dirigeants à tous les niveaux de mieux comprendre ce qu'ils peuvent faire pour aider leurs collègues membres des FAC[22, 23]. »

La préparation mentale : composante centrale de l'état de préparation militaire de l'individu (PMI)

Plus précisément, le programme RVPM : « […] fournit l'instruction dont ils (les militaires) ont besoin pour être prêts mentalement à surmonter les difficultés qu'ils pourraient rencontrer. Le programme RVPM offre une base solide au concept de résilience. La résilience est la capacité d'un soldat de récupérer rapidement, de résister et peut-être même de s'épanouir lorsqu'il est exposé directement ou indirectement à des événements traumatisants et à des situations difficiles en garnison, à l'entraînement ou dans le cadre d'opérations[24]. »

Cette affirmation génère maintes interrogations, car prétendre sans même être évalué, qu'un programme tel que le RVPM, offert dans une salle de classe en quelques heures dans l'ensemble d'une carrière militaire, peut enseigner tous les outils nécessaires pour « être prêt mentalement », revient à réduire le concept très complexe et multidisciplinaire qu'est celui de l'état de préparation militaire de l'individu (PMI). Ce concept devrait être central dans un programme tel que le RVPM.

Il existe quelques définitions fonctionnelles de l'état de préparation militaire de l'individu. Pour certains chercheurs[25, 26], l'état de PMI est défini du point de vue de l'individu représenté par ses seules dimensions cognitives. D'autres chercheurs[27, 28] abordent cette notion d'un point de vue plus intégral en y incluant les facteurs sociaux. Toutefois, autant dans la littérature scientifique en général que dans la littérature scientifique militaire, il n'existe pas de définition consensuelle de la notion d'état de PMI. Tucker, Sinclair et Thomas considèrent qu'il n'y a pas de réel consensus autant sur le concept d'état de préparation que sur une définition fonctionnelle[29]. Cependant, certains aspects communs à la notion d'état de préparation (*readiness* en anglais) font consensus au sein de la communauté scientifique qui la définit comme le fait pour une personne d'être « préparé mentalement ou physiquement pour une expérience ou une action »[30]. [TCO] Cette définition a le mérite de mettre l'accent sur les aspects mentaux et physiques comme éléments-clés de l'état de préparation. La préparation mentale est donc une composante de l'état de PMI.

Dans le domaine militaire, Reineck[31] définit le concept comme « un état d'être préparé pour accomplir ou expérimenter quelque chose » [TCO]. Puis Sharp et English[32] utilisent le terme d'« état de préparation personnelle opérationnelle » comme équivalent à

celui d'état de préparation individuelle. Pour ces derniers, il s'agit de « l'état de préparation physique, opérationnelle et psychologique d'un individu en vue d'un déploiement[33] » [TCO]. Leur définition met l'accent sur l'état psychologique (préparation à se déployer et capacité de gérer les éléments de stress reliés au déploiement), ou en d'autres termes sur la capacité à vivre la séparation d'avec les membres de la famille immédiate et à faire face à l'événement. Précédemment Tucker et al. avaient proposé de considérer l'état de préparation individuel comme : « La capacité pour un militaire ou une unité de performer dans un devoir assigné[34]. » [TCO] Mais cette définition ne précise pas les aspects qui permettent d'atteindre cette capacité. Précédemment encore, le Groupe de recherche Caliber Associates avait fourni une définition plus étoffée que les précédents auteurs en considérant le PMI comme : « La mesure dans laquelle un individu est prêt (entrainé), capable (compétent) et motivé (moral, désir, inquiétude, etc.) pour effectuer son travail dans le cadre de la mission militaire[35]. » [TCO] Ce groupe insiste sur l'entraînement, les compétences et la motivation d'un individu pour établir son état de préparation.

Par ailleurs, des théories comme celles de McGonigle et al. montrent que la notion est multidimensionnelle et que l'influence de chaque dimension a des impacts directs et indirects sur les personnes. L'état de préparation individuelle inclut de fait une composante qui est appelée « motivation ». À titre d'exemple, Shamir, Brainin, Zakay et Poper[36] considèrent que l'état de préparation individuelle est une combinaison entre le moral et l'influence efficace que va avoir le groupe sur l'individu. Le moral du groupe représente la composante motivationnelle de l'état de préparation individuelle et cela est lié au sens collectif de l'efficacité du groupe où il est tenu pour acquis que le groupe a les capacités de performer efficacement.

Malgré la confusion que peut amener l'utilisation des états de préparation (familiale, individuelle, de l'unité et du service), les différentes variations entre les définitions d'état de préparation individuelle peuvent être révélatrices de la multidisciplinarité et de complexité de la notion. Morrison et Fletcher[37] sont d'avis que l'un des éléments-clés de l'état de préparation individuelle est l'état de préparation cognitive. Ces derniers définissent l'aspect cognitif comme le degré de préparation mentale d'une personne afin de performer selon les « normes établies » dans un contexte complexe et incertain qu'est l'environnement militaire. Plus précisément, l'aspect cognitif se veut être la préparation mentale, qui inclut les compétences, les apprentissages, les habiletés, les motivations et les dispositions personnelles qu'une personne doit développer[38]. Le cognitif joue un rôle dans l'art de prévoir l'imprévu et d'être en mesure de s'adapter avec succès aux situations stressantes. Toujours selon Morrison et Fletcher[39], l'état de préparation individuelle (aspect cognitif) est influencé par des facteurs psychologiques plus que par des facteurs physiques ou sociaux. Ces facteurs psychologiques incluent l'intelligence, la personnalité, les dispositions, la motivation, les émotions, les croyances et les attitudes. Pour Adam, Hall et Thomson[40], l'aspect cognitif est trop inclusif pour prétendre définir adéquatement l'état de préparation individuelle.

En mettant l'accent sur l'aspect cognitif comme élément central de l'état de préparation individuelle, d'autres dimensions (sociale, professionnelle, cultuelle et familiale) sont peu ou pas considérées. Selon eux, l'état de préparation individuelle est le produit des compétences individuelles, des connaissances et des expériences, mais il est impossible de séparer un individu de son environnement social, professionnel et culturel dans lequel il évolue. Les types d'environnement ont un impact sur l'état de préparation individuelle. La définition d'état de préparation de Reineck[41] s'avère intéressante, car elle tend à considérer non seulement l'aspect individuel, mais aussi le groupe et le système dans lesquels ce dernier évolue. Ainsi, le chercheur considère que l'état de préparation individuelle est : « Un concept dynamique avec des dimensions individuelles, de groupe et de système qui tous ensemble influencent l'habileté de préparation et d'accomplissement d'une mission[42]. » [TCO] L'état de préparation individuelle est une composante d'un système (et un système en soi) et est en interaction avec d'autres systèmes (état de préparation familial, état de préparation de l'unité et état de préparation du service). Un manque dans l'état de préparation dans l'un ou l'autre des systèmes peut interférer dans l'atteinte et le maintien de l'état de préparation individuelle du militaire.

Ainsi, l'état de préparation du service, caractéristique de toutes forces militaires, est dépendant de l'état de préparation des unités, et ainsi de suite. Dans le cas d'un déploiement où l'état de préparation familiale serait déficient, il est dès lors possible que tout le service en souffre. Cette conceptualisation est, selon Adam, Hall et Thomson[43], réductrice de la complexité de l'ensemble des systèmes qui peuvent influencer l'état de préparation individuelle. Les auteurs donnent comme exemple les influences provenant de la société canadienne ou encore les identités propres au sein d'un service (les FAC et le MDN). Toutefois, ils conviennent que le niveau de l'état de préparation individuelle est une partie intégrante qui est soutenu par plusieurs autres systèmes.

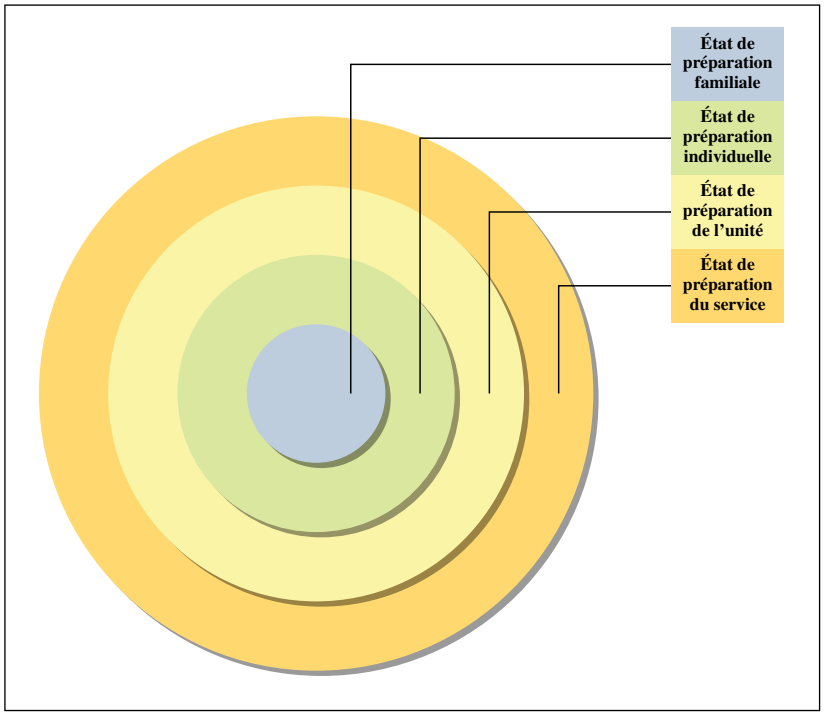


Figure 2 : Les niveaux d'état de préparation et leurs interactions.

Pour Thompson et McCreary[44], l'état de préparation individuelle est malléable à certains degrés, à l'image de la forme physique qui peut s'améliorer par l'exercice physique et le sport. Ce postulat suppose que l'état de préparation individuelle s'avère être une façon d'être (c'est-à-dire le développement d'une façon unique de penser) plutôt que la somme de plusieurs compétences. Il peut être amélioré par l'entremise d'entraînement et de préparation.

C'est donc à la lumière de tous ces éléments, qui potentiellement entrent dans la conceptualisation de l'état de préparation militaire de l'individu incluant la préparation mentale, que nous avons de sérieuses interrogations sur les portées du programme RVPM et sur, objectivement, la possibilité qu'il soit en mesure d'atteindre les objectifs qu'il prétend.

L'évaluation sommative du programme RVPM

D'abord, force est de convenir qu'une évaluation complète du programme RVPM impliquerait que chaque phase de chaque cycle soit évaluée individuellement et qu'une évaluation globale soit achevée par la suite. Nul doute qu'il s'agirait d'un travail colossal, mais nécessaire afin de valider si le programme atteint ce qu'il prétend atteindre et s'il détient une valeur ou une utilité pour les militaires et les familles.

Selon la Société canadienne d'évaluation, « […] l'évaluation est l'appréciation systématique de la conception, de la mise en œuvre ou des résultats d'une initiative pour des fins d'apprentissage ou de prise de décision[45] ».

En ce qui concerne le programme RVPM, il n'existe, à notre connaissance, aucun document, rapport ou article scientifique qui présente les résultats d'une évaluation formelle et complète, tant formative que sommative du programme[46]. De ce fait, il n'existe aucune preuve scientifique établissant que le programme RVPM est en mesure d'atteindre ses objectifs principaux et qu'il permet d'aider à préparer mentalement les militaires et les familles[47].

Pourtant, dans un esprit de reconnaissance, d'amélioration et de validation, le programme RVPM bénéficierait grandement d'une évaluation sommative. Ce type d'évaluation est caractérisé par une « […] collecte systématique d'information sur les activités, les caractéristiques et les résultats de programmes, de services, de politiques ou de processus, dans le but de porter un jugement sur les programmes/processus, d'améliorer l'efficacité et/ou d'éclairer les décisions sur la voie à suivre[48] ». [TCO] En fait, il s'agit d'édifier à l'aide des données recueillies dans le cadre de l'évaluation sommative, un « […] jugement sur la valeur ou l'utilité d'un programme au terme de celui-ci, et se concentre habituellement sur les résultats[49] ».

Dans le cadre d'une présentation à la *PTSD Conference 2016* qui se tenait à l'Université Memorial, un officier supérieur d'État-major qui gère le programme RVPM, a évoqué que le programme avait été évalué[50]. Ce que cet officier décrit comme une « évaluation » repose sur le fait que le programme RVPM a été dispensé à environ 54 000 militaires des FAC entre 2008 et 2013 et de ce nombre, environ 28 000 ont rempli un questionnaire pré et post formation. Les résultats font ressortir « […] une amélioration significative de la connaissance et la confiance des participants » et « […] un effet de taille modéré sur les questions liées à la stigmatisation »[51]. [TCO]

Qu'une chose soit claire, la passation d'un questionnaire avant et après la formation et la comparaison des résultats (des moyennes) par l'entremise d'un test T de Student pour échantillon apparié et du calcul du *d* de Cohen ne constituent pas une évaluation sommative d'un programme. Qui plus est, la taille d'effet est une mesure descriptive et ne permet pas de porter un jugement sur la significativité de l'écart entre les moyennes pré et post questionnaire. Il est nécessaire de faire la démonstration que la différence de moyenne entre les groupes est significative et qu'elle n'est pas le fruit du hasard[52].

Il existe bien deux études sur le programme RVPM, mais elles ne concernent pas directement l'évaluation du programme. Fikretoglu, Beaty et Liu de Recherche et développement pour la défense Canada ont publié en 2014 les résultats d'une étude qui avait « […] pour but principal de comparer deux versions différentes (Version 5 et Version 6) du RVPM que l'on avait récemment développées pour déterminer la version qui assurerait une meilleure assimilation et mise en pratique des concepts du cours RVPM, notamment les compétences de gestion du stress (et de restructuration cognitive)[53] ». [TCO] En 2011, deux chercheurs du Directorat de la santé mentale des FAC ont complété une étude comparative entre le programme RVPM (nouveau programme utilisé par les FAC) et le programme américain *Battlemind* (ancien programme utilisé par les FAC) sur la valeur perçue et sur l'impact (selon les militaires qui décompressaient à Chypre)[54].

En dernière analyse, le fait que le programme RVPM n'ait jamais été évalué de façon sommative l'ampute considérablement. Une évaluation périodique d'un programme permet d'assurer qu'il est pertinent et de qualité. Mais encore, cela permet d'établir la concordance et la cohérence entre les orientations, les objectifs, les besoins, la structure, le contenu, les développements dans le champ d'activité, les stratégies d'enseignement, les mesures d'appui à l'application des apprentissages, les ressources humaines et les ressources matérielles, technologiques et informationnelles requises par ledit programme[55].

Innovation sociale ou écran de fumée

Tout bien pesé, le fait que le programme RVPM n'ait pas fait l'objet d'une évaluation depuis son développement, il y a de cela près de 10 ans, s'avère problématique à maints égards. Depuis les dernières années, le programme RVPM n'a pas cessé de se développer, de prendre de l'expansion et même de sortir des cadres du ministère de la Défense nationale. En peu de temps, et cela grâce à une image de marque bien édifiée et une promotion ciblée, il est devenu « la sauce à tous les plats » ou encore « le goût du jour ». Depuis 2013, le programme RVPM s'est développé en offrant des formations pour les métiers spécialisés, pour les Forces spéciales, pour les membres de la Marine, pour l'Équipe d'intervention en cas de catastrophe et même pour les forces policières civiles et pour les métiers d'urgence.

À l'intérieur et maintenant à l'extérieur des FAC, le programme RVPM est perçu comme fonctionnel et atteignant ses objectifs. En outre, la Commission de la santé mentale du Canada, qui coordonne la version civile du programme RVPM destinée aux forces policières, avance sur son site Internet : « L'évaluation préliminaire du programme montre que celui-ci réduit la stigmatisation souvent associée aux maladies mentales et qu'il augmente la résilience […][56] »

Photo du MDN prise par le caporal Trevor Matheson

Un arrimeur du 413e Escadron de transport et de sauvetage, à Greenwood, en Nouvelle-Écosse, lance des indicateurs de fumée, dans le cadre de missions simulées durant un exercice de recherche et de sauvetage avancés mené du 17 au 21 septembre 2018 dans les Açores.

La croyance que le programme RVPM est efficace et atteint ses objectifs est de plus en plus ancrée au sein des FAC. Il y a quelques années, nous avons été conseillers au sein d'une commission d'enquête sur le suicide d'un militaire. Dans le cadre des travaux de la commission, nous avions fait des entretiens avec plusieurs membres des FAC qui avaient été en interactions avec la personne qui s'était suicidée. Lors d'un entretien, un supérieur du militaire décédé nous a dit d'un air sérieux et convaincu : « Et il avait pourtant fait le programme *Road to Mental Readiness* avant son déploiement! Il avait les outils pour ne pas se suicider. » Pourtant, la Phase 1 du cycle de déploiement du programme RVPM ne compte que quatre ou cinq diapositives sur les comportements suicidaires. Le programme RVPM n'a absolument rien d'un programme intégré de prévention du suicide.

Tout bien considéré et malgré le fait qu'il ne soit pas encore évalué, est-ce que le programme RVPM représente une innovation sociale?

Avant de tenter de répondre à cette question, le Réseau québécois pour l'innovation sociale définit l'innovation sociale comme étant : « […] une nouvelle idée, approche ou intervention, un nouveau service, un nouveau produit ou une nouvelle loi, un nouveau type d'organisation qui répond plus adéquatement et plus durablement que les solutions existantes à un besoin social bien défini, une solution qui a trouvé preneur au sein d'une institution, d'une organisation ou d'une communauté et qui produit un bénéfice mesurable pour la collectivité et non seulement pour certains individus. La portée d'une innovation sociale est transformatrice et systémique. Elle constitue, dans sa créativité inhérente, une rupture avec l'existant[57]. »

En ce qui a trait au programme RVPM, il serait pratiquement possible de dire qu'il s'agit d'une innovation sociale, car il répond à plusieurs critères servant à établir cette appellation. Certes, il est nécessaire d'admettre que le programme RVPM est d'abord et avant tout un « collage » ou un « montage » de connaissances, de techniques et d'outils provenant de plusieurs disciplines telles que la psychologie sportive et autres programmes du même genre. On n'a pas réinventé la roue avec le programme RVPM[58]. Il n'a rien de révolutionnaire à part le fait d'être élaboré au sein d'une organisation, les FAC, qui jusqu'à quelques années passées, étaient plus réactives que proactives face aux difficultés d'ordre psychologique et à la préparation mentale de son personnel.

Cependant, pour être considéré comme une innovation sociale, il doit absolument y avoir la production d'un « bénéfice mesurable ». Pour les militaires et les familles qui participent à la phase 1 du cycle de déploiement du programme RVPM, ils doivent être en mesure de faire des gains, des bénéfices par rapport à leur condition ou à leur état préalables au programme. Pour savoir si le programme RVPM apporte des bénéfices, il faut mettre en place une méthodologie scientifique axée sur l'évaluation de programme qui permet la collecte de données qui générera des résultats et des indicateurs. Il faut aussi que le programme soit en mesure de démontrer qu'il répond à ses objectifs liés aux processus d'intervention, liés aux objectifs

Photo du MDN GN35-2019-0721 prise par Mylène Frenette

Photo prise de l'adjudant James Gourlie durant l'exercice *Common Gunner*, dans le secteur d'entraînement (piste d'atterrissage 1) à la Base de soutien de la 5e Division du Canada Gagetown, à Oromocto, au Nouveau-Brunswick, le 30 avril 2019.

proximaux (court terme) et liés aux objectifs distaux (long terme) et cela, comme établi dans le modèle logique du programme[59].

Dans ce cas, si le programme *En route vers la préparation mentale* n'est pas une innovation sociale, ne serait-il pas qu'un écran de fumée?

Pas nécessairement, du moins pas sur toute la ligne. Bon nombre de composantes du programme RVPM pourraient être utiles pour le militaire qui sera déployé dans le cadre d'une mission opérationnelle. L'enseignement des quatre grandes stratégies pourrait aider le militaire à gérer son niveau d'activation et prendre de meilleures décisions. En contrepartie, nous sommes personnellement convaincus que le programme RVPM, même évalué, ne pourra jamais atteindre les objectifs principaux qu'il prétend atteindre. Le champ de la préparation mentale n'est pas assez connu, il est vaste, complexe, multidisciplinaire et la portée d'une formation en classe peut être influencée par de nombreux facteurs tels que la préparation, l'expérience, la gestion du temps, la gestion des individus et des animateurs ainsi que la taille de la classe[60].

Conclusion

Pour conclure, transmettre une connaissance sur certains concepts clés de la santé mentale peut-il véritablement « augmenter le rendement à court terme et les résultats à long terme sur le plan de la santé mentale »?

Au fait, il y a lieu de se questionner sur ce que l'on entend exactement par l'augmentation du rendement à court terme et des résultats à long terme sur la santé mentale. Parle-t-on de bien gérer les éléments de stress liés au déploiement et de faire son travail sans erreurs? Parle-t-on de ne pas développer de psychopathologies? Ces objectifs, imprécis et larges, ne rendent pas crédit au programme RVPM.

Personnellement, et cela basé sur nos connaissances théoriques, sur notre expérience clinique et professionnelle ainsi que sur un séjour en Afghanistan, nous doutons fortement que le fait de faire l'acquisition de connaissances théoriques dans le confort d'une salle de classe puisse réellement protéger, voire « blinder » le militaire, c'est-à-dire l'humain, dans toute sa complexité, face aux réalités d'un déploiement en théâtre opérationnel et éventuellement au développement d'une blessure de stress opérationnel. Nous avons pris soin de résumer le concept complexe et multidisciplinaire qu'est l'état de préparation militaire individuelle pour vous démontrer que la préparation mentale n'est qu'une des composantes de la préparation individuelle globale et des états de préparation. Nous sommes peut-être bien dans l'erreur, mais tant et aussi longtemps que le programme RVPM n'aura pas fait l'objet d'une évaluation sommative, il ne peut prétendre atteindre ses objectifs.

Le message véhiculé par rapport à la portée du programme RVPM doit être transparent et honnête, car les hommes et les femmes en uniforme, ainsi que les familles, le méritent. Il faut cesser de dire, pour faire la promotion du programme, que ce dernier est fondé sur

des preuves concrètes (*evidence–based*)[61]. Le programme RVPM utilise des composantes (les quatre grandes stratégies par exemple) qui ont été validées dans le cadre d'autres programmes de préparation mentale comme celui des *US Navy Seals*[62]. Toutefois, ce n'est pas parce qu'une composante est validée comme étant efficace dans un programme X qu'elle le sera automatiquement dans un programme Y. Ce raisonnement ne tient aucunement la route, est non-scientifique et ne fait qu'illustrer la méconnaissance du concept de démonstration par les preuves (*evidence-based*). L'élaboration et la validation d'un programme ne veulent pas dire que l'on prend un grand nombre de composantes déjà validées et qu'en les mettant ensemble, nous obtenons automatiquement un programme validé et efficace. Ce serait comme dire : « Nous allons nous construire un super bolide en prenant les pièces d'une Porsche, d'une Ferrari, d'une Jaguar, d'une Lamborghini et d'une McLaren. » Chacune de ces voitures est unique et fonctionne grâce à l'ensemble des composantes qui lui est propre[63]. Nous savons bien que ça ne fonctionnera pas en utilisant des pièces de chacune de ces voitures pour bâtir un super bolide. Le principe est le même en programmation.

Au retour de chaque mission à laquelle les FAC participeront, quelques militaires reviendront au pays avec des symptômes qui résulteront de leurs expériences potentiellement traumatiques vécues sur le terrain. Malheureusement, certains développeront une blessure de stress opérationnel comme la dépression, la dépendance à l'alcool et l'état de stress post-traumatique. Ni le programme *En route vers la préparation mentale* ni aucun autre programme actuellement en place au sein des FAC ne peuvent prétendre qu'ils sont une « veste pare-éclats psychologiques[64] » pour le cerveau et qu'ils protègent ce dernier. La santé mentale est complexe et ce champ d'études renferme de nombreux mystères à découvrir.

En somme, le programme *En route vers la préparation mentale* se doit d'être évalué dans son ensemble afin de déterminer s'il a la capacité de répondre à ses objectifs avec efficacité ou bien s'il faut tout mettre à la corbeille et rebâtir un nouveau programme. Il s'agit d'un programme développé et administré avec les fonds publics provenant des contribuables canadiens et par conséquent les gestionnaires du ministère de la Défense nationale doivent rendre des comptes au ministre et aux élus qui eux doivent le justifier à la population. De plus, tous les programmes ont un cycle de vie et maintenant que la mission de combat en Afghanistan est chose du passé, est-ce que les formations dans le cadre du cycle de déploiement du RVPM ont toujours une utilité, une valeur?

Ainsi donc, une évaluation sommative du programme RVPM est obligatoire et nécessaire pour déterminer la suite des choses et l'avenir de ce programme. Cette évaluation devra être faite par une équipe de chercheurs universitaires ou par une équipe d'experts en évaluation de programme externe aux FAC et au ministère de la Défense nationale. Et enfin, tous conviendront que cette démarche évaluative aurait dû être faite depuis longtemps!

RMC

Photo du MDN XC54-2019-0008-02 prise par la capitaine Annie Morin

Des membres de l'équipage du NCSM *Yellowknife* rassemblés autour du taximètre (compas) sur la passerelle du navire, lors de leur parcours dans l'océan Pacifique, le 28 mars 2019.

NOTES

1 Nadeau, M-A., (1988). L'évaluation de programme. Théorie et pratique. Québec : Les presses de l'Université Laval.

2 Secrétariat du Conseil du trésor du Québec. (2017). Évaluation de programme : https://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/gestion-axee-sur-les-resultats/au-cours-du-cycle-mesurer-et-sameliorer/evaluation-de-programme/index.html

3 Wholey, J. (2003). Using policy evaluation to support decision making and improve program performance, *The Japanese Journal of Evaluation Studies*, 3(2), p. 6-21.

4 Lebrun, N. et Wood, J.M. (2015). *Référentiels théoriques d'évaluation des programmes : rapport à la formation professionnelle universitaire, Qu'est-ce qu'une formation professionnelle universitaire? Tome 2* : http://ifgu.auf.org/media/document/R%C3%A9f%C3%A9rentiels_th%C3%A9oriques_d%C3%A9valuation_des_programmes_rapport_%C3%A0_la_formation_.pdf

5 Secrétariat du Conseil du trésor du Québec. (2017).

6 Viel, A. (2009). Section 2 – Gestion de l'évaluation. Dans Groupe des responsables en analyse et évaluation de programme (dir.), *Manuel du responsable en évaluation de programme*. Québec : GRAEP

7 Granek, J. A., Jarmasz, J., Boland, H., Guest, K., et Bailey, S. (2017). Mobile Applications for Personalized Mental Health Resiliency Training. *DRDC-2017-P008*. Toronto: Defence Research and Development Canada.

8 Ministère de la Défense nationale. (2017). *En route vers la préparation mentale (RVPM)* : https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/guide/dgestsb/rvpm.html

9 *Ibid.*

10 *Ibid*.

11 Blackburn, D. (2012, novembre). *The Institutionalization of Resilience Training in the Canadian Forces*. Communication présentée au Military and Veteran Health Research Forum. Kingston, Ontario. Résumé repéré à : https://cimvhr.ca/forum/published-docs/MVHR-forum-program-2012.pdf

12 Blackburn, D. (2015, octobre). *Military Individual Readiness – Mental Health Training and Education for Military Members and Veterans: Experiences from Canada*. Communication présentée à l'International Conference on the Physical and Psychological Rehabilitation of Veterans in Ukraine. Kiev, Ukraine.

13 Blackburn, D. (2012, novembre).

14 Porter, I. (2007, 10 novembre). Nouveau programme en santé mentale de Valcartier – Machines à tuer, machines à penser, *Le Devoir* : http://www.ledevoir.com/societe/sante/163962/nouveau-programme-en-sante-mentale-de-valcartier-machines-a-tuer-machines-a-penser

15 Jorm, A.F., Korten, A.E., Jacomb, P.A., Christensen, H., Rodgers, B. & Pollitt, P. (1997). Mental health literacy: a survey of the public's ability to recognise mental disorders and their beliefs about the effectiveness of treatment. *Medical Journal of Australia*, p. 166, 182-186.

16 Granek, J. A., Jarmasz, J., Boland, H., Guest, K., et Bailey, S. (2017).

17 Ministère de la Défense nationale. (2013). *Stratégie du médecin général en matière de santé mentale – Groupe de Services de santé des Forces canadiennes – Une évolution de l'excellence*. Ottawa : Gouvernement du Canada.

18 Blackburn, D. (2012, novembre).

19 Ministère de la Défense nationale. (2017).

20 *Ibid.*

21 *Ibid.*

22 *Ibid.*

23 Roux, S. (2014, hiver). Programme de prévention du suicide des Forces armées canadiennes, *Qmentum Quarterly – Agrément Canada* : http://studylibfr.com/doc/1177450/hiver-2014---accreditation-canada.

24 Défense nationale et Forces armées canadiennes. « En route vers la preparation mentals (RVPM), » 2015 : http://www.dnd.ca/fr/communaute-fac-services-sante-rvpm/index.page.

25 Bolstad, C., Cuevas, H., Babbitt, B., Semple, C. et Vestwig, R. (2006). *Predicting cognitive readiness of military health teams*. Conférence présentée au 16th World Congress of the International Ergonomics Association, Maastricht, Netherlands, 10-14 juillet 2006.

26 Morrison, J. E. et Fletcher, J. D. (2002). *Cognitive Readiness*. Alexandria, Virginia, Institute for Defense Analyses.

27 Reineck, C. (1999). « Individual readiness in nursing ». *Military medicine*, Vol. 164, Nº 4, p. 251-255.

28 McGonigle, T. P., Casper, W.J., Meiman, E.P., Cronin, C.B., Cronin, B.E. et Harris, R.R. (2005). « The relationship between personnel support programs and readiness: A model to guide future research» *Military Psychology*, Vol. 17, Nº 1, p. 25-39.

29 Tucker, J., Sinclair, R. et Thomas, J. (2005). « The multilevel effects of occupational stressors on soldiers's well-being, organizational attachment and readiness » *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 10, Nº 3, p. 276-299.

30 Castro, C.A., Huffman, A.H, Dolan, C., Bienvenu, R.V. et Adler, A.B. (2000). « Working in the ZONE: Maintaining Optimal Readiness on U.S. Soldiers », conférence prononcée au 36e IAMPS (International Applied Military Psychology Symposium), Split, Croatie.

31 Reineck, p. 251.

32 Sharpe, J. et English, A. (2006). « Observations on the association between operational readiness and personal readiness in the Canadian Forces ». *DRDC T No. CR2006-072*. Toronto, Defence Research and Development Canada.

33 *Ibid*, p. 7.

34 Tucker *et al*., p. 277.

35 Caliber Associates. (2003). *MWR programs and readiness: 2003 Update*. Fairfax, VA: Caliber Associates. [Traduction libre]

36 Shamir, B., Brainin, E., Zakay, E. et Popper, M. (2000). « Perceived combat readiness as collective efficacy: Individual and group-level analysis ». *Military Psychology*, Vol. 12, Nº 2, p. 105-119.

37 Morrison et Fletcher.

38 *Ibid*.

39 *Ibid*.

40 Adam, B.D., Hall, C.D.T. et Thomson, M.H. (2009). *Military Individual Readiness*, Toronto, Defence Research and Development Canada.

41 Reineck.

42 Reineck, p. 253. [Traduction libre]

43 Adam, Hall et Thomson.

44 Thompson, M.M. et McCreary, D.R. (2006). *Enhancing mental readiness in military personnel. In Human Dimensions in Military Operations – Military Leaders' Strategies for Addressing Stress and Psychological Support*, Neuilly-sur-Seine, Organisation pour la recherche et la technologie de l'OTAN.

45 Société canadienne d'évaluation, (2015). *Qu'est-ce que l'évaluation?* : https://evaluationcanada.ca/fr/quest-ce-que-levaluation

46 Blackburn, D. (2015, octobre).

47 *Ibid*.

48 Patton, M. Q. (1997). *Utilization-focused evaluation: The new century text*. Thousand Oaks, CA: Sage.

49 Bowen, S. (2012). *Guide d'évaluation dans le domaine de la recherche en santé*. Edmonton, AB : Institut de recherche en santé du Canada, p. 8.

50 Bailey, S. (2016, juillet-août). *Road to Mental Readiness – The Who, What, When, and Why of Mental Health Awareness and Prevention*, PTSD Conference 2016, St John, Newfoundland and Labrador. : http://www.ptsdconference.mun.ca/Presentations/P9_Bailey.pdf

51 *Ibid*, p. 12.

52 Fortin, M. F. & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche – Méthodes quantitatives et qualitatives 3e édition.* Montréal : Chenelière Éducation.

53 Fikretoglu, D., Beatty, E., et Liu, A. (2014). *Comparing Different Versions of Road to Mental Readiness to Determine Optimal Content: Testing Instruction Type, Homework, and Intelligence Effects at Two Timepoints* (No. DRDC-RDDC-2014-R164). Toronto, Ontario: Defence Research and Development Canada-Toronto Research Centre.

54 Zamorski, M.A., Guest, K. Bailey, S. et Garber, B.G. (2012, novembre). *Evaluation of a New Post-deployment Educational Program*. Communication présentée au Military and Veteran Health Research Forum. Kingston, Ontario. https://cimvhr.ca/documents/MVHR_Forum_Abstracts_2012.pdf

55 Vice rectorat aux études et aux activités internationales. (2017). Évaluation période des programmes : http://www.vre.ulaval.ca/qualite_de_la_formation/evaluation_des_programmes/

56 Commission de la santé mentale du Canada (2014). *En route vers la préparation mentale (RVPM). Combattre la stigmatisation et accroître la résilience dans les forces policières* : https://www.mentalhealthcommission.ca/sites/default/files/2016-05/1%20PG%20R2MR%20Police%20Backgrounder%20FRE_0.PDF

57 Réseau québécois en innovation sociale. (2017). *Qu'est-ce que l'innovation sociale?* : http://www.rqis.org/innovation-sociale/

58 Blackburn, D. (2015, octobre).

59 Dessureault, D. et Caron, V. (2009). La perspective plus classique de la mesure des résultats. Dans M. Alain et D. Dessureault (dir.). Élaborer et évaluer les programmes d'intervention psychosociale, Québec : Les Presses de l'Université du Québec.

60 Harrington, L. A. (2016). *A study of teacher education programs for preparedness in classroom management to create conditions for student learning* (Dissertation). Accessible par ProQuest Dissertations & Theses. (1812327083).

61 Bailey, S. (2016, juillet-août).

62 Granek, J. A., Jarmasz, J., Boland, H., Guest, K., et Bailey, S. (2017).

63 Blackburn, D. (2015, octobre).

64 Ministère de la Défense nationale, 2017.

SPUTNIK/Alamy Stock Photo/B9A599

Le président de la Syrie, Bachar el-Assad, et le président de la Russie, Vladimir Poutine, se rencontrent au Kremlin.

« *Le chat noir dans la pièce obscure*[1] » : les entreprises militaires et de sécurité quasi privées russes – certes « non existantes », mais ô combien meurtrières et utiles

par Sergey Sukhankin

M. Sergey Sukhankin *est chercheur universitaire à la Jamestown Foundation* à *Washington. En outre, il est actuellement chargé de cours à l'Université de l'Alberta, à l'Université MacEwan et à l'Université Concordia à Edmonton.*

Introduction

Lors d'un événement au début de février 2018, près de Deir ez-Zor, une ville située en Syrie orientale, de 60 à 200 mercenaires russes[2] qui combattaient pour le président de la Syrie, Bachar el-Assad ont été tués. Cet événement a attiré l'attention sur la question des entrepreneurs militaires privés russes – un instrument de la politique de l'utilisation de la force sur laquelle Moscou miserait de plus en plus. Cet incident local en apparence, survenu dans une province éloignée de la Syrie, a mis au jour quelques détails déplaisants sur les activités d'entreprises militaires et de sécurité (EMS) quasi privées russes – lesquelles incarnent un phénomène d'une grande complexité et d'une énorme portée. Le présent article traitera des EMS quasi privées russes sous diverses perspectives en mettant l'accent sur les principaux thèmes suivants :

- l'émergence, l'évolution et le développement des EMSP et des forces irrégulières russes, d'un point de vue historique;
- les principaux inconvénients *caractérisant* les EMSP russes et *leur étant liés*;
- les principales fonctions et missions exécutées, tout dépendant du théâtre géographique;
- la « répartition naissante des responsabilités » entre les diverses EMS quasi privées russes.

Pour ce qui est de la méthodologie, l'auteur fera souvent référence à des sources en langue russe ainsi qu'aux résultats de ses propres recherches sur le sujet.

Continuité et tradition : la raison pour laquelle l'histoire importe encore

La Russie emploie des groupes militaires privés et des acteurs non étatiques depuis une époque remontant à la fin du XVIe siècle. Voici en résumé l'histoire de ces groupes ou de leurs rôles jusqu'en 2013-2014[3] :

1) Comme premiers exemples, parlons des *rôles géopolitiques* remplis pendant la guerre de Livonie (1558–1583)[4] et le Temps des troubles (1598–1613)[5]. Le recours à ces groupes dans la période avant 1917 a pris de l'ampleur après l'éclatement de la guerre froide qui a suscité de multiples conflits régionaux en Asie du Sud-Est, en Afrique, au Moyen-Orient et en Amérique latine. Après la dissolution de l'URSS en 1991, l'utilisation d'acteurs non étatiques parrainés et contrôlés par l'État[6] a cédé la place à des initiatives privées et au « volontariat » (Transnistrie, Caucase du Sud et Balkans). Malgré la courte durée de cette période transitoire (1991-1995), celle-ci a été importante d'un point de vue opérationnel[7], car elle a entraîné l'émergence d'un grand groupe de personnes qui se divisait en deux sous-groupes : a) les militants mus par une idéologie (les « *aventuristes* »), guidés par des sentiments anti-occidentaux et prêts à participer comme militants à d'autres conflits régionaux en échange de gains pécuniaires minimes ou nuls (Igor Strelkov/Girkin a pris part à la guerre des Balkans et il s'est plus tard en Ukraine servi de l'expérience acquise alors); b) les militants mus par le profit (les « *mercenaires* ») qui se sont joints à des groupes criminels intérieurs, ou ont offert leurs services à des sociétés militaires privées étrangères, ou les deux.
2) Les *rôles géo-économiques*, qui s'harmonisaient bien avec le concept de « l'économie de la force » (*silovya ekonomika*) décrit par le professeur Alexandr Ageev « […] comme étant un système de coercition contrôlé par l'État (y compris un recours à des conflits militaires d'envergure limitée, au besoin) et visant à atteindre des buts économiques[8] » [TCO]. Si nous adoptons ce point de vue pour examiner l'utilisation d'acteurs non étatiques, nous constatons que la première fois où de tels acteurs ont été parrainés et employés par l'État remonte à l'expédition d'Ermak Timofeïévitch (1582-1584), qui a été généreusement *financée* par la famille Stroganoff virtuellement omnipotente, mais dont les services ont été *achetés de facto* par l'État russe. En fait, la colonisation ultérieure de la Sibérie et de l'Extrême-Orient par la Russie a suivi ce modèle. Le long intervalle d'après 1917 (effondrement de la monarchie russe) a duré jusqu'au démantèlement de l'URSS, avant que le phénomène ne se reproduise sous une forme différente vers la fin des années 1990 avec l'émergence des EMS quasi privées telles qu'Antiterror-Orel, Antiterror, Redut-Antiterror, le groupe RSB et le Groupe de sécurité Moran[9], qui ont essayé d'agir comme des EMSP occidentales, mais sans jamais réussir à devenir aussi concurrentielles sur les marchés mondiaux.
3) Les *rôles paramilitaires* axés sur des formes de guerre non linéaires – un élément de la force traditionnelle russe / soviétique. Dans ce domaine, il faut introduire des distinctions :
   - La période impériale (de 1721 à 1917), où la mise sur pied et l'emploi actif de forces militaires

Heritage Image Partnership Ltd/Alamy Stock Photo/MPWM8M

Lenin's Arrival at the Finland Station in Petrograd (L'arrivée de Lénine à la gare Finland à Petrograd), le 16 avril 1917.

The Print Collector/Alamy Stock Photo/A4K1KH

German infantrymen following a tank towards Moscow in the snow (Des fantassins allemands suivent un char de combat vers Moscou dans la neige), Russie, 1941. (Artiste inconnue).

irrégulières dépendaient de l'expansion de l'Empire russe à l'Est et au Sud et sur la nécessité d'intégrer les non-Russes dans l'architecture de l'État russe[10]. Par conséquent, cette tendance – les formations irrégulières se composaient surtout de non-Russes (« *inorodcheskiye wojska* ») – a survécu à tous les principaux conflits régionaux auxquels l'Empire russe a pris part jusqu'en 1917.

- La période soviétique (de 1921 à 1988) a donné lieu à une nouvelle étape dans le développement des formes irrégulières de guerre, qui ont évolué grandement à la faveur de la guerre civile russe (de 1917 à 1921) et de la Grande Guerre patriotique (de 1941 à 1945). En effet, les leçons retenues à l'issue de ces deux débâcles allaient servir à créer les Forces spéciales (*Spetsnaz*)[11]. En outre, les Soviétiques allaient, par l'intermédiaire de soi-disant « conseillers militaires » envoyés dans les pays du tiers-monde, faire face avec succès aux États-Unis au cours de conflits régionaux en Afrique, en Asie et en Amérique latine, pendant qu'au Moyen-Orient, l'application active de l'expérience soviétique de la guerre non linéaire, par l'intermédiaire du KGB, a stimulé la montée du terrorisme contemporain[12].

4) Les *entités non militaires* utilisées activement avant 1917 pour éliminer ce que l'on appelle maintenant les « menaces hybrides » semblent avoir retrouvé leur importance d'autrefois après 2011. Il faut souligner que les traditions russes / soviétiques relatives à l'emploi de forces irrégulières et d'acteurs non étatiques ont repris elles aussi de la vigueur après 2010, en raison de l'influence des bouleversements frénétiques survenus au Moyen-Orient pendant le soi-disant Printemps arabe à la fin de 2010.

Les EMSP à la *russe*

L'emploi d'acteurs militaires ou de forces de sécurité non étatiques par la Russie fait nettement contraste avec les pratiques occidentales. En Occident, le principal objectif du recours à de tels intervenants se réduit à une réduction de l'emploi des forces armées de l'État et des coûts de fonctionnement connexes, à un accroissement des gains d'efficacité et à la création d'économies d'échelle[13]. En Russie, les considérations militaro-politiques servent de fondement déterminant d'autres éléments. Une seconde différence clé réside dans la question du *statut*. D'un point de vue juridique, la Russie n'a pas d'EMSP; *l'organisation* de telles entités, qualifiées de « mercenaires », ou *la participation* à leurs activités étant punissables aux termes du Code criminel russe (article 359). Pourtant, ces entités non existantes *de jure* existent *de facto* et elles jouent un rôle de plus en plus grand dans les politiques du Kremlin. Cette anomalie peut s'expliquer par ce que l'on appelle la « dénégation plausible »[14], c'est-à-dire la capacité de l'État russe de continuer d'exercer une influence dans des domaines géopolitiques et économiques stratégiques sans y intervenir directement; de la sorte, il n'a à peu près aucune obligation redditionnelle envers qui que ce soit, tant au niveau *national* qu'*international*. Il n'y a là rien de nouveau pour la Russie ou l'URSS. De fait, la continuité de cette approche, peu importe l'époque ou le régime politique, est on ne peut mieux mise en évidence par le « *modèle Gretchko – Gratchiov – Zakharova*[15] » [TCO]. Tout porte à croire que c'est l'avantage conféré par la « dénégation plausible » qui a encouragé la Russie à refuser catégoriquement d'accorder un statut légal aux ESMP, bien qu'un débat animé sur la question se poursuive depuis au moins 2012 et que l'État-major général russe commença à s'intéresser à l'idée en 2010[16].

L'absence d'un statut juridique ne signifie pas que ces entités *n'existent pas*. En fait, les ESM quasi privées font partie d'un tableau plus grand qui va totalement dans le sens de la nouvelle perception russe de la guerre, perception qui est souvent attribuée au général d'armée Valéry Guérassimov, Chef de l'état-major général de la Russie[17]. Sous une forme ou sous une autre, ces idées avaient

ITAR-TASS News Agency/Alamy Stock Photo/PKG9FK

Le général Valéry Guérassimov et le président Vladimir Poutine visitent le champ de tir Tsugol afin d'observer l'emplacement principal des exercices militaires Vostok 2018 menés conjointement par les Forces armées russes et l'Armée de la libération populaire de Chine, le 13 septembre 2018.

néanmoins été abordées par d'éminents penseurs militaires comme Evguéni Messner, Vladimir Sliptchenko et Nikolaï Ogarkov, et elles n'ont été que ravivées par suite des développements au Moyen-Orient entre 2010 et 2013. Par conséquent, le réexamen de la guerre non linéaire par la Russie et l'intérêt grandissant que celle-ci lui accorde sont dérivés d'une combinaison de ses propres expériences et de tendances mondiales s'exprimant sous la forme des facteurs combinés suivants[18] :

- *L'évolution de la guerre et de sa nature*, attestée par la nécessité de mener des campagnes anti-insurrectionnelles contre des acteurs non étatiques (guérilleros, terroristes, pirates) sans qu'existe une « ligne de front » clairement définie. Nettement visible pendant les guerres civiles en Libye et en Syrie, ce facteur intrigue les penseurs militaires russes pour une autre raison se rapportant aux États-Unis et à l'Occident en général, à savoir la faiblesse de ces derniers dans les conflits menés en fonction des règles de la guerre non linéaire.
- *La perception publique négative des pertes humaines dues à la guerre* – c'est là un facteur particulièrement pertinent aux yeux de la Russie et de l'ancienne URSS, vu les amères expériences vécues en Afghanistan (de 1979 à 1989) et en Tchétchénie (de 1994 à 2000) et les répercussions qu'elles ont eues sur l'État.
- *Des tâches nouvelles et atypiques,* par exemple la protection de l'infrastructure et les défis auxquels les forces armées font face. Ces tâches nécessitent des actions rapides et hors normes, domaines où les forces armées soviétiques ont particulièrement échoué en Afghanistan.
- La *commercialisation de la guerre* – un élément dont l'Union soviétique et, jusqu'à récemment, la Fédération de Russie ne se sont pas préoccupées. C'est cependant un domaine où les EMSP jouent un rôle de plus en plus important qui engendre d'énormes retombées économiques.

À ce stade-ci, il faut mentionner que l'année 2013 a été d'une importance capitale. Elle a marqué la mise en application concrète des préceptes théoriques élaborés antérieurement et allant totalement dans le sens du concept de « guerre de nouvelle génération » préconisé par le général Guérassimov. Ce processus a suivi deux axes et a donné lieu à la création des *Forces d'opérations spéciales* (FOS) – qui relèvent directement de l'État-major général – parfaitement adaptées aux réalités des affrontements non linéaires du nouveau type[19]. Conçues pour pouvoir accomplir une multitude de tâches – « […] *la reconnaissance, le sabotage, la subversion, la lutte contre le terrorisme et le sabotage, la contre-ingérence, la guérilla, la lutte contre les partisans, et d'autres interventions*[20]*[…]* » [TCO] –, les FOS peuvent collaborer avec les formations militaires locales et éliminer ainsi la lacune observée antérieurement chez les forces armées soviétiques et russes[21]. Comme ce sont « de grandes entités s'assimilant à une armée et composées de professionnels de haut niveau » [TCO], ces formations peuvent aussi fonctionner comme des groupes tactiques ou de petites unités s'apparentant aux *Spetsnaz* soviétiques[22] et elles n'ont pas besoin de coordonner leurs actions avec d'autres branches des forces armées[23]. Une fusion des traditions soviétiques des *Spetsnaz* et des défis suscités par l'évolution de la nature de la guerre a été explicitement manifeste pendant les guerres civiles en Libye et en Syrie. Le deuxième axe s'est rapporté à l'émergence du *Corps slave* – l'EMS quasi privée de la Russie qui a précédé le Groupe Wagner créé par le Groupe Moran et qui a été anéanti en Syrie en 2013 : il s'agissait de commercialiser la guerre et de modifier les règles régissant les EMSP dominées par l'Occident. Les développements postérieurs à 2013 ont démontré on ne peut mieux que les deux éléments présentent les deux faces d'un même phénomène fondé sur les principes de l'asymétrie et de l'hybridité, l'expérience acquise dans le passé étant amalgamée avec la guerre dont la nature était en mutation.

Comment l'acier a été trempé : entre l'Ukraine et la Syrie (de 2014 à 2018)

Quand on parle des théâtres d'opérations et de l'évolution des EMS quasi privées russes, la Syrie et l'Ukraine occupent une place très particulière. La Syrie est devenue le « lieu de naissance » des EMS quasi privées contemporaines russes (2013), le théâtre de leur « triomphe » (de 2015 à 2017), leur « cimetière » apparent (2018) et leur « tremplin » vers d'autres missions. Parallèlement, l'Ukraine doit être perçue comme le

« terrain d'essai » qui a aidé les EMS à remédier à leurs lacunes initiales du début de la période syrienne. En effet, le rôle de ces deux théâtres a été fort bien décrit par Igor Girkin/Strelkov, qui a déclaré : « […] la bataille de Debaltseve [Ukraine] a illustré le processus de la transformation profonde du Groupe Wagner qui, après avoir été une « société militaire privée », est devenu une véritable formation de choc qui a atteint son plein potentiel plus tard, en Syrie[24]. » [TCO]

Le « chapitre ukrainien » a comporté trois nouveaux éléments clés. Tout d'abord, l'évolution des tâches accomplies et du rôle attribué aux entrepreneurs militaires privés. Pendant l'« opération de Crimée » (de janvier à mars 2014), les groupes d'EMS quasi privés ont joué un rôle auxiliaire auprès des FOS; un peu plus tard, quand les hostilités dans le sud-est de l'Ukraine se sont intensifiées (mai 2014), ces forces (le Groupe Wagner et le Corps ENOT) ont assumé un rôle central dans le cadre des opérations menées dans le territoire de l'oblast de Louhansk. Plus particulièrement, les missions exécutées par des membres des EMS quasi privées ont comporté des attaques frontales s'apparentant à celles de troupes de choc (bataille de l'aéroport de Louhansk et bataille de Debaltseve), la collecte de renseignements, des opérations d'information et psychologiques, des éléments de guérilla classique (la « descente » de l'Il-76), de même que des actions subversives telles que l'élimination de « forces d'opposition » parmi les séparatistes. Deuxième élément : la capacité de ces groupes de *transférer* et d'*appliquer* avec succès les connaissances acquises dans d'autres conflits régionaux. Par exemple, en Ukraine, le Groupe Wagner a opéré en se divisant en petites sections très manœuvrables faisant beaucoup appel à des véhicules hors route[25] – c'était une leçon fort probablement apprise en Syrie, compte tenu de l'expérience désastreuse

Oleg Zabielin/Alamy Stock Photo/H344EJ

Un *spetsnaz* soviétique en Afghanistan.

ZUMA Press, Inc./Alamy Stock Photo/DWE8YB

De présumés soldats russes portant une armure complète, armés de fusils d'assaut, à côté de la base militaire ukrainienne assiégée à Simferopol, en Crimée (Ukraine), le 5 mars 2014.

vécue par le Corps slave anéanti par des djihadistes employant la même tactique. Troisième élément : la « répartition des responsabilités » entre divers groupes de mercenaires. Par exemple, les hostilités dans le sud-est de l'Ukraine ont mis en lumière l'émergence de la société militaire privée (SMP) MAR, prétendument sous la protection du Service fédéral de sécurité (FSB) de la Fédération de Russie; cette société établie à Saint-Pétersbourg en 2014 a pris part à l'annexion de la Crimée et aux hostilités ultérieures dans le sud-est, mais contrairement au Groupe Wagner, elle n'a pas participé directement aux opérations militaires et s'est plutôt consacrée à des missions peu typiques par rapport à celles confiées aux groupes armés, telles des fonctions logistiques et la protection d'infrastructures essentielles[26]. Les événements postérieurs à 2017 ont montré que le rôle du Groupe Wagner en Ukraine a principalement évolué pour devenir celui d'une force employée pour soutenir un régime quasi indépendant en place et loyal à Moscou et aussi pour entraîner des militants recrutés localement, ce qui se compare aux rôles remplis par les entrepreneurs militaires russes en Afrique[27].

En Syrie (de 2013 à 2018), les EMS quasi privées russes ont assumé un rôle clé dans les opérations militaires terrestres dès le début de leur mission; elles ont servi de troupes de choc et été exposées aux pires situations lors d'attaques frontales contre les forces opposées à Assad[28]. En raison de la « dénégation plausible », il est très difficile d'estimer avec précision l'ampleur des pertes (ou même le nombre cumulatif des entrepreneurs militaires privés ayant pris part aux hostilités) subies par les mercenaires russes. Le meilleur exemple est l'engagement militaire survenu près de Deir ez-Zor où certaines sources ont affirmé que les mercenaires russes y auraient perdu près de 200 hommes (selon d'autres sources, ce chiffre serait plus élevé), tandis que, dans leur déclaration officielle, les Russes ont dit que seulement cinq citoyens russes avaient été tués[29] et que « plusieurs dizaines avaient été blessés[30] » [TCO]. Il est intéressant d'observer que les autorités russes se servaient peut-être déjà du manque de clarté évident sur la question des EMSP pour altérer l'information et embrouiller ainsi les choses encore plus[31]. Par conséquent, à la lumière des renseignements disponibles (et confirmés par plusieurs sources, rapports ou témoignages), il est possible de faire plusieurs déductions au sujet des activités des EMS quasi privées russes en Syrie. Essentiellement, il est évident que les choses vont maintenant mieux. La défaite subie au début de 2018 fait l'objet d'une étude distincte, et ses résultats ne doivent pas induire les observateurs en erreur. Après un échec important subi en 2013, plus précisément la défaite du Corps slave près d'Al-Soukhna, le Groupe Wagner a rempli des missions extrêmement fructueuses et joué un rôle décisif lors des première et deuxième offensives de Palmira (en mars 2016 et 2017, respectivement) et aussi au cours de certains engagements de moindre envergure près de Lattaquié et d'Alep. En fait, une déclaration du général-colonel Aleksandr Dvornikov, alors commandant des Forces armées russes en Syrie (2016)[32], et les comptes rendus d'anciens combattants du Groupe Wagner portent à croire qu'en Syrie, les ESM quasi privées russes ont été employées pour la première fois avec les FOS dans le cadre d'une mission militaire, au cours de laquelle elles ont constitué les troupes de choc pendant que les FOS étaient employées comme *Spetsnaz* d'élite. Soit dit en passant, ce modèle, qui a donné de bons résultats en Syrie, pourrait être employé par la

Agence de presse ITAR-TASS/Alamy Stock Photo/HMAA0J

Des militants russes avec un chien d'assistance prennent part à une opération de déminage à la Citadelle d'Aleppo, en Syrie, le 2 février 2017.

Russie dans d'autres théâtres en cas de révoltes qui menaceraient la stabilité, ou d'affrontement avec des forces de l'OTAN ou des États-Unis, et ce, on peut le penser, avec encore plus de succès.

En dernière analyse, les épisodes ukrainien et syrien ont mis à profit trois qualités fondamentales, chacune ayant été grandement attribuable à l'avantage conféré par la « dénégation plausible », mises en évidence par les EMS quasi privées russes. Tout d'abord, ces dernières offraient une très grande souplesse, c'est-à-dire que les mercenaires russes « […] peuvent venir de n'importe où et être envoyés en déploiement n'importe où[33] » [TCO]. En deuxième lieu, leurs coûts sont très faibles, les salaires moyens s'établissant entre 1 500 $ et 3 600 $ par mois, selon les qualifications demandées, le théâtre des opérations et la complexité de la mission[34]. Dans le cas de la Syrie, ce pays a assumé les frais. En outre, tant en Russie, où la majorité de la population ne nourrit aucun sentiment à l'égard des « mercenaires », qu'à l'étranger, l'effet des EMS quasi privées peut même, dans un certain sens, profiter au Kremlin d'un point de vue informationnel et psychologique pour ce qui est de sa réputation, car, étant donné que ces entreprises n'ont aucun statut légal, « […] l'Occident n'a pas vraiment de moyen pour en traduire les membres devant les tribunaux » [TCO]. *En fin de compte*, et c'est peut-être là *l'aspect primordial*, entre 2013 et 2018, les EMS quasi privées russes ont montré qu'elles pouvaient *créer des zones d'instabilité et en conserver le contrôle*, notamment en suscitant des tensions artificielles et des sentiments anti-gouvernementaux dans la population locale, ce qui est une qualité indispensable dans le cadre de la « guerre de nouvelle génération ».

Au-delà de 2018 : affaires et idéologie

La période postérieure à 2018 a ajouté de nouvelles dimensions à l'évolution des EMS quasi privées russes, dimensions qui ont inclus l'expansion des théâtres géographiques et l'importance grandissante des volets non militaires (géopolitique et géostratégique). Plus précisément, l'intensification des interventions russes en Afrique, qui comprennent surtout des activités dans des pays riches en ressources, mais politiquement instables et isolés sur la scène internationale, est activement appuyée par les EMS quasi privées. Jusqu'à maintenant, la présence d'entrepreneurs militaires privés russes a été officiellement confirmée en République centrafricaine[35], au Soudan[36] et en Libye (en 2012)[37]. Cependant, *officieusement*, ce théâtre d'opérations comprend aussi le Burundi, le Gabon, la République démocratique du Congo (RDC), le Yémen et le Mozambique[38]. Dans la période postérieure à 2014, on a vu que Moscou « […] cherchait davantage à exploiter des possibilités dans le périmètre englobant la Libye, le Soudan du Sud, la République démocratique du Congo, l'Éthiopie, la Somalie et le Yémen » [TCO]. On pourrait voir là une tentative de la part de la Russie d'accroître son influence dans « […] toute l'Afrique orientale […], y compris en Tanzanie, au Burundi, au Botswana et même en Angola, où elle s'adonne déjà à l'extraction de diamants et ambitionne d'accroître sa part dans la mise en valeur des hydrocarbures[39] » [TCO]. En fait, comparativement à celles de la Chine, de la France et des États-Unis, les possibilités de la Russie en Afrique peuvent sembler minces pour le moment, mais cela est réversible, étant donné que Moscou *possède* des atouts, dont ses « exportations dans le domaine de la sécurité »[40] [TCO]. Il convient de souligner qu'en Afrique, les tâches confiées aux EMS quasi privées russes et aux forces régulières diffèrent énormément de celles qu'elles assumaient en Syrie et en Ukraine. Plus précisément, la présence de la Russie en Afrique aurait entraîné l'émergence d'une nouvelle EMS quasi privée appelée Patriot, laquelle, contrairement au Groupe Wagner, serait composée de professionnels et de membres de toute première qualité provenant de l'appareil militaire russe et qui serait chargée de fonctions s'apparentant davantage aux pratiques occidentales (elle ne prend pas part aux combats)[41]. Les Services de sécurité Sewa sont présents également, et l'on dit qu'ils ont des liens étroits avec Evguéni Khodotov, qui a travaillé pour Evguéni Prigojine, un prétendu commanditaire du Groupe Wagner et de l'Internet Research Agency, organisation également connue sous le sobriquet de « Troll Farm »[42]. En outre, il importe de souligner que les pays africains où la présence d'EMS quasi privées russes est *présumée* (et *confirmée*) sont devenus des zones où agissent des consultants politiques et de grandes entités russes de recherche sociologique; ce sont là deux groupes qui ont pour rôle de renforcer la position des élites actuellement au pouvoir ainsi que les campagnes d'information pro-russes également commanditées par Prigojine[43].

Un deuxième aspect qui a évolué de façon dangereuse après 2018 concerne la formation militaire patriotique des jeunes et le rôle que jouent les EMS quasi privées russes à cet égard. Il est essentiel de souligner que le Kremlin et le ministère russe de la Défense ont fait d'elle un des projets stratégiques du pays, tant en Russie même qu'à l'étranger, l'Armée de la jeunesse (*Yunarmia*) ayant pris la tête du mouvement[44]. Comme le précise Alla Hurska de la Jamestown Foundation, la relation entre les organisations militaires patriotiques et les EMS quasi privées grandit, et cela est manifeste en Russie même[45] et dans les zones d'instabilité artificiellement créées, telles que le sud-est de l'Ukraine[46]. Parallèlement, un des exemples les plus vils de cette stratégie appliquée à l'étranger a été l'infâme « affaire Zlatibor » – un camp jeunesse fermé par le ministère serbe de l'Intérieur à l'été 2018. Cet épisode local a dégénéré en un scandale politique qui a nécessité l'intervention personnelle du président de la Serbie, Aleksandar Vučić, pour apaiser le mécontentement public[47]. Des enquêtes ultérieures, dont les autorités serbes ont en fin de compte minimisé l'importance, ont révélé plusieurs détails choquants. Il s'est avéré notamment que l'entraînement qui était prodigué à de jeunes Serbes comprenait une politisation anti-occidentale, et était l'œuvre conjointe d'anciens combattants de la Société de guerre yougoslave (dirigée par Željko Vukelić) et du Corps ENOT, ce dernier ayant activement participé aux hostilités dans le Donbass et l'un des moteurs de la formation de l'Union russe des volontaires du Donbass, une organisation-cadre de recrutement de forces mercenaires[48]. En outre, on a appris plus tard que les autorités serbes étaient déjà au courant de l'existence du camp, mais qu'elles n'avaient aucunement enquêté sur ses activités, tandis que le ministère russe des Affaires étrangères (MAE) lui avait accordé son appui total. Cet épisode survenu en Serbie a exposé un autre aspect des relations présentes entre le gouvernement russe, les EMS quasi privées, les forces irrégulières (Cosaques et gang de motards des Loups de la nuit ayant des liens étroits avec Vladimir Poutine) et le clergé (tant russe que local) et révélant une autre face des interventions de la Russie dans les Balkans.

Tous ces développements – présence accrue en Afrique (et peut-être même en Amérique latine[49], avec d'éminents experts militaires choisis pour défier les États-Unis en établissant une alliance avec la Chine selon la formule « Argent chinois – Sécurité russe[50] ») et dans les Balkans – met en lumière le fait que les EMS quasi privées russes sont devenues plus complexes et plus raffinées et qu'il ne faut pas voir en elles un phénomène distinct ou autonome. En effet, les EMS quasi privées russes font partie des « *mesures actives 2.0*[51] » de la Russie qui comprennent aussi la diffusion de fausses informations et la désinformation, la corruption indirecte,

Kremlin/Alamy Stock Photo/KRRNJF

Le président de la Russie Vladimir Poutine, lors d'une conférence de presse tenue conjointement avec le président de la Serbie Aleksandar Vučić, au Kremlin, le 19 décembre 2017.

les opérations d'information (OI), l'«hacktivisme » et l'application de la « kompromat » (diplomatie « heavy-metal » – nouvelle stratégie visant à défier l'Occident dans les régions présentant une importance stratégique pour Moscou.

Conclusion

Afin de faire face efficacement aux EMS quasi privées russes, l'Occident doit élaborer et *adopter* un plan non conforme aux normes. D'abord et avant tout, il faut répondre à la question suivante : « Dans quelle mesure les EMS quasi privées de la Russie sont-elles effectivement «privées»? » Certains éléments probants supplémentaires [logistique, entraînement, commandement et contrôle, pertinence de l'Agence du renseignement militaire (GRU) et personnes proches du Kremlin] portent à croire que ces entités ne sont pas privées, mais qu'elles sont en fait parrainées et appuyées par l'État, qu'elles *favorisent* les intérêts du Kremlin et qu'elles agissent *avec* son soutien total[52]. La souplesse de ces entités, leur « universalisme » et le fait qu'elles ne rendent de compte à personne ou à peu près ajoutent à la complexité du dossier; en effet, ce sont là des caractéristiques des EMS quasi privées qui empêchent l'Occident de recourir à des sanctions, ou de demander légalement des comptes (par exemple en

ZUMA Press, Inc./Alamy Stock Photo/D0PA34

La première patrouille cosaque à assumer ses fonctions près de la gare de train de Belorusskiy, au centre de Moscou, le 27 novembre 2012.

invoquant le *Document de Montreux*), ou d'adopter toutes les mesures militaires possibles. Les principaux problèmes de l'Occident reposent sur les réalités suivantes : a) les EMS quasi privées russes n'ont aucune existence légale; b) elles peuvent se présenter sous des noms déguisés tels que « sociétés militaires patriotiques », « organisations de vétérans », ou « entreprises offrant des services de sécurité »; c) elles peuvent être invitées par des régimes politiques légitimes à titre d'« instructeurs ou de spécialistes militaires ». De plus, si ces entreprises sont *appuyées* ou, plus probable, *coordonnées* par l'État-major général, l'Agence du renseignement militaire, le Service fédéral de sécurité et, possiblement, le ministère des Affaires étrangères, alors les rapports avec ces entités de niveau supérieur seront encore plus difficiles et préoccupants. À ce stade-ci, il faut mentionner trois épisodes. Le premier s'est produit le 27 mars 2018 et concernait la légalisation des EMS quasi privées. Malgré la profitabilité éventuelle de ces dernières et le soutien entier antérieur accordé à la légalisation par le ministre des Affaires étrangères, Sergei Lavrov, l'ancien vice-premier

Glück/Alamy Stock Photo/EW628K

Des membres du club de motards des Loups de la nuit assistent à une cérémonie dans le cadre du Jour de souvenir et de deuil qui marque le début de la Grande Guerre patriotique, à Kaliningrad, en Russie, le 17 juin 2015.

Agence de presse ITAR-TASS/Alamy Stock Photo/HE0AC7

Photos de militaires du district militaire de l'Extrême-Orient russe, membres de la Garde nationale, durant une cérémonie d'allégeance militaire dans l'Allée des héros, à Vladivostok, en Russie, le 17 décembre 2016.

ministre pour l'Industrie de la Défense et de l'Espace, Dimitri Rogozine, d'importants *siloviki* et le Président Vladimir Poutine lui-même, en définitive, cette option a été rejetée à l'unanimité par le ministère de la Défense, le ministère des Affaires étrangères, la Garde nationale russe (Rosgvardia), le Service fédéral de sécurité (FSB), le Service du renseignement étranger (SVR) et le Service fédéral de protection de la Fédération de Russie (FSO)[53]. Le deuxième épisode s'est produit quand Poutine a parlé du Groupe Wagner, en décembre 2018 « […] capable de promouvoir ses intérêts commerciaux n'importe où dans le monde[54] ». Non seulement il admettait ainsi l'existence du Groupe, mais il lui signifiait aussi qu'il approuvait ses opérations et actions. Le troisième épisode (décembre 2016) concerne Dimitri Outkin, commandant présumé du Groupe Wagner, et certains de ses associés, également liés aux EMS quasi privées, qui ont participé à un gala offert au Kremlin où ils ont été décorés de l'Ordre du Courage, un fait que le Kremlin a confirmé[55].

Enfin, il ne faut pas nier un autre aspect que nous pourrions définir comme étant « l'effet de l'hydre ». En effet, le massacre survenu au début de février 2018 près de Deir ez-Zor où de lourdes pertes ont été infligées par les insurgés aux mercenaires russes, n'a pas découragé de nouveaux membres à se joindre aux EMS quasi privées. Et cela s'explique facilement. Les avantages dont bénéficient les entrepreneurs militaires privés sont en effet considérables quand on les compare aux privations que les hommes d'un certain âge ayant une expérience militaire et leur famille subissent dans les provinces éloignées de la Russie, surtout dans les conditions économiques difficiles présentes en Russie depuis 2013[56].

Diana Ninov/Alamy Stock Photo/A7ATT8

Annonce publicitaire en russe traduite comme suit : « Je choisis de m'engager auprès de l'armée de mercenaires ». Photographie prise à Tcheliabinsk, une ville de l'Ouest de la Sibérie, le 15 décembre 2004.

NOTES

1 « Шойгу: сообщения о спецназе из РФ на Украине – паранойя », dans *BBC*, 17 avril 2014. Voir le site https://www.bbc.com/russian/rolling_news/2014/04/140417_rn_shoygu_ukraine_military.

2 « Стрелков: от удара коалиции в Сирии погибли от ста до нескольких сотен военных из «ЧВК Вагнера », вывезли несколько «КамАЗов» трупов », *Newsru.com*, 9 février 2018. Voir le site https://www.newsru.com/russia/09feb2018/accuseklautod.html.

3 Sergey Sukhankin, « The Russian State's Use of Irregular Forces and Private Military Groups: From Ivan the Terrible to the Soviet Period », dans *War by Other Means*, Washington, Jamestown Foundation, 12 avril 2019. Voir le site https://jamestown.org/program/the-russian-states-use-of-irregular-forces-and-private-military-groups-from-ivan-the-terrible-to-the-soviet-period/.

4 Quand Carsten Rohde, un marchand et pirate né dans l'arrondissement de Dithmarse, a été utilisé par le camp russe pour mener des opérations militaires en mer Baltique contre les forces navales suédoises et polonaises.

5 Le meilleur exemple de cela réside dans la soi-disant « Milice du peuple » (*narodnoye opolcheniye*), formée à l'origine en 1610 et composée d'un mélange particulier d'entrepreneurs militaires et de partisans/guérilleros russes et non russes : elle a réussi à chasser les forces polonaises de Moscou (1612), entraînant la montée de la dynastie des Romanov (1613).

6 En URSS, l'expression « acteurs non étatiques » ne correspond pas à une catégorisation reconnue.

7 Сергей Смирнов, « «Царские Волки» в Боснии », dans Офицеры России. Ouvrage consulté le 10 avril 2019. Voir le site http://oficery.ru/security/3740.

8 Александр Агеев, « Силовая экономика И смена мирового гегемона », dans *Стратегические приоритеты*, nº 2 (6), 2015, p. 27–48.

9 Sergey Sukhankin, « From 'Volunteers' to Quasi-PMCs: Retracing the Footprints of Russian Irregulars in the Yugoslav Wars and Post-Soviet Conflicts », dans *War by Other Means*, Washington, Jamestown Foundation, 25 juin 2019. Voir le site https://jamestown.org/program/from-volunteers-to-quasi-pmcs-retracing-the-footprints-of-russian-irregulars-in-the-yugoslav-wars-and-post-soviet-conflicts/.

10 Cette tendance a été manifeste jusqu'à la fin de la guerre du Caucase (de 1817 à 1864) ayant opposé l'Empire russe à la population autochtone du Caucase septentrional.

11 Fait intéressant, l'idée d'employer l'expérience acquise par les Soviétiques dans leur guerre contre les nazis (entre 1941 et 1945) pour former les forces spéciales, munies des connaissances de la guerre non linéaire, avait été formulée la première fois par le maréchal soviétique Gueorgui Joukov au début des années 1950.

12 Sergey Sukhankin, 12 avril 2019

13 Christopher R. Spearin, « Russia's Military and Security Privatization », dans *Parameters, the US Army War College Quarterly*, vol. 48, nº 2, été 2018, p. 39-49. Voir le site https://publications.armywarcollege.edu/pubs/3659.pdf.

14 Sergey Sukhankin, « 'Continuing War by Other Means': The Case of Wagner, Russia's Premier Private Military Company in the Middle East », dans *Russia in the Middle East*, Washington, Jamestown Foundation, 13 juillet 2018. Voir le site https://jamestown.org/program/continuing-war-by-other-means-the-case-of-wagner-russias-premier-private-military-company-in-the-middle-east/.

15 L'emploi de ce modèle a été démontré à trois occasions bien connues, au cours de trois périodes historiques distinctes, quand la Russie / l'Union soviétique a eu recours à des forces mercenaires / irrégulières pour atteindre des objectifs géopolitiques précis : en 1970, le maréchal Andreï Gretchko, ministre de la Défense de l'URSS, a fait savoir aux pilotes soviétiques envoyés au Moyen-Orient que l'URSS ne serait pas responsable de leur sort si jamais ils étaient abattus et capturés pendant les hostilités; en 1994, le ministre de la Défense Pavel Gratchiov a qualifié de « mercenaires » les forces armées actives russes rassemblées en secret pour renverser Djokhar Doudaïev, ce qui lui a permis ainsi de nier toute participation de l'État russe à l'affaire; en 2018, Maria Zakharova, Directrice du département de l'information et de la presse au ministère des Affaires étrangères, a dénoncé la participation de mercenaires appuyés par l'État à un combat mené avec les forces coalisées.

16 Ирина Малкова, Антон Баев, « Частная армия для президента: история самого деликатного поручения Евгения Пригожина », dans *The Bell*, 29 janvier 2019. Voir le site https://thebell.io/41889-2/.

17 Валерий Герасимов, « Ценность науки в предвидении », dans *Военно-промышленный курьер*, 26 février 2013. Voir le site https://vpk-news.ru/articles/14632.

18 Sergey Sukhankin, « War, Business and Ideology: How Russian Private Military Contractors Pursue Moscow's Interests », dans *War by Other Means*, Washington, Jamestown Foundation, 20 mars 2019. Voir le site https://jamestown.org/program/war-business-and-ideology-how-russian-private-military-contractors-pursue-moscows-interests/.

19 Sergey Sukhankin, « Russian Special Operations Forces: Image Versus Substance », dans *Eurasia Daily Monitor*, volume 16, numéro 43, 27 mars 2019. Voir le site https://jamestown.org/program/russian-special-operations-forces-image-versus-substance/.

20 « Формы применения Вооруженных Сил Российской Федерации », dans *Минобороны России*. Site consulté le 30 mars 2019 : http://encyclopedia.mil.ru/encyclopedia/dictionary/details.htm?id=14014.

21 Cette qualité des FOS a été mise à l'épreuve en Syrie, où ces forces ont affronté le Hezbollah et coopéré avec les forces armées syriennes.

22 « ССО России – элитные воины Генерального штаба РФ », dans *Русское Агентство Новостей*, 28 février 2019. Voir le site http://новости-россии.ru-an.info/новости/сво-россии-силы-специальных-операций-элитные-воины-генерального-штаба-рф/.

23 « День Сил специальных операций в России », dans *Ria Novosti*, 27 février 2019. Voir le site https://ria.ru/20190227/1551334701.html.

24 « Игорь Стрелков: «Частники» (Часть 1-4) », dans *Vbloknot.com*, 14 juillet 2018. Voir le site https://vbloknot.com/18446-igor-strelkov-chastniki.html.

25 Михаил Жирохов, « Забытая битва лета 2014 года – сражение за Луганский аэропорт », dans *Svoboda.fm*, 21 mars 2016. Voir le site http://svoboda.fm/crime/events/244672.html.

26 Алексей Богатищев, « Российская частная военная компания «Мар»: от Украины до Сирии », dans *Военное.рф*, 16 septembre 2015. Voir le site https://военное.рф/2015/205698/.

27 « Российский спецназ зачищает "добровольцев ЛНР". Слив Новороссии или подготовка к войне? », dans *Informnapalm.org*, 10 janvier 2015. Voir le site https://informnapalm.org/4491-rossyjskyj-spetsnaz-zachyshhaet-dobrovoltsev-lnr-slyv-novorossyy-yly-podgotovka-k-vojne/; « Militants of Wagner Group may arrive in Donbas over next few days, – SBU », dans *112.ua*, 15 mai 2018. Voir le site https://112.international/conflict-in-eastern-ukraine/militants-of-wagner-group-may-arrive-in-donbas-over-next-few-days-sbu-28526.html.

28 Сергей Гуляев, « Война чужих », dans *Росбалт*, 22 novembre 2018. Voir le site https://www.rosbalt.ru/russia/2018/11/22/1748231.html.

29 « Захарова: в Сирии могли погибнуть пять российских граждан, это не военнослужащие », dans *Tass.ru*, 15 février 2018. Voir le site https://tass.ru/politika/4962156.

30 « Комментарий Департамента информации и печати МИД России об оказании медицинской помощи пострадавшим в Сирии россиянам », dans *Министерство иностранных дел Российской Федерации*, 20 février 2018. Voir le site http://www.mid.ru/ru/foreign_policy/news/-/asset_publisher/cKNonkJE02Bw/content/id/3086874.

31 Sergey Sukhankin, « Vega Strategic Services: Russian PMCs as Part of Information Warfare? », dans *Eurasia Daily Monitor*, volume 16, numéro 51, 10 avril 2019. Voir le site https://jamestown.org/program/vega-strategic-services-russian-pmcs-as-part-of-information-warfare/.

32 Константин Богданов, Илья Крамник, « Люди работают, доклада не поступало », dans *Lenta.ru*, 14 mars 2017. Voir le site https://lenta.ru/articles/2017/03/14/syrian/.

33 « The role of Russian PMCs in armed conflicts », dans *Informnapalm*. Site consulté le 30 juin 2019 : http://informnapalm.rocks/pmc_rush.

34 Денис Коротков, « Список Вагнера », dans *Фонтанка.ру*, 21 août 2017. Voir le site http://www.fontanka.ru/2017/08/18/075/.

35 Юрий Сафронов, Ирек Муртазин, « Нам нужен свой ЦАР? », dans *Новая газета*, 3 août 2018. Voir le site https://www.novayagazeta.ru/articles/2018/08/02/77376-nam-nuzhen-svoy-tsar.

36 « МИД признал присутствие российских ЧВК еще в одной стране », dans *Lenta.ru*, 23 janvier 2019. Voir le site https://lenta.ru/news/2019/01/23/ih_tam_yest/.

37 « В Ливии объяснили причину приглашения ЧВК из России », dans Телеканал Дождь, 25 mars 2017. Voir le site https://tvrain.ru/news/chvk-430672/.

38 Елизавета Маетная, « Бойцы российских ЧВК обратились в международный суд – против организаторов частных военных компаний », dans *Радио Свобода*, 19 novembre 2018. Voir le site https://www.svoboda.org/a/29608527.html?utm_source=fb&utm_medium=soc&utm_campaign=snob&utm_content=article&fbclid=IwAR1mUkJGtsKZ4Omxisw_i-jMyK5Z_QFI0xy9RK4Ejcw4hyfWyW_hvguLuYs.

39 Sergey Sukhankin, « The Kremlin's Game in the CAR: What Does the Façade Conceal? », dans *Eurasia Daily Monitor,* volume 16, numéro 7, 23 janvier 2019. Voir le site https://jamestown.org/program/the-kremlins-game-in-the-car-what-does-the-facade-conceal/.

40 Sergey Sukhankin, « Russian PMCs in Yemen: Kremlin-Style 'Security Export' in Action? », dans *Eurasia Daily Monitor,* volume 15, numéro 144, 12 octobre 2018. Voir le site https://jamestown.org/program/russian-pmcs-in-yemen-kremlin-style-security-export-in-action/.

41 Sergey Sukhankin, « Russia's New PMC Patriot: The Kremlin's Bid for a Greater Role in Africa? », dans *Eurasia Daily Monitor*, volume 15, numéro 115, 1er août 2018. Voir le site https://jamestown.org/program/russias-new-pmc-patriot-the-kremlins-bid-for-a-greater-role-in-africa/.

42 Антон Баев, « Президент ЦАР появился в окружении охранников связанной с «поваром Путина» фирмы », dans *The Bell*, 15 août 2018. Voir le site https://thebell.io/prezident-tsar-poyavilsya-v-okruzhenii-ohrannikov-svyazannoj-s-povarom-putina-firmy/.

43 « «Коммерсантъ»: Евгений Пригожин финансирует социсследования в Африке », dans *Радио Свобода*, 20 avril 2018. Voir le site https://www.svoboda.org/a/content/-1%20OR%202%2b931-931-1%3d0%2b0%2b0%2b1/29180523.html.

44 Sergey Sukhankin, « Yunarmia: A Call from the Past, or Farewell to the Future? », dans *Diplomaatia*, 8 juin 2018. Voir le site https://icds.ee/yunarmia-a-call-from-the-past-or-farewell-to-the-future/; Sergey Sukhankin, « Russia's 'Youth Army': Sovietization, Militarization or Radicalization? », dans *Eurasia Daily Monitor*, volume 13, numéro 180, 9 novembre 2016. Voir le site https://jamestown.org/program/russias-youth-army-sovietization-militarization-radicalization/.

45 Alla Hurska, « Putin Seeks to Garner Support of Russian Youth Through Military-Patriotic Upbringing (Part Two) », dans *Eurasia Daily Monitor*, volume 16, numéro 53, 15 avril 2019. Voir le site https://jamestown.org/program/putin-seeks-to-garner-support-of-russian-youth-through-military-patriotic-upbringing-part-two/.

46 Alla Hurska, « Ukraine's Occupied Donbas Adopts Russia's Youth Militarization Policies », dans *Eurasia Daily Monitor*, volume 16, numéro 77, 28 mai 2019. Voir le site https://jamestown.org/program/ukraines-occupied-donbas-adopts-russias-youth-militarization-policies/.

47 Ольга Серебровская, « Полиция закрыла детский военизированный лагерь на Златиборе », dans *Senica.ru*, 18 août 2018. Voir le site http://www.senica.ru/serbia/news/policiya-zakryla-detskiy-voenizirovannyy-lager-na-zlatibore.

48 Sergey Sukhankin, « Russian PMCs, War Veterans Running 'Patriotic' Youth Camps in the Balkans (Part One) », dans *Eurasia Daily Monitor*, volume 15, numéro 151, 24 octobre 2018. Voir le site https://jamestown.org/program/russian-pmcs-war-veterans-running-patriotic-youth-camps-in-the-balkans-part-one/; https://jamestown.org/program/russian-pmcs-war-veterans-running-patriotic-youth-camps-in-the-balkans-part-two/.

49 Andrew Roth, « Russian mercenaries reportedly in Venezuela to protect Maduro », dans *The Guardian*, 25 janvier 2019. Voir le site https://www.theguardian.com/world/2019/jan/25/venezuela-maduro-russia-private-security-contractors.

50 Sergey Sukhankin, « Will Nicaragua Become Russia's 'Cuba of the 21st Century?' », dans *Eurasia Daily Monitor*, volume 15, numéro 118. Voir le site https://jamestown.org/program/will-nicaragua-become-russias-cuba-of-the-21st-century/.

51 Afin d'en savoir plus sur les mesures actives soviétiques, voir Ladislav Bittman, *The KGB and Soviet Disinformation: An Insider's View*, Pergamon Pr. 1985.

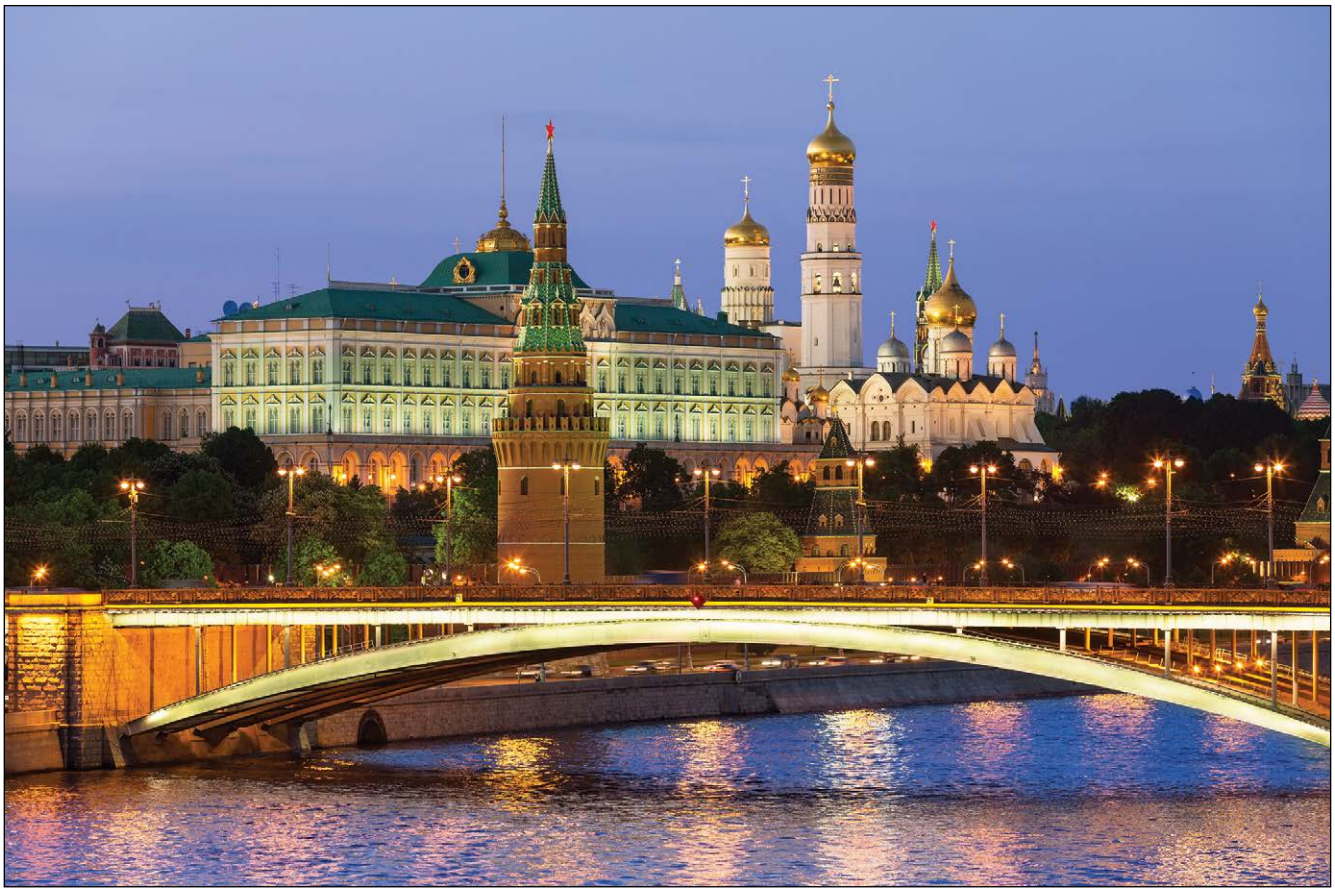
52 Denis Korotkov, « Spisok Vagnera », dans *Fontanka.ru*, 21 août 2017. Voir le site http://www.fontanka.ru/2017/08/18/075/; Ilya Rozhdestvensky, Anton Baev, Polina Rusyaeva, « Vagner, Molkino, CHVK — spekulyatsiya infopovodom », dans *Soldat.pro*, 28 août 2016. Voir le site https://soldat.pro/2016/08/28/vagner-molkovo-chvk-spekulyaciya-infopovodom/; Ilya Rozhdestvensky, Anton Baev, Polina Rusyaeva, « Prizraki voyny: kak v Sirii poyavilas rossiyskaya chastnaya armiya », dans *RBK*, 25 août 2016. Voir le site https://www.rbc.ru/magazine/2016/09/57bac4309a79476d978e850d.

53 « Правительство РФ не поддержало законопроект о частных военных компаниях », dans *Interfax*, 27 mars 2018. Voir le site http://www.interfax.ru/russia/605539.

54 « "Они могут продавливать свои бизнес-интересы в любой точке планеты». Путин — о ЧВК "Вагнер" », dans *Meduza*, 20 décembre 2018. Voir le site https://meduza.io/news/2018/12/20/oni-mogut-prodavlivat-svoi-biznes-interesy-v-lyuboy-tochke-planety-putin-o-chvk-vagner.

55 « Путин принимал в Кремле командира российских наемников. Что о нем известно? », dans *Meduza*, 15 décembre 2016. Voir le site https://meduza.io/feature/2016/12/15/putin-prinimal-v-kremle-komandira-rossiyskih-naemnikov-chto-my-o-nem-znaem.

56 Sergey Sukhankin, « What is the Wagner Group? », dans *BBC (radio programme)*, 25 mars 2019. Voir le site https://www.bbc.co.uk/programmes/w3cswqvs.



John Kellerman/Alamy Stock Photo/E21BWR

Moscou, le Kremlin et la rivière Moskova, de nuit.

Que sont les « techniques des révolutions de couleur » et pourquoi occupent-elles une place aussi prépondérante dans la façon dont la Russie perçoit la menace?

par Mitchell Binding

Introduction

Au cours des dernières années, les universitaires et les praticiens militaires se sont préoccupés des interventions de la Russie en Ukraine et en Syrie et de ce que cette nouvelle orientation signifie pour la paix et la sécurité mondiales. Afin de mieux comprendre les facteurs sous-jacents à cette situation géopolitique complexe, il faut examiner la façon dont la Russie comprend les « techniques des révolutions de couleur » et voir pourquoi ces dernières occupent une place aussi prépondérante dans la façon dont la Russie perçoit la menace. Dans le présent article, j'explique d'abord *ce que sont* au juste les « techniques des révolutions de couleur », puis je fournis des exemples de *moments* et de *lieux* où la Russie a perçu l'existence de ces techniques. Vient ensuite une analyse des *raisons pour lesquelles* la Russie voit une menace existentielle pesant sur elle. La conclusion offre une opinion sur *la façon* dont l'Occident peut aborder ce problème.

De quoi s'agit-il?

Par l'expression « révolutions de couleur », on entend généralement un phénomène par lequel des manifestations populaires aboutissent au renversement du parti au pouvoir. Au-delà de ce constat de base, cependant, la Russie et l'Occident divergent totalement d'opinion sur la question de savoir comment ces révolutions se produisent et quelle en est la raison d'être. En Occident, l'opinion soutient que les révolutions de couleur sont essentiellement des soulèvements organiques qui ont lieu dans les pays dirigés par des régimes corrompus et autoritaires. L'Occident les définit poliment comme étant « des manifestations de masse non violentes visant à changer les gouvernements quasi démocratiques existants au moyen d'élections[1] » [TCO]. De même, elles ont été décrites comme étant « des manifestations de masse non violentes dirigées par une contre-élite après des élections frauduleuses[2] » [TCO]. Aspect important, les révolutions de couleur sont perçues comme une étape naturelle dans le processus de démocratisation[3]. Il convient aussi de souligner que, selon les observateurs occidentaux, il *n'est pas nécessaire* qu'une aide extérieure soit présente (bien qu'elle soit *utile*) pour qu'une révolution de couleur se produise.

La Russie a un tout autre point de vue sur la question, qui ne peut s'expliquer simplement par un « discours » de contrepartie. Adoptant pour commencer la perspective néo-hobbésienne du monde, à savoir que les puissances mondiales sont en concurrence et qu'il existe inévitablement une rivalité entre elles, la Russie ne voit rien de plus dans le soutien accordé par l'Occident aux révolutions de couleur qu'un levier stratégique utilisé pour accroître son influence[4]. Ces révolutions sont perçues comme un jeu d'outils que l'Occident emploie pour causer l'effondrement de régimes qui ne lui plaisent pas. En outre, les révolutions de couleur ne se résument pas simplement à l'utilisation d'outils de propagande : elles exploitent l'organisation et l'arsenalisation des manifestations populaires pour provoquer le renversement violent d'un gouvernement au pouvoir « par le peuple ». Cela « légitime » l'intervention même, tout en donnant aux gouvernements étrangers l'occasion d'intervenir et d'appuyer les militants « démocratiques ».

On peut comprendre le point de vue de la Russie sur les révolutions de couleur en soi. L'histoire de ce pays est remplie de périodes d'invasion, de révolution et d'effondrement. Le XXe siècle a été particulièrement traumatisant pour la Russie. « Elle a subi deux guerres mondiales et des pertes humaines et matérielles colossales; elle a vu deux empires s'effondrer; elle a vécu une répression intérieure inimaginable, et elle n'a à peu près jamais eu de relations harmonieuses avec ses voisins ou l'ensemble du monde[5] » [TCO]. Cela explique probablement l'opinion du président Vladimir Poutine selon qui « les révolutions sont mauvaises. Nous en avons eu plus qu'assez au XXe siècle[6] » [TCO].

Dans cette optique, la Russie observe les révolutions de couleur se produisant partout dans le monde et l'appui inconditionnel que l'Occident leur accorde, et elle craint qu'elles ne voilent des objectifs sous-jacents d'« hégémonie normative » sous le couvert de la défense des droits de la personne[7]. Cela aide à expliquer la conceptualisation russe des révolutions de couleur qui diffère tellement de celle de l'Occident. Moscou estime que ces dernières sont « orchestrées par les États-Unis et l'Union européenne afin d'isoler la Russie à l'intérieur d'un périmètre de pays hostiles ou d'une zone d'instabilité[8] » [TCO]. Sergeï Lavrov, ministre russe des Affaires étrangères, a dit des révolutions de couleur qu'elles équivalaient à des « changements de gouvernement inconstitutionnels » [TCO] et a fait valoir qu'elles sont « destructrices pour les pays visés par de telles interventions[9] » [TCO].

Valéry Guérassimov, chef de l'état-major général des Forces armées de la Fédération de Russie, a défini les révolutions de couleur comme « une forme de changement de régime non violent dans un pays sous l'effet de manipulations extérieures de la capacité éventuelle de la population de protester, de concert avec l'application de mesures politiques, économiques et humanitaires et d'autres mesures non militaires[10] » [TCO]. Ici encore, l'accent est mis sur le fait que les protestations populaires sont suscitées et appuyées par des manipulations extérieures, manifestement à des fins stratégiques étrangères.

La Russie voit l'Occident fomenter ces révolutions de couleur avec des « techniques » particulières. Celles-ci comprennent ce qui suit : « la formation à long terme et le financement, par des intérêts étrangers, d'une opposition interne et de divisions générales dans la société; la création ou le renforcement d'une élite d'opposition; des organisations non gouvernementales (ONG) étrangères et des agents de l'extérieur qui militent pour la « mondialisation » et l'« occidentalisation »; des campagnes à l'appui de la démocratie, et l'exploitation des élections[11] » [TCO]. Ces techniques comprennent aussi l'implantation de « centres de coordination professionnels », la conception d'émotions particulières chez les protestataires, le contrôle des médias de masse et de substitution, et le recours à des spécialistes en relations publiques[12]. Ces méthodes font complément à de vastes guerres de l'information et à l'utilisation d'un discours juridique abondant pour dissimuler les véritables objectifs[13]. Le général Guérassimov ajoute à cette liste l'entraînement militaire de rebelles par des instructeurs étrangers, l'approvisionnement des forces antigouvernementales en armes et en ressources, l'emploi de forces d'opérations spéciales et de sociétés militaires privées ainsi que le renforcement d'unités de l'opposition avec des combattants étrangers[14]. Il convient de préciser que la Russie perçoit peut-être ces « techniques » ainsi tout simplement parce qu'elle y reconnaît l'emploi par l'Occident de certaines de ses propres méthodes, par exemple le recours à des « moyens électoraux » tels que les outils médiatiques, et l'application de son propre artifice consistant à prêter des « technologues politiques » aux candidats préférés sur la scène politique nationale des pays visés[15].

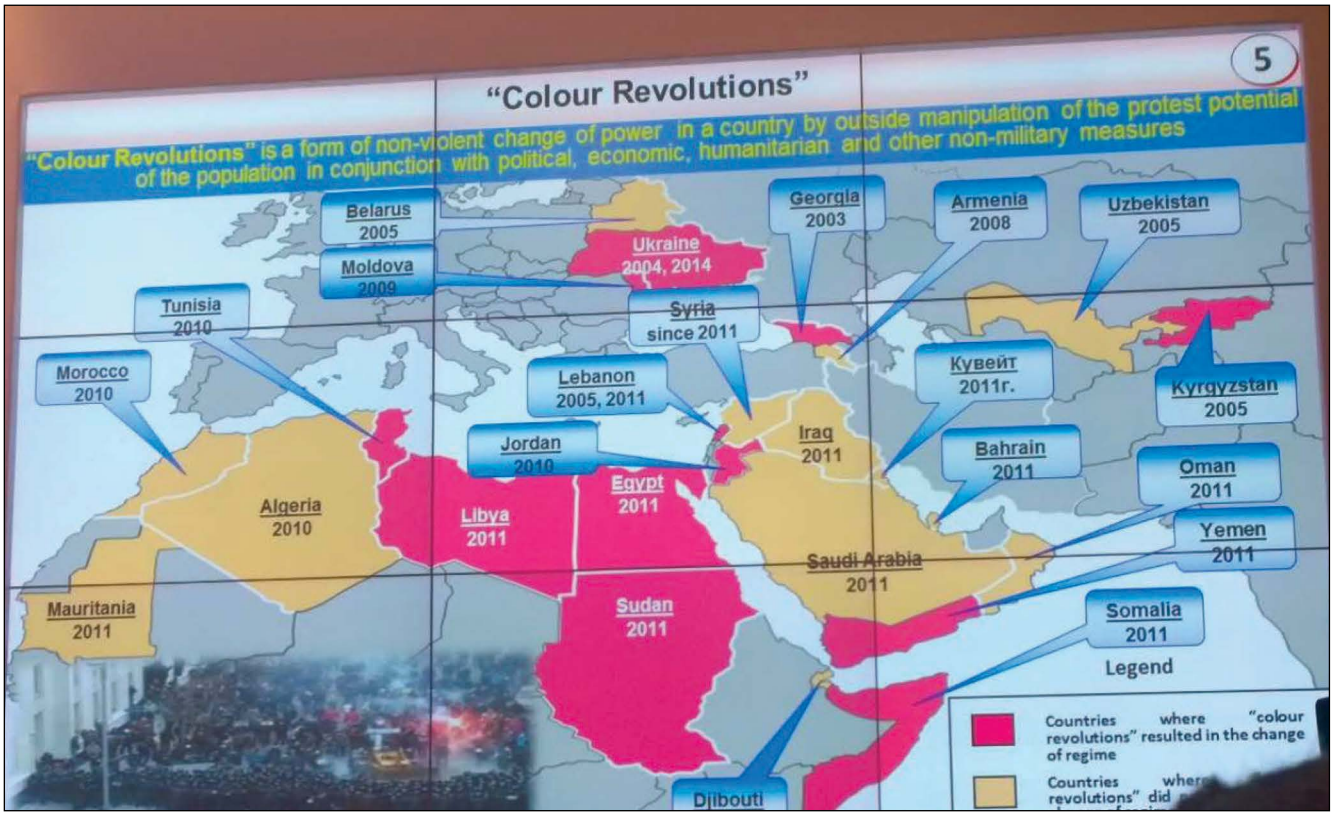
Précédents historiques

La Russie voit l'Occident déployer de tels efforts pour renverser des régimes politiques légitimes partout où elle porte son regard. À la troisième Conférence de Moscou sur la sécurité internationale tenue en 2014, le général Guérassimov a cherché à démontrer l'intervention de l'Occident dans précisément 25 révolutions de couleur partout au Moyen-Orient, en Afrique, en Asie centrale et en Europe de l'Est (voir la figure 1 ci-dessous)[16]. Le présent article ne mettra l'accent que sur quelques révolutions clés qui ont grandement contribué à amener la Russie à percevoir la menace comme elle le fait actuellement. La première a été celle que l'on a surnommée « Révolution des bulldozers », en Yougoslavie, en 1999. Pour de nombreux chefs militaires et politiques russes, ce fut là le grand moment tournant où tout a changé. Le président Poutine a déclaré ce qui suit au Kremlin :

Gouvernement russe/Alamy Stock Photo/F54FF9

Le général Valéry Guérassimov, chef de l'État-major général des Forces armées russes, avant une réunion avec les dirigeants du ministère de la Défense et des représentants du complexe militaro-industriel à Sotchi, en Russie, le 12 mai 2015.

« Cela s'est produit en Yougoslavie; nous nous rappelons très bien l'année 1999[17] » [TCO]. La première révolution de couleur en Eurasie post-soviétique a été couronnée d'un succès inattendu en ayant recours à des manifestations non violentes pour chasser un chef autocratique du pouvoir et elle est dès lors devenue un modèle pour les mouvements ultérieurs[18]. L'organisation des manifestations de masse a été liée à l'« apprentissage » de méthodes non violentes aux États-Unis et à l'intervention, dans le pays, d'ONG ayant des liens avec l'étranger – ce qui a suffi à la Russie pour voir dans la révolution de couleur en Yougoslavie un phénomène artificiel[19].



Utilisée avec la permission de l'auteur Anthony H. Cordesman, *Russia and the « Color Revolution »*

Figure 1. Photographie d'une diapositive présentée par le général Guérassimov en 2014[20]. Les « révolutions de couleur » sont une forme de changement de régime non violent dans un pays sous l'effet de manipulations extérieures de la capacité éventuelle de la population à protester, de concert avec l'application de mesures politiques, économiques et humanitaires et d'autres mesures non militaires.

Quelques années plus tard, soit en 2003, la Révolution des roses s'est produite en Géorgie et a fait monter les enchères en éclatant à la porte même de la Russie et en introduisant le phénomène dans la sphère de la Russie post-soviétique. Cette fois encore, la mobilisation massive des protestataires a été appuyée par la mise sur pied de groupes de la société civile dont certains avaient été « formés et financés » par des organisations occidentales[21]. Comme en Yougoslavie, la situation s'est envenimée en raison de l'incapacité de la Russie de prévenir le mouvement démocratique et de l'installation d'un nouveau chef favorable à l'Occident. Ces circonstances, combinées au désir de rétablir un semblant d'autorité, ont fini par mener à la « Guerre des cinq jours », en 2008, laquelle s'est soldée par une invasion russe et le rétablissement de l'autorité[22].

La Révolution orange, qui a eu lieu en 2004 en Ukraine, a particulièrement rendu la Russie furieuse. Il s'agissait d'une autre révolution de couleur dans l'espace post-soviétique, mais cette fois, l'Occident semblait avoir réussi à susciter des manifestations de masse dans un pays jusque-là stable et de plus en plus prospère[23]. Le caractère inattendu du soulèvement a convaincu la Russie que l'Occident manipulait le processus électoral pour remplacer les chefs en poste par des dirigeants favorables à ses politiques[24]. En outre, l'échec subi au troisième tour de scrutin non conventionnel, à l'issue duquel le candidat que la Russie voulait voir accéder à la présidence a été vaincu par le candidat appuyé par l'Ouest, a ulcéré Poutine personnellement. La Russie entretenait une étroite relation avec l'Ukraine et elle pensait exercer une forte influence sur sa vie politique; par ailleurs, Poutine s'était personnellement rendu en Ukraine à deux reprises pendant la campagne pour soutenir le président en poste, qui était favorable à l'Est[25]. Quand le candidat de Poutine a perdu l'élection, non seulement le résultat a réaffirmé la conviction de ce dernier que l'Occident allait trop loin dans son ingérence, mais il y a vu un affront personnel.

Enfin, la révolution de couleur la plus répandue a été celle du Printemps arabe, en 2011. Le président Poutine a encore une fois déclaré au Kremlin réuni que toute une série de « révolutions de couleur » était en cours dans le cadre desquelles l'Occident profitait cyniquement de l'opposition légitime de la population à la tyrannie[26]. En l'occurrence, « on a imposé à ces pays des normes qui ne correspondaient aucunement à leur mode de vie, à leurs traditions, ou à leur culture. Au lieu de la démocratie et de la liberté, cela a entraîné le chaos[27] » [TCO]. La Russie a tiré plusieurs leçons des révolutions de couleur du Printemps arabe, leçons qui ont influé sur sa perception de la menace. Tout d'abord, la capacité des médias sociaux de mobiliser les populations et même de faciliter les changements de régime est devenue très claire[28]. Ensuite, les chefs militaires ont observé qu'« un État très prospère peut, en quelques mois ou jours, être transformé en une zone de conflits armés farouches, devenir la victime d'une intervention étrangère et sombrer dans le chaos, les catastrophes d'ordre humanitaire et la guerre civile[29] » [TCO]. En outre, le général Guérassimov a conclu, à la lumière de ces leçons, que les « règles de la guerre » avaient changé au point que « l'efficacité des outils non

militaires pour atteindre des objectifs stratégiques ou politiques s'était accrue et que, dans bien des cas, elle dépassait celle des armes[30] » [TCO]. Ces leçons ont été entérinées à telle enseigne qu'elles ont modifié la doctrine militaire russe (dont il a déjà été question) et qu'elles ont ensuite été appliquées en Ukraine et en Syrie.

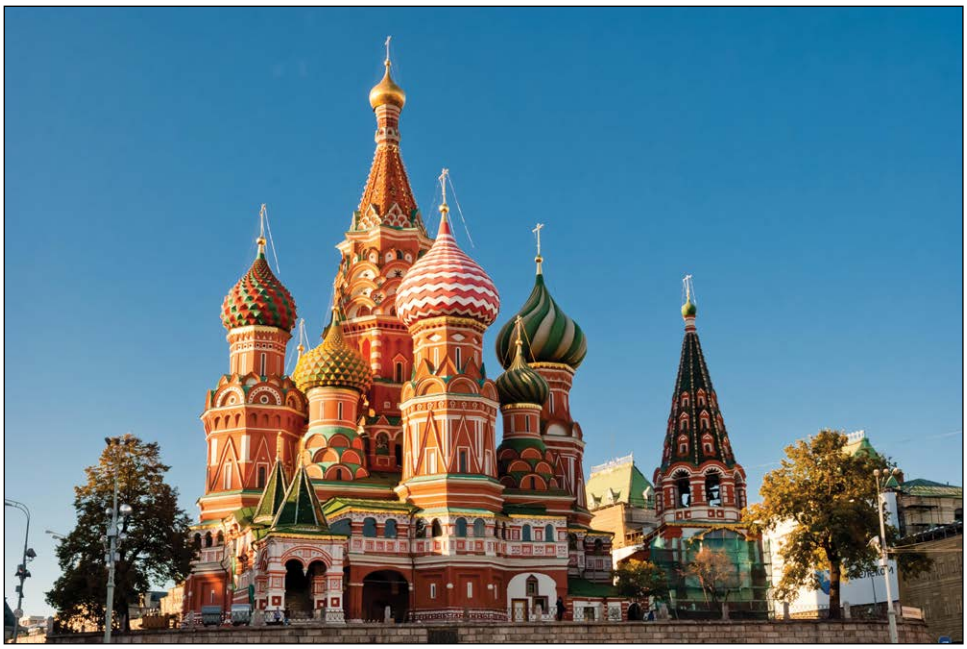
La perception de la menace par la Russie

Les épisodes précédents, qui ont eu lieu au cours des vingt dernières années, ont confirmé aux yeux de la Russie la menace que l'Occident fait peser sur elle. En tant que vecteur permettant d'influer sur le régime russe ou d'en causer l'effondrement, cette menace est perçue comme l'approche la plus probable à adopter pour qu'il soit impossible d'attribuer l'origine d'un conflit à qui que ce soit et pour que ce dernier reste sous le seuil de ceux qui justifieraient des représailles. Voilà pourquoi la doctrine militaire russe de 2014 décrivait la déstabilisation de « certains États et régions » comme étant l'une des principales menaces militaires extérieures pour la Russie, tout comme la déstabilisation interne de la conjoncture politique et sociale chez elle, la provocation de « tensions interethniques et sociales et de mouvements extrémistes » et les opérations d'information influant sur la population, en particulier sur les « jeunes citoyens[31] ». Cette crainte est inspirée par les événements ayant composé les révolutions de couleur examinées jusqu'ici, mais surtout par l'idée que l'Occident a sans doute tenté de provoquer une telle révolution en Russie même en 2011 et 2012. Cette tentative a concrétisé les pires craintes du Kremlin, à savoir que l'instabilité politique et les troubles se propageraient depuis le Moyen-Orient, l'Asie centrale et l'Europe de l'Est jusque dans la mère patrie. Après la réélection du président Poutine pour un troisième mandat, les manifestations populaires dénonçant la corruption politique et la fraude éventuelles ont ébranlé le régime russe[32]. On a enregistré des rassemblements de citoyens protestataires dont le nombre se situait entre 120 000 et 200 000 (plus de 10 % de la population de Moscou), et la Russie a été quasi paralysée pendant des mois[33]. Le président Poutine et le Kremlin s'étaient bien préparés à une telle éventualité et ils ont réussi à désamorcer les manifestations en recourant à tous les outils à la disposition de l'État, à savoir des moyens tant violents que persuasifs[34]. Ils ont utilisé les médias de masse et des contre-manifestations pour propager la notion que les protestataires étaient des « révolutionnaires appuyés par des intérêts étrangers » dont l'intention était de renverser le régime et de causer une sanglante guerre civile[35].

Moscou a pensé que l'Occident avait tenté de provoquer une révolution de couleur en Russie, et cela a eu des conséquences immédiates. Bobo Lo, Ph. D., auteur australien expert de la politique étrangère et ancien diplomate, soutient ce qui suit : « La principale raison expliquant le durcissement de la politique russe à l'endroit de Washington a résidé dans le fait que Poutine s'est senti insulté (*obida*) personnellement par l'appui que les É.-U. ont accordé aux manifestations publiques contre lui[36] » [TCO]. Ces événements ont aussi entraîné le durcissement des perceptions russes à l'égard de la menace et des techniques éventuelles allant de pair avec les révolutions de couleur.

Ces perceptions sont manifestement visibles dans les soupçons dont font l'objet les ONG étrangères, en particulier celles qui sont liées à des sources de fonds occidentales ou qui font la promotion des valeurs occidentales[37]. Ces suspicions ont motivé l'adoption de la Loi sur les agents étrangers, en 2012, et de la Loi sur les organisations indésirables, en 2015; le gouvernement russe s'est ainsi doté du pouvoir de limiter l'action des organisations qui avaient des liens avec l'étranger et dont il pensait qu'elles appuyaient de vils mouvements démocratiques (p. ex. la National Endowment for Democracy, la Soros Foundation, et ainsi de suite[38]). D'une façon encore plus concrète, la doctrine militaire russe de 2014 a décrit très clairement les révolutions de couleur comme étant une menace principale, tant *dans le pays* qu'à l'extérieur. Elle s'en prend aux activités visant à affaiblir « la souveraineté, l'indépendance politique et l'intégrité territoriale des États » et aussi à « modifier par la force le régime constitutionnel de la Fédération de Russie » et à « déstabiliser la conjoncture politique et sociale interne » [TCO]. En réponse à ces menaces, la doctrine militaire la plus récente promet de « neutraliser les dangers et les menaces militaires possibles par des moyens politiques et diplomatiques et par d'autres actions non militaires » et « d'élaborer et d'appliquer des mesures pour accroître l'efficacité de l'endoctrinement patriotique et militaire des citoyens[39] » [TCO].

Autre conséquence de ce durcissement de position, la Russie a conclu qu'elle doit faire preuve d'agressivité pour empêcher l'Occident de penser qu'il peut la faire reculer au-delà de la limite. Aux yeux de la Russie, si la non-agressivité est l'axiome justifiant les révolutions de couleur, alors il faut intensifier la violence pour *leur faire échec*[40]. C'est pourquoi beaucoup d'observateurs pensent que l'ingérence russe en Ukraine et en Syrie s'apparente précisément à des contre-révolutions; non seulement ces dernières ont déraillé les mobilisations naissantes, mais la Russie (à son point de vue) a emprunté avec succès à l'Occident son propre discours libéral et juridique pour justifier ses actions[41]. Autre avantage, ces mesures ont suscité un soutien national généralisé en faveur des incursions du président Poutine à l'étranger, ce qui a sûrement atténué chez lui la crainte d'un autre soulèvement[42]. Cependant, cette contre-révolution de couleur couronnée de succès n'a



Marco Saracco/Alamy Stock Photo/HXKA8C

Cathédrale Saint-Basile, sur la place Rouge, à Moscou.

pas entièrement dissipé le malaise russe. En 2015, le Conseil de sécurité russe a publié son analyse selon laquelle il était « fort possible » que l'Occident tente de nouveau de provoquer une autre révolution de couleur en Russie afin d'évincer le régime politique actuel du pouvoir et de maintenir son hégémonie mondiale[43]. Le secrétaire du Conseil de sécurité, Nikolaï Patruchev, a ajouté que l'Occident continuait à financer les forces d'opposition tout en imposant des sanctions économiques dans l'espoir d'engendrer des manifestations de masse en Russie[44]. Le Kremlin qualifie cette menace d'existentielle, étant donné que le régime politique russe est « axé sur les personnes et leurs réseaux, et non sur des institutions en bonne et due forme[45] » [TCO]. En fait, on a fait valoir que « depuis la mort de Staline, aucune personne n'a été aussi intimement identifiée avec la politique et le pouvoir en Russie. Le nom de « Poutine « est devenu synonyme de « régime politique de la Russie[46]». » Cette préparation perpétuelle du Kremlin à faire face à l'ingérence occidentale l'amène à chercher des moyens de répliquer et à créer un bouc émissaire utile pour unifier le peuple russe – qui craint lui-même l'insécurité et l'effondrement au niveau culturel – contre un ennemi commun.

ZUMA Press, Inc./Alamy Stock Photo/DWE2AF

Un présumé véhicule militaire russe en route vers la base militaire ukrainienne assiégée, à Perevalnoye près de Simferopol, en Crimée (Ukraine), le 5 mars 2014.

Comment aller de l'avant?

En terminant, il convient de réfléchir aux mesures précises que l'Occident devrait prendre face à la façon dont la Russie comprend et perçoit la menace que représentent pour elle les techniques des révolutions de couleur. Naturellement, il faut supposer que les dirigeants russes auront recours à tous les moyens politiques à leur disposition pour protéger les intérêts de leur pays, y compris l'utilisation de divers discours et contre-discours (opérations d'information) pour convaincre les citoyens de la Russie et la collectivité internationale que leur pays a raison et que l'Occident a tort.

Néanmoins, l'Occident doit aussi reconnaître que les perceptions de la menace par la Russie et les préoccupations de cette dernière concernant la stabilité de son régime politique et de sa situation sociale sont légitimes. Il convient de chercher des occasions d'établir un dialogue constructif et d'adopter des mesures d'accommodement, même dans le contexte actuel des sanctions et des discours opposés concernant l'intervention russe en Ukraine orientale et l'annexion de la Crimée. Un autre facteur vient compliquer les choses : l'enquête en cours sur « l'ingérence » russe dans les élections de 2016 aux États-Unis (d'aucuns pourraient voir là une tentative faite par la Russie pour déclencher une révolution de couleur). Étant donné la nature très controversée des enjeux de part et d'autre, l'établissement d'un dialogue sera difficile. Certes, il y a lieu de craindre qu'en « cédant un peu de terrain » maintenant, l'Occident risque de « perdre bien davantage » plus tard, en particulier si la Russie et d'autres « constatent » que le comportement actuel débouche sur l'obtention de concessions. Cependant, dans le climat actuel et vu, surtout, que la Russie perçoit les mesures non militaires comme une menace militaire éventuelle, le risque d'une escalade *demeure*, et il faut éviter cette dernière. Malheureusement, dans l'avenir prévisible, le mieux que l'on puisse faire, c'est sans doute de prévenir une escalade[47]. D'un point de vue moins optimiste, l'idée que la Russie et les pays occidentaux estiment que,

Sergii Dmytriienko/Alamy Stock Photo/M0FK2A

Le déploiement d'un système de défense antiaérienne russe de grande et moyenne portée (le C-400 *Triumf*) dans la région de Sevastopol, en Crimée, le 13 janvier 2018.

de part et d'autre, chaque partie cherche à déstabiliser et à renverser l'ordre politique et social de son adversaire risque d'empêcher toute forme de coopération; par conséquent, les lignes défensives seront fortifiées, les alliances seront renforcées, et l'escalade sera à prévoir.

Conclusion

Pour conclure cette brève analyse, vu l'état déroutant des affaires mondiales et la multiplication des ingérences anonymes orchestrées par différents acteurs, il importe que les spécialistes et les praticiens de la sécurité en Occident comprennent le point de vue de la Russie relativement aux techniques des révolutions de couleur et la place prépondérante qu'elles occupent dans la perception de la menace par la Russie. Ce point de vue de la Russie repose sur une interprétation hostile des manifestations populaires provoquées dans de nombreux pays – plus précisément en Yougoslavie, en Géorgie, en Ukraine, dans les pays touchés par le Printemps arabe et en Russie même. Une compréhension plus profonde de la part de l'Occident favorisera une meilleure perception de l'environnement de sécurité mondial et de l'évolution des conflits à venir. Elle contribuera également à atténuer les malentendus entre la Russie et l'Occident et à réduire les risques d'affrontements dans l'avenir.

Le capitaine Mitchell Binding *est pilote au sein du 408e* Escadron tactique d'hélicoptères à *Edmonton. Le présent article résulte des recherches qu'il a faites dans le cadre de l'obtention d'une maîtrise en relations internationales et en guerre contemporaines au King's College de Londres.*

RMC

NOTES

1 Ieva Berzina, « Color Revolutions: Democratization, Hidden Influence, or Warfare? », *National Defence Academy of Latvia Center for Security and Strategic Research*, 01/14, 2014, p. 3. Voir le site : http://www.naa.mil.lv/~/media/NAA/AZPC/Publikacijas/WP%20Color%20Revolutions.ashx.

2 Julia Gerlach, « Mapping Color Revolutions », *Color Revolutions in Eurasia*, Springer International Publishing, 2014, p. 3. DOI : 10.1007/978-3-319-07872-4_2.

3 Ieva Berzina, p. 10. Voir le site : http://www.naa.mil.lv/~/media/NAA/AZPC/Publikacijas/WP%20Color%20Revolutions.ashx.

4 Bobo Lo, *Russia and the New World Disorder*, Washington, Brookings Institution Press, 2015, p. 40.

5 *Ibid*, p. 18.

6 « Meeting of the Valdai International Discussion Club », *President of Russia,* 24 octobre 2014. Voir le site : http://en.kremlin.ru/events/president/news/46860.

7 Richard Sakwa, « The Death of Europe? Continental Fates after Ukraine », *International Affairs*, vol. 91, nº 3, 2015, p. 557-558. DOI: 10.1111/1468-2346.12281. Voir le site : https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-2346.12281.

8 Dave Johnson, « Russia's Approach to Conflict: Implications for NATO's Deterrence and Defence », *NATO Defence College*, nº 111, 2015, p. 5. Voir le site : http://www.ndc.nato.int/news/news.php?icode=797.

9 Sergey Lavrov, « Russia's Foreign Policy: Historical Background », *The Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation,* 3 mars 2016. Voir le site : http://www.mid.ru/en/foreign_policy/news/-/asset_publisher/cKNonkJE02Bw/content/id/2124391.

10 Anthony H. Cordesman, « Russia and the Color Revolution: A Russian Military View of a World Destabilized by the US and the West (rapport complet) », *Center for Strategic & International Studies*, 2014, p. 17. Voir le site : https://www.csis.org/analysis/russia-and-%E2%80%9Ccolor-revolution%E2%80%9D.

11 Dave Johnson, p. 5. Voir le site : http://www.ndc.nato.int/news/news.php?icode=797.

12 « US " World Leader " in Color Revolution Engineering », *RT,* 25 avril 2012. Voir le site : https://www.rt.com/news/color-revolutions-technology-piskorsky-938/.

13 Sergey Lavrov. Voir le site : http://www.mid.ru/en/foreign_policy/news/-/asset_publisher/cKNonkJE02Bw/content/id/2124391; Roy Allison, « Russian Deniable Intervention in Ukraine: How and Why Russia Broke the Rules », *International Affairs*, vol. 90, nº 6, 2014, p. 1258, https://academic.oup.com/ia/article-abstract/90/6/1255/2326779?redirectedFrom=fulltext.

14 Anthony H. Cordesman, p. 18. Voir le site : https://www.csis.org/analysis/russia-and-%E2%80%9Ccolor-revolution%E2%80%9D.

15 Dov Lynch (dir.), « What Russia Sees », *EU Institute for Security Studies*, Chaillot Paper, nº 74, janvier 2005, pp. 13 et 59. Voir le site : https://www.iss.europa.eu/content/what-russia-sees.

16 Anthony H. Cordesman, p. 17. Voir le site : https://www.csis.org/analysis/russia-and-%E2%80%9Ccolor-revolution%E2%80%9D.

17 « Address by the President of the Russian Federation », *President of Russia,* 18 mars 2014. Voir le site : http://en.kremlin.ru/events/president/news/20603.

18 Julia Gerlach, « Mapping Color Revolutions… », p. 4.

19 *Ibid,* p. 5; « October 5, 2000: Flashback to Yugoslavia, West's First Color Revolution Victim », *RT,* 5 octobre 2017. Voir le site : https://www.rt.com/op-ed/405771-october-2000-remembering-yugoslavia-nato/.

20 Anthony H. Cordesman, *Russia and the « Color Revolution »: A Russian Military View of a Wold Destabilized by the US and the West (Full report)*, 28 mai 2014, p. 17. Voir le site : https://www.csis.org/analysis/russia-and-%E2%80%9Ccolor-revolution%E2%80%9D.

21 Julia Gerlach, « Mapping Color Revolutions… », p. 7.

22 *Ibid*, p. 8.

23 *Ibid*, p. 9.

24 Roy Allison, p. 1289. Voir le site : https://academic.oup.com/ia/article-abstract/90/6/1255/2326779?redirectedFrom=fulltext.

25 Dov Lynch (dir.) « What Russia Sees », *EU Institute for Security Studies*, Chaillot Paper, nº 74, janvier 2005, p. 13. Voir le site : https://www.iss.europa.eu/content/what-russia-sees.

26 « Address by the President of the Russian Federation », *President of Russia,* 18 mars 2014. Voir le site : http://en.kremlin.ru/events/president/news/20603.

27 *Ibid*.

28 Keir Giles, « Russia's "New" Tools for Confronting the West: Continuity and Innovation in Moscow's Exercise of Power », *Chatham House*, 2016, p. 29. Voir le site : https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/publications/2016-03-russia-new-tools-giles.pdf.

29 Mark Galeotti, « The "Gerasimov Doctrine" and Russian Non-Linear War », *In Moscow's Shadows (Blog)*, 6 juillet 2014. Voir le site : https://inmoscowsshadows.wordpress.com/2014/07/06/the-gerasimov-doctrine-and-russian-non-linear-war/.

30 *Ibid*.

31 « Kremlin Publishes New Edition of Russian Military Doctrine », *BBC World Monitoring*, 1er janvier 2015, par. 12 et 13. Voir le site https://www.nexis.com/auth/checkbrowser.do?t=1532847610433&bhcp=1.

32 Ieva Berzina, « Color Revolutions: Democratization, Hidden Influence, or Warfare? », *National Defence Academy of Latvia Center for Security and Strategic Research* 01/14, 2014, p. 17. Voir le site : http://www.naa.mil.lv/~/media/NAA/AZPC/Publikacijas/WP%20Color%20Revolutions.ashx.

33 Julia Gerlach, « Mapping Color Revolutions… », p. 22; « Russia "Faces Orange Revolution Threat" After Polls », *Sputnik International*, 21 février 2012. Voir le site : https://sputniknews.com/russia/20120221171440562/.

34 Ieva Berzina, « Color Revolutions… », p. 17. Voir le site : http://www.naa.mil.lv/~/media/NAA/AZPC/Publikacijas/WP%20Color%20Revolutions.ashx.

35 « Russia "Faces Orange Revolution Threat" After Polls », dans *Sputnik International*, 21 février 2012. Voir le site : https://sputniknews.com/russia/20120221171440562/.

36 Bobo Lo, p. 8.

37 Andrew Korybko, « Crowdfunding the Color Revolution », *Russian Institute for Strategic Studies*, 2016. Voir le site : https://en.riss.ru/analysis/19488/.

38 *Ibid*.

39 « Kremlin Publishes New Edition of Russian Military Doctrine… », para 12-13 et 21. Voir le site : https://www.nexis.com/auth/checkbrowser.do?t=1532847610433&bhcp=1.

40 Ieva Berzina, « Color Revolutions… », p. 13. Voir le site : http://www.naa.mil.lv/~/media/NAA/AZPC/Publikacijas/WP%20Color%20Revolutions.ashx.

41 Roy Allison, p. 1259. Voir le site : https://academic.oup.com/ia/article-abstract/90/6/1255/2326779?redirectedFrom=fulltext.

42 Bobo Lo, p. 31.

43 « Risks are High US May Use Colour Revolution Technique in Russia – Security Council », *TASS News Agency,* 25 mars 2015. Voir le site : http://tass.com/russia/784857.

44 « US Hoped to Cause Mass Protests in Russia by Sanctions – Senior Security Official », *TASS News Agency,* 5 mars 2015. Voir le site : http://tass.com/russia/781118.

45 Bobo Lo, p. 7.

46 *Ibid*.

47 Margarete Klein, « Russia's New Military Doctrine: NATO, the United States and the "Colour Revolutions" », *German Institute for International and Security Affairs*, Comments, 9, 2015, p. 4. Voir le site: https://www.swp-berlin.org/en/publication/russias-new-military-doctrine/; Keir Giles, « Russia's "New" Tools for Confronting the West: Continuity and Innovation in Moscow's Exercise of Power », *Chatham House*, 2016, p. 69. Voir le site : https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/publications/2016-03-russia-new-tools-giles.pdf.

CFC/J6 Imagerie TC2012-0046-15

Mess des officiers, Collège des Forces canadiennes, à Toronto.

Passer du mess à la revue : l'importance d'un cadre professionnel pour les discussions militaires

par John Benson

Introduction et contexte

Le mess des officiers est depuis longtemps un lieu privilégié d'échanges professionnels. En plus d'être un endroit où se détendre et socialiser, le mess sert aussi de banc d'essai où la « fée des bonnes idées » vient enrichir les discussions de nature professionnelle. Selon la version de 1959 du *Junior Officer's Guide*, « les discussions portant sur des sujets professionnels devraient être encouragées » (TCO)[1]. Évidemment, le mess n'est pas le seul endroit approprié pour les discussions professionnelles. La promotion du discours professionnel est la *raison d'*être des revues militaires professionnelles telles que la *Revue militaire canadienne*.

Dans le premier numéro de la *Revue militaire canadienne*, le général J.M.G. Baril, qui était alors chef d'état-major de la défense, a souligné l'importance de la revue dans « … [les] discussions et [les] débats éclairés sur toute la gamme de sujets et de thèmes qui se rapportent au métier des armes[2] ». Il poursuit et « [incite] les membres des Forces canadiennes à partager leurs idées et leurs opinions en rédigeant des articles qui stimuleront la croissance intellectuelle de notre profession[3] ». Le présent article propose de passer de l'*incitation* à l'*institutionnalisation*. Le recours à des revues professionnelles permettrait de combler les lacunes décelées sur le plan des compétences à tous les niveaux du perfectionnement professionnel des officiers grâce à l'établissement d'une symbiose. Ainsi, les officiers des périodes de perfectionnement (PP) 4 et 5 aiguiseraient leur pensée stratégique par la publication d'articles et favoriseraient le développement de cette compétence chez leurs subalternes. Les officiers qui en sont à la PP 2 pourraient améliorer leurs compétences en rédaction et leur pensée critique en répondant aux questions soulevées dans les articles publiés. Pour leur part, les officiers de la PP 3 pourraient s'exercer à assurer le développement de leurs subalternes au moyen d'un mécanisme officiel d'encadrement et de mentorat à l'endroit des officiers de la PP 2.

Lacune sur le plan du perfectionnement professionnel

Divers rapports et différentes études effectués au cours des 25 dernières années ont mis en lumière des lacunes récurrentes au niveau des PP 2, 3. 4 et 5. Selon ces observations, les officiers généraux (PP 4 et 5) « font preuve de discernement et de discipline intellectuelle, mais ne possèdent pas les compétences en pensée critique et la créativité requises pour remplir des fonctions de chef d'un point de vue stratégique[4] » (TCO). La PP 3 est fortement axée sur la formation militaire professionnelle (FMP) officielle, acquise dans le cadre du Programme de commandement et d'état-major interarmées (PCEMI). De ce fait, le perfectionnement professionnel de bon nombre d'officiers est limité, car la majorité d'entre eux ne participe pas au PCEMI. De plus, même ceux qui suivent ce Programme n'ont pas l'occasion d'acquérir les compétences relatives à la description des exigences militaires fondamentales – officiers sur le perfectionnement des

Photo du MDN/CIIFC IEC97-1137-17

Le général Baril, chef d'état-major de la Défense, inspecte des membres des Forces canadiennes en mission auprès de l'ONU à Haïti, en 1997.

subordonnés[5]. À tous les niveaux, le corps des officiers ne possède pas « [l]es compétences de base d'état-major, comme la rédaction efficace[6] ». En résumé, les officiers ne sont pas outillés en matière de pensée stratégique, de méthodes officielles de perfectionnement des subalternes et de compétences en rédaction efficace.

Cadre conceptuel

Les lacunes en matière de compétences et de perfectionnement professionnel des officiers *peuvent* être comblées et le *sont*, dans une certaine mesure, par la FMP structurée. Cet apprentissage pourrait toutefois être bonifié par le recours aux revues professionnelles. Le concept n'est pas nouveau. L'un des meilleurs exemples de l'utilisation des revues professionnelles à des fins de perfectionnement professionnel et de pensée critique dans un contexte canadien est l'interaction entre deux futurs généraux de la Seconde Guerre mondiale pendant l'entre-deux-guerres. Le débat tactique sur la doctrine de l'arme blindée opposant le lieutenant-colonel E.L.M. Burns au capitaine G.G. Simonds dans les pages du *Canadian Defense Quarterly* a démontré l'utilité des revues professionnelles dans l'avancement de la pensée critique et du perfectionnement professionnel[7]. Durant l'après-guerre, le *Journal de l'Armée canadienne*[8] a servi d'outil de développement personnel et de préparation aux examens de promotion, mais l'initiative n'a pas fait long feu. La contribution aux revues professionnelles relève actuellement de l'initiative personnelle, ce qui donne lieu à des résultats prévisibles. Sur une période de 14 ans, de 2000 à 2013, les civils ont fourni 42 p. 100 des contributions aux revues professionnelles. Seuls 5,5 p. 100 des contributions provenaient d'officiers généraux, et un pourcentage similaire provenait d'officiers au grade de colonel ou de capitaine de vaisseau[9]. Les civils, qu'ils soient fonctionnaires, retraités ou universitaires, font partie intégrante de l'Équipe de la Défense, et leur contribution est essentielle. Cependant, celle-ci ne devrait pas effacer l'obligation des officiers de discuter de concepts et de faire preuve d'esprit critique et de solides compétences en rédaction.

Bon nombre des exigences visant les officiers des PP 4 et 5 demandent des connaissances approfondies. Toutefois, selon la description des exigences militaires fondamentales – officiers, il est attendu que ces connaissances soient acquises par l'expérience et/ou l'autoperfectionnement[10]. Pourtant, comme le mentionne l'Étude sur le perfectionnement professionnel des Forces armées canadiennes de 2014, aucune directive précise n'existe sur les façons d'*acquérir* ces connaissances ou de les *mesurer*[11]. Ces exigences incluent des sous-compétences telles que le fait de contribuer à l'élaboration des politiques de stratégie militaire, de défense et de sécurité, d'assurer la gérance de la profession et de promouvoir la vision et la culture d'une organisation apprenante. Il est entendu que par la nature même de leurs postes, les officiers supérieurs seront à même de parfaire certaines, voire l'ensemble, de ces compétences au fil de leur expérience. Néanmoins, l'institutionnalisation de la contribution à des revues professionnelles renforcerait l'amélioration de ces compétences d'une façon visible et mesurable.

Certains officiers décident eux-mêmes de contribuer aux revues professionnelles, qu'il s'agisse d'une exigence de perfectionnement professionnel ou non. L'article publié dans le numéro de l'été 2017 de la *Revue militaire canadienne* en fournit un excellent exemple. Le brigadier-général Carignan, récemment chef d'état-major – Opérations de l'Armée canadienne, a présenté son analyse de la victoire comme objectif stratégique de la planification militaire[12]. Elle a présenté ses arguments de façon claire, en proposant d'autres points de vue. L'article pousse le lecteur à réfléchir à un sujet d'intérêt pour la profession des armes et à utiliser sa pensée critique. Bien sûr, d'autres personnes occupant des postes similaires et possédant un grade équivalent ont contribué de manière comparable. La valeur des contributions de cette nature dans le cadre du perfectionnement professionnel est évidente. Le sujet est pertinent en ce qui a trait à la profession des armes, et l'article est rédigé de façon à favoriser une discussion professionnelle sur le sujet.

Deux difficultés se posent quant au fait d'exiger la contribution d'articles de ce genre dans le cadre du perfectionnement professionnel aux PP 4 et 5. Évidemment, il faut investir temps et effort pour explorer par écrit des idées telles que celles présentées par le brigadier-général Carignan, et cela peut poser un défi pour les officiers qui occupent habituellement des postes dont la cadence et la charge de travail sont élevées. De plus, les officiers pourraient se montrer réticents à l'idée d'avancer des arguments et des propositions qui ne seront pas nécessairement acceptés par leurs pairs et leurs supérieurs[13]. Bien que l'on doive tenir compte de ces difficultés, les avantages possibles pour l'individu et l'organisation l'emportent largement sur les inconvénients.

MDN/Bibliothèque et Archives Canada/MIKAN 4232973

Deux éminents intellectuels œuvrant pour l'Armée canadienne pendant l'entre-deux-guerres, le général H.D.G. Crerar et le lieutenant-général E.L.M. Burns (à dr.), photo prise en Italie, 1944.

de « la créativité nécessaire pour diriger au niveau stratégique[15] » (TCO). De plus, ces contributions pourraient former la pierre angulaire du perfectionnement professionnel aux échelons inférieurs. La curiosité intellectuelle est contagieuse; les officiers subalternes (et les militaires du rang) qui sont exposés aux idées et à la pensée critique d'officiers supérieurs pourraient décider par eux-mêmes d'entreprendre de l'autoperfectionnement.

En autres, les contributions d'officiers supérieurs pourraient être utilisées plus systématiquement pour offrir des occasions de perfectionnement

Nous devrions toujours viser l'amélioration de notre profession. Il faut encourager le débat par l'entremise des revues professionnelles et instaurer une culture dans laquelle un argument *professionnel* et *bien articulé* ne devrait pas avoir de répercussion sur la carrière de son auteur. Le débat opposant un capitaine de vaisseau à un lieutenant-colonel dans le *Journal de l'Armée canadienne* en 1938, avant qu'ils ne deviennent tous deux officiers généraux, montre bien qu'il est important de remettre en doute le statu quo et de favoriser la pensée critique au sein de notre profession. L'article du brigadier-général Carignan montre aussi qu'il est possible de pallier le manque de temps afin de contribuer aux revues professionnelles. L'article a été rédigé et révisé tandis que le brigadier-général Carignan participait au Programme de sécurité nationale (PSN) à Toronto. Pour satisfaire aux exigences du PSN (ou des cours équivalents), les stagiaires doivent rédiger des dissertations persuasives relatives à la profession des armes. En fait, une simple recherche parmi les dissertations du Collège des Forces canadiennes accessibles en ligne[14] montre qu'il s'agit d'un bon point de départ pour de nombreux officiers. Ces dissertations, avec un peu de révision et de soutien de la part du personnel qualifié, pourraient servir à présenter des idées selon un format approprié dans les revues professionnelles.

L'institutionnalisation de la contribution à des revues professionnelles par des officiers des PP 4 et 5 pourrait, à elle seule, fournir un moyen de régler certaines lacunes relevées par des études telles que le rapport Jeffery. Il ne fait aucun doute que les officiers supérieurs font preuve de pensée critique au quotidien dans l'exercice de leurs fonctions. Toutefois, la contribution à des revues professionnelles renforcerait cette compétence et pourrait forcer le développement

Photo du MDN/CIFC ZK-1154-2

Le lieutenant-général Guy G. Simonds durant la campagne en Italie.

Photo du MDN IS13-2019-0006-014 prise par le soldat Hugo Montpetit

Le brigadier-général Jennie Carignan, commandant de la 2e Division du Canada et de la Force opérationnelle interarmées (Est), visite les zones inondées à Gatineau, au Québec, le 22 avril 2019.

professionnel aux officiers subalternes. À la PP 2, le Programme de perfectionnement des officiers subalternes des Forces armées canadiennes (POSFAC) est le principal outil de perfectionnement professionnel, mis à part l'instruction propre à l'armée d'appartenance et l'expérience. Le POSFAC tente entre autres de combler le vide en matière de perfectionnement professionnel qui était auparavant comblé par l'École d'état-major des Forces canadiennes. Les services de l'état-major sont l'un des modules du programme. L'utilisation d'articles publiés dans des revues professionnelles par des officiers supérieurs pourrait bonifier les compétences acquises par l'entremise du POSFAC.

Durant la PP 2, les officiers devraient lire ces articles, puis aiguiser leur pensée critique et parfaire leurs compétences en rédaction en y répondant. Nul besoin d'être rigide quant au format choisi pour répondre : les officiers feraient preuve de pensée critique pour exprimer leur désaccord, formuler une explication de leur accord avec l'article ou développer les concepts pour poursuivre la discussion. Dans un cas comme dans l'autre, l'accent devrait être mis sur la démonstration de la pensée critique au moyen de compétences en rédaction efficace. Autre avantage, par l'exposition aux idées transmises dans ces articles et dans les revues professionnelles, on favorise une *culture d'apprentissage continu.* Lors de la rédaction des dissertations, les officiers de la PP 2 ne devraient pas avoir pour objectif la publication dans une revue professionnelle. Toutefois, certaines dissertations pourraient apporter un élément nouveau à la discussion et être publiées. L'objectif serait cependant de montrer l'acquisition des compétences requises à leur niveau. Bon nombre des articles traiteront probablement de sujets amenant les officiers subalternes à sortir de leur zone de confort. Il s'agit d'un avantage. Encourager les officiers subalternes à réfléchir au-delà de leur contexte tactique peut favoriser l'autoperfectionnement et l'apprentissage continu tout au long de leur carrière.

Certaines dissertations rédigées par des officiers de la PP 2 seront d'une qualité et d'une pertinence appelant la publication, mais la majorité servira plutôt à mettre en pratique des compétences en pensée critique et en rédaction efficace. De toute façon, la *quantité* de dissertations ainsi produites rendrait impossible la publication systématique. Néanmoins, pour assurer la valeur de l'exercice, les officiers de la PP 2 devront obtenir de la rétroaction sur leur travail. C'est là que les officiers de la PP 3 entrent dans le processus. Ces derniers devront *offrir du mentorat* et *encourager* une discussion professionnelle en assignant ces dissertations dans le cadre du perfectionnement professionnel et en donnant une rétroaction constructive une fois le travail terminé. Idéalement, l'officier de la PP 3 ne relèverait pas de la même chaîne de commandement que l'auteur de la dissertation. Cela permettrait d'alléger la pression ressentie par le petit groupe d'officiers de la PP 3 qui occupent des postes de supervision. Ce serait aussi une occasion supplémentaire pour les militaires de discuter et de débattre des questions d'importance pour la profession des armes. Les dissertations rédigées durant la PP 2 pourraient être soumises à une organisation centrale telle que l'Académie canadienne de la Défense, puis distribuées aux officiers de la PP 3 au sein des FAC. Ainsi, les officiers de la PP 3 poursuivraient également leur perfectionnement professionnel en se tenant au courant des derniers développements dans les revues professionnelles et en étant poussés à réfléchir à des questions qui ne s'inscrivent peut-être pas dans leurs intérêts personnels, mais qui sont pertinentes pour leur profession.

Le mécanisme de rétroaction ne doit surtout pas être lourd, car les officiers de la PP 2 sont bien plus nombreux que les officiers de la PP 3. Il faudrait donc mettre l'accent sur la qualité de la rédaction et des arguments, et recommander des façons d'améliorer la dissertation ou offrir un soutien pour retravailler le document afin qu'il soit publiable. Bien sûr, la rétroaction reçue par les officiers de la PP 2 risque de ne pas être uniforme. On devrait fournir des directives aux officiers à de la PP 3 afin d'assurer une certaine norme en matière de rétroaction, mais c'est plutôt la lecture des articles, la réflexion et la formulation de réponses qui favoriseront le perfectionnement professionnel. Si un officier de la PP 3 ne tient pas compte de l'entièreté des arguments présentés ou s'il ne met pas d'effort dans sa réponse, l'officier de la PP 2 devrait soulever ses objections ou exprimer son désaccord. Pour les officiers de la PP 3, l'objectif principal de l'exercice est l'amélioration des compétences en mentorat et en encadrement. Certains officiers n'auront peut-être tout simplement pas eu l'occasion de s'y exercer. Ils devraient tenter de tirer *autant* sinon *plus* d'expérience de ce processus que leurs subalternes. En effet, en participant au processus et en se tenant au fait des sujets

Photo de la BFC Kingston

Quartier général de l'Académie canadienne de la Défense, à Kingston.

pertinents pour leur profession, les officiers de la PP 3 seront mieux outillés pour donner de la rétroaction et pour participer à la discussion.

Avantages

Les avantages possibles de la mise en œuvre du système proposé dans le présent article sont évidents. Le fait de rédiger, de réfléchir aux arguments, de formuler des réponses et de fournir une rétroaction pourrait certainement combler certaines lacunes liées au perfectionnement professionnel des officiers soulignées dans plusieurs études. Le processus pourrait *améliorer* plutôt que *remplacer* la formation militaire professionnelle officielle. Il offrirait aux officiers de tous grades la possibilité de se familiariser avec la discussion professionnelle qui a déjà lieu dans nos revues professionnelles et d'y participer. Ce qui est plus important encore, le processus pourrait stimuler les officiers à chercher l'autoperfectionnement et l'apprentissage continu dans le cadre de leur profession. Les coûts associés au processus sont relativement peu élevés. Un effort individuel serait requis de la part de tous les participants, mais ces efforts ne seraient pas vains. Une petite cellule de coordination au sein de l'Académie canadienne de la Défense recevrait les dissertations des officiers de la PP 2, puis les distribuerait aux officiers de la PP 3. Cet engagement serait le prix à payer pour profiter des avantages du concept, tant pour l'individu que pour la profession.

Conclusion

Les FAC possèdent un système de perfectionnement professionnel bien établi qui outille les officiers pour en faire des gardiens de la profession prêts à répondre à l'appel du gouvernement. Le système a fait l'objet de nombreuses discussions et analyses au cours des vingt-cinq dernières années, et devrait continuer d'animer les discussions à l'avenir. Il y a toujours place à l'amélioration en ce qui a trait à l'éducation et à la formation militaire professionnelle, et il y a clairement place à l'amélioration pour ce qui est de l'autoperfectionnement. Par le passé, on a déjà eu recours aux revues professionnelles pour inspirer la pensée stratégique, développer la pensée critique, parfaire les compétences en rédaction et promouvoir le mentorat et le perfectionnement des subalternes. Dans l'environnement actuel, les priorités concurrentielles réduisent le temps que les officiers peuvent accorder au perfectionnement professionnel, et cette option devrait être envisagée.

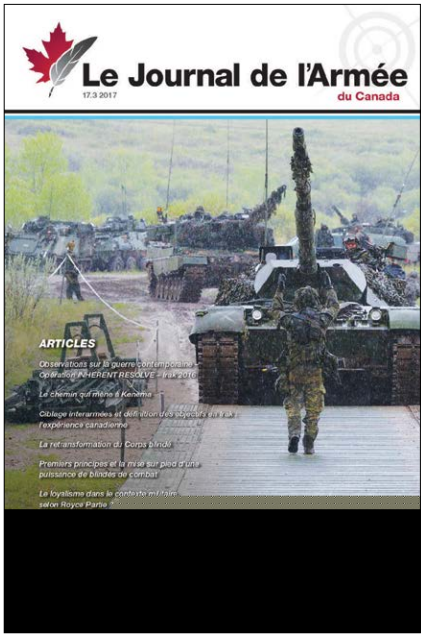
De nombreux facteurs connexes n'ont pas été précisément pris en compte dans le présent article. Bien que l'accent ait été mis sur le perfectionnement professionnel des officiers, il est évidemment possible d'envisager également le perfectionnement professionnel des militaires du rang. Il ne fait aucun doute que le remarquable Osside Institute pourrait tenir compte de certains éléments de ce concept dans sa propre recherche de ce qui est peut-être le meilleur système de perfectionnement professionnel pour les sous-officiers.

Comme pour tout élément de perfectionnement professionnel, il faudrait tenir compte de la valeur de la rédaction professionnelle comme critère de notation en vue d'accorder une promotion. De plus, il y aurait probablement lieu de discuter des limites de la discussion et du débat professionnels. Ces facteurs devraient être pris en compte dans toute élaboration d'un concept tel que celui qui est proposé dans cet article. Mieux encore, ils pourraient faire l'objet d'une discussion par l'entremise de revues professionnelles.

Le mess des officiers sera toujours un excellent endroit où tenir des discussions professionnelles. Toutefois, nous ne devons pas oublier que les revues professionnelles, lorsqu'elles sont bien utilisées par les militaires, devraient être le mode d'échange d'idées privilégié. En poussant les officiers de tous les niveaux à coucher leurs bonnes idées sur papier, on s'assure que celles-ci ne restent pas prisonnières des murs du mess.

Le lieutenant-colonel John Benson *est un officier d'infanterie au sein du Royal 22e Régiment qui est présentement déployé à l'extérieur du pays. Il a tout récemment occupé le poste de chef de cabinet du commandant de la 1re Division du Canada à Kingston. Il est conscient de l'ironie du fait qu'il s'agisse de son premier article et aimerait remercier M. Alan Okros, Ph. D., et le lieutenant-colonel (*à la retraite*) Peter MacLaurin pour leur soutien.*

Ministère de la Défense nationale



Ministère de la Défense nationale

Ministère de la Défense nationale

Brian Mulroney Institute of Government/Université St. Francis Xavier

NOTES

1 *Junior Officer's Guide*, mai 1959, p.10. Accessible en ligne à l'adresse http://regimentalrogue.tripod.com/junior_officers_guid/.

2 Général J.M.G. Baril, « Message du Chef d'État-major de la défense », *Revue militaire canadienne*, printemps 2000, volume 1, numéro 1, p.4.

3 *Ibid.*

4 Lieutenant-général (à la retraite) M.K Jeffery, *Report on the CF Executive Development Programme – A Concept for Development Period 5 – The CF Officer Professional Development System*, 19 septembre 2008, p. 9.

5 Académie canadienne de la Défense, Rapport final de l'étude sur le Système de perfectionnement, 16 décembre 2014, p. 88.

6 *Ibid,* p. 31.

7 Lieutenant-colonel E.L.M. Burns, « A Division that Can Attack », *Canadian Defense Quarterly*, vol. XV, numéro 3, avril 1938, p. 282 à 298. Capitaine G.G. Simonds, « An Army that Can Attack – A Division that Can Defend », *Canadian Defense Quarterly*, vol. XV, numéro 4, juillet 1938, p. 413 à 417.

8 « Professional Advancement », *Journal de l'Armée canadienne*, novembre 1947, vol. 1(8), p. 1.

9 Bill Bentley et Cathy Sheppard, « Les auteurs et les sujets de leurs articles : un examen des revues professionnelles des Forces armées canadiennes », Rapport technique 2015-01, Kingston, Académie canadienne de la Défense, 2015.

10 Canada, Ministère de la Défense nationale, Chef du personnel militaire – Directeur, Besoins en production de personnel, *Description des exigences militaires fondamentales – officier (DEMFO)*, Ottawa, 23 avril 2014.

11 Académie canadienne de la Défense, p. 21.

12 Brigadier-général Jennie Carignan, « La victoire comme objectif stratégique : un concept ambigu et contre-productif pour le haut commandement », *Revue militaire canadienne*, printemps 2017, vol. 17, numéro 2, p.5 à 14.

13 En fait, un article du premier numéro de la *Revue militaire canadienne* sur la campagne aérienne au Kosovo a été mentionné à la Chambre des communes. L'Opposition l'a utilisé pour suggérer que « des officiers supérieurs des forces aériennes canadiennes […] se sont plaints du manque de matériel adéquat, qui a placé le personnel des forces aériennes dans une situation de danger supplémentaire et de risque d'épuisement professionnel ». Le fait de mettre ses supérieurs politiques et hiérarchiques dans l'embarras pourrait certainement briser l'élan d'éventuels auteurs. Le lieutenant-colonel David L. Bashow, le colonel Dwight Davies, le colonel André Viens, le lieutenant-colonel John Rotteau, le major Norman Balfe, le major Ray Stouffer, le capitaine James Pickett et M. Steve Harris Ph. D., « Prêt pour la mission : Le rôle du Canada dans la campagne aérienne du Kosovo », *Revue militaire canadienne*, printemps 2000, volume 1, numéro 1. Canada, Chambre des communes, 36e Législature, 2e session, accessible en ligne à l'adresse https://www.noscommunes.ca/DocumentViewer/fr/36-2/chambre/seance-108/debats, 6 juin 2000.

14 https://www.cfc.forces.gc.ca/190/171/171-fra.html.

15 Jeffery, p. 9

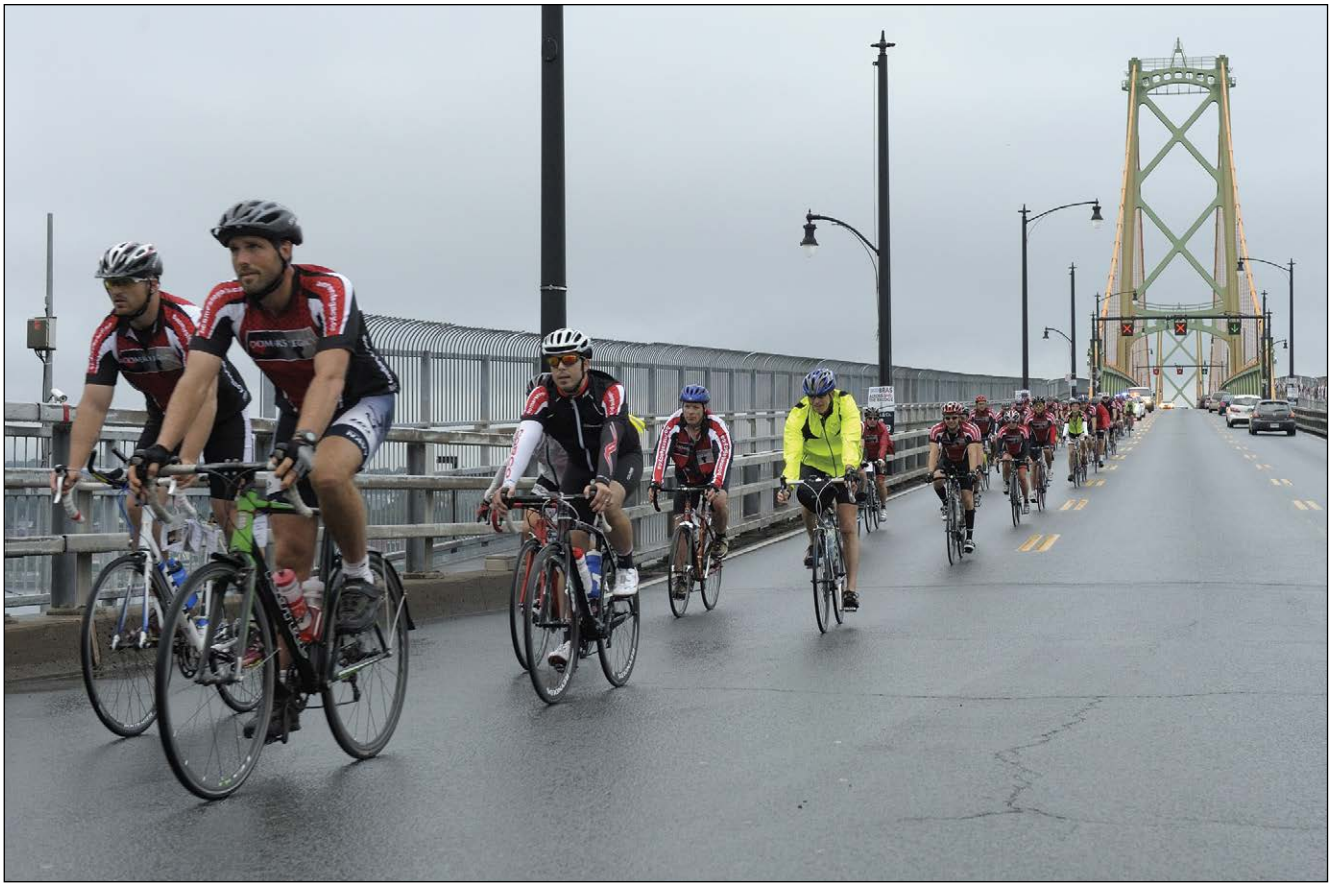


Photo du MDN GD2013-0708-24 prise par caporal Jennifer Kusche

Repenser les incitatifs à améliorer sa condition physique dans l'Armée canadienne : une approche fondée sur des données probantes

par Lawrence Glover

Introduction

Les guides de notation des comités de sélection de l'Armée canadienne (AC) définissent des critères devant favoriser la promotion de chefs équilibrés et intelligents, tant chez ses officiers que chez ses militaires du rang. Cependant, ces guides taisent la nécessité pour ces chefs de conserver une bonne condition physique d'un niveau dépassant le seuil minimal exigé pour l'ensemble des membres de l'organisation. Étant entendu qu'une étude sur l'universalité du service est en cours, ce qui pourrait ultérieurement influer sur les exigences des Forces armées canadiennes (FAC) en matière de condition physique, nous ferons valoir ici, brièvement, en nous fondant sur des recherches existantes dans le domaine de la médecine comportementale, que l'intégration, dans les guides de notation des comités de sélection, de mesures incitant les militaires à conserver une bonne condition physique enrichira notre culture sur ce plan. En outre, nous reviendrons ultérieurement sur l'intégration des mesures incitatives déjà approuvées par le Conseil des forces armées (CFA), aux fins des promotions. Enfin, pour favoriser une discussion équilibrée, nous examinerons les arguments contre l'intégration de mesures incitant à conserver une bonne condition physique, tels que ceux formulés dans un article publié antérieurement dans la *Revue militaire canadienne* par le major M.J. Draho (vol. 15, nº 3). Ce faisant, nous espérons susciter une discussion qui fera progresser notre approche des incitatifs à une meilleure condition physique, car elle pourrait véritablement améliorer le bien-être des membres de l'AC, l'efficacité opérationnelle de cette dernière et celle de toutes les FAC.

La progression des FAC vers l'encouragement à maintenir une bonne condition physique

Une bonne condition physique *est* et *a toujours été* indéniablement essentielle à la profession des armes. On peut soutenir qu'elle est la pierre angulaire de la préparation au combat, puisque les opérations militaires nécessitent souvent un effort physique intense durant de longues périodes et avec peu de repos. C'est particulièrement le cas de certains groupes professionnels de l'AC dont les membres assument des rôles, des responsabilités et des tâches nécessitant un niveau très élevé de force et d'endurance musculaire, comparativement à ce qui est exigé d'autres groupes professionnels des FAC. En effet, il existe un fonds de recherche important qui confirme les effets positifs d'une bonne condition physique sur le rendement individuel et collectif. Notamment, des articles fondés sur des études exhaustives fournissent des preuves irréfutables que la bonne forme améliore les chances

d'éviter les maladies chroniques et une mort prématurée[1]. D'autres recherches confirment les effets durables qu'une bonne condition physique peut avoir sur la résilience mentale dans un environnement militaire[2]. Par ailleurs, des recherches réalisées dans le domaine du comportement organisationnel attestent l'existence de ces avantages directs et indirects de la bonne forme physique et elles établissent même des liens ambitieux avec des retombées financières nettes positives et l'amélioration du rendement de l'organisation.

Le 8 décembre 2015, le CFA a sanctionné sans réserve les recherches existantes et approuvé l'attribution d'incitatifs dès le 1er avril 2017 dans le contexte du programme FORCE; cela comprend les mesures incitatives liées à la promotion et la distribution de récompenses matérielles, telles que des articles de vêtements et des insignes pour les classements exceptionnels aux épreuves d'évaluation de la condition physique. Les FAC ont aussi progressé dans leurs efforts pour procurer à leurs membres des connaissances et des ressources au moyen d'une politique-guide exprimée notamment dans la « Stratégie de performance intégrée de l'Armée canadienne » et dans la « Stratégie de performance physique des Forces armées canadiennes : Équilibre » récemment publiée. Néanmoins, bien que les FAC continuent à faire valoir l'importance de la condition physique et qu'elles viennent de créer les mesures incitatives matérielles susmentionnées, les tentatives proposées d'inclure des éléments liés à la condition physique dans les critères de promotion n'ont encore produit rien de concret. Par conséquent, il nous reste encore à exploiter le véritable potentiel de cette initiative relativement à la santé.

Recherche sur la modification des comportements liés à la santé

Afin d'illustrer l'influence des incitatifs matériels et liés à l'éducation, il suffit de prendre connaissance des résultats de recherches sur la santé publique, par exemple celles menées par les chercheurs Murphy et Breslin à l'École des sports de la Faculté des sciences de la vie et de la santé, au Collège doctoral de l'Université de l'Ulster, en 2014[3]. Lors de cette étude, 68 participants ont exécuté un essai clinique randomisé dans le cadre duquel ils ont été répartis entre trois groupes distincts qui ont ensuite suivi un programme d'exercices de six semaines. Un groupe a servi de groupe de contrôle, tandis qu'un autre s'est vu offrir un incitatif financier (IF) et a bénéficié d'un rabais de 33 p. 100 sur le prix du programme d'exercices; le troisième groupe a profité d'un cours sur l'établissement d'objectifs et sur la planification des activités hebdomadaires et a été appelé « groupe incité à concrétiser ses intentions (ICI) ». À la fin du programme de six semaines, les membres des groupes IF et ICI avaient en moyenne perdu 6,3 et 6,4 kilogrammes, respectivement, tandis que ceux du groupe de contrôle avaient perdu en moyenne 1,6 kilogramme.

Cette étude compte parmi les nombreux exemples qui révèlent les effets des incitatifs matériels et axés sur l'éducation en matière de santé sur la motivation des personnes à faire de l'exercice physique, et elle étaye le modèle actuel des FAC relatif aux mesures incitant au maintien d'une bonne forme physique. Toutefois, cette étude a des limites dues à la *petite taille de l'échantillon*, et l'*adaptabilité* de ce modèle est restreinte dans un contexte militaire. En outre, les données probantes existantes dans le domaine de l'économie comportementale révèlent qu'en eux-mêmes, les incitatifs matériels et les efforts d'éducation sont de nature temporaire et que leur portée est souvent limitée à moins qu'ils ne s'accompagnent d'un changement dans les facteurs socioculturels. En fin de compte, le terrain vital pour les FAC, dans leurs efforts pour modifier les comportements en matière de santé, réside dans la transformation des normes sociales. Ce terrain vital peut être saisi par des chefs qui font la promotion de la bonne forme physique, et il est possible de l'expliquer plus en détail au moyen de la théorie sociale cognitive.

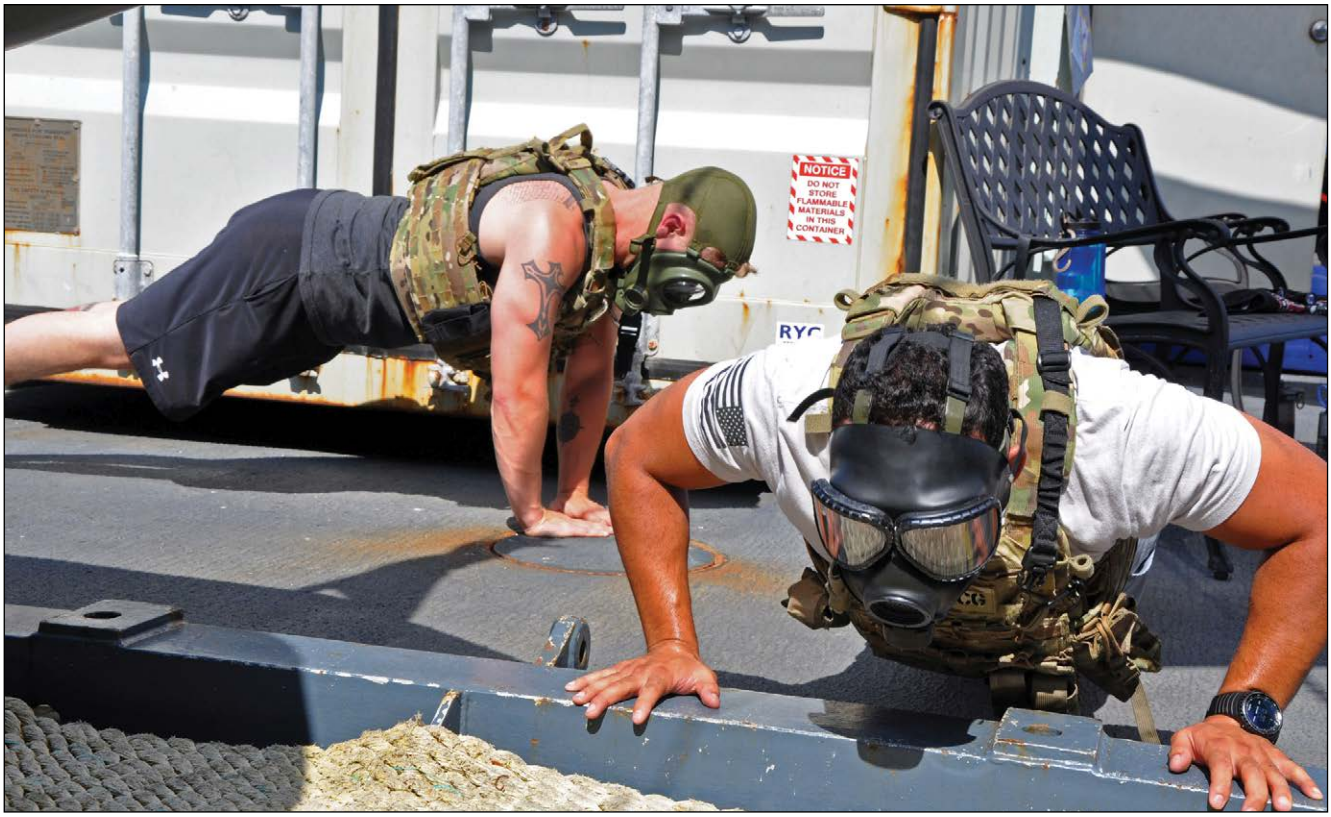


Photo du MDN ET2016-4534-02 prise par un officier des affaires publiques, opération *Caribbe*

Théorie sociale cognitive

Selon la théorie sociale cognitive, l'acquisition de nouveaux comportements résulte de l'observation de comportements adoptés par d'autres. Les recherches dans ce domaine confirment l'existence d'un lien puissant entre le maintien d'une bonne condition physique par des chefs donnant l'exemple et la modification des comportements en matière de santé[4]. Dans une étude novatrice exécutée par le chercheur Mark Stevens et ses collaborateurs à l'Université de Stirling, 583 personnes membres d'équipes sportives et de classes d'exercice dans tout le sud de l'Angleterre ont participé à une enquête axée sur le « *15-Item Identity Leadership Inventory* » (inventaire en 15 points des qualités de soi en tant que leader). Les résultats ont clairement montré que les chefs qui, aux yeux de leurs subalternes, incarnaient les normes culturelles et l'art de se diriger eux-mêmes dans le contexte de la condition physique suscitaient chez ces derniers des taux de participation nettement accrus et un meilleur rendement global. En outre, comme le titre de l'étude intitulée « Exercise contagion in a global social network » le laisse judicieusement entendre, les chercheurs Sinan Aral et Christos Nicolaides, au Massachusetts Institute of Technology (MIT), ont prouvé que les habitudes en matière de conditionnement physique sont très contagieuses et que les interventions ciblant ce domaine ont la capacité d'influer considérablement sur la modification des comportements[5]. En prenant en considération la recherche susmentionnée et un fonds de connaissances important qui démontre clairement l'effet que les chefs peuvent exercer sur la motivation de leurs subalternes, on peut raisonnablement conclure que les chefs en bonne forme physique peuvent provoquer une transformation exceptionnelle chez leur personnel. Cependant, comment pouvons-nous intégrer la bonne forme physique dans le système de promotion et, aspect primordial, comment pouvons-nous le faire d'une façon à la fois efficace et inclusive pour ses membres?

L'avenir et les mesures incitant les militaires à améliorer leur forme physique

Comme les efforts pour intégrer la bonne forme physique dans les critères pris en compte aux fins de la promotion n'ont pas abouti et qu'un régime d'évaluation du rendement très compétitif est employé, les chefs dans l'Armée canadienne sont souvent promus parce qu'ils satisfont à des critères tels que leur maîtrise de la langue seconde (jusqu'à quatre points supplémentaires) et d'autres accréditations professionnelles (jusqu'à trois points supplémentaires). Ces éléments renforcent assurément la capacité intellectuelle des officiers et des sous-officiers de l'Armée canadienne, mais ils n'incitent pas vraiment ces derniers à améliorer leur condition physique. En revanche, on peut rationnellement comprendre que les mesures incitant à améliorer sa condition physique constitueront un puissant facteur de motivation, étant donné que les militaires aspirent à être promus pour de très nombreuses raisons ne se limitant pas à l'expérience professionnelle et aux gains financiers. Par conséquent, l'inclusion de critères de promotion axés sur la condition physique incitera les chefs à demeurer en bonne forme et à donner l'exemple à leurs subalternes à cet égard.

L'approche à adopter pour accomplir cela consiste tout simplement à réexaminer la mise en œuvre des mesures incitatives qui ont déjà été approuvées par le CFA en 2015 dans le cadre du programme FORCE. Elles consistaient à accorder deux points de plus aux fins de la promotion à quiconque atteignait les niveaux platine, or ou argent, et un point supplémentaire aux militaires atteignant le niveau bronze. Cette méthodologie est proposée pour l'épreuve FORCE, car c'est actuellement notre meilleure façon d'évaluer la condition physique des militaires participant aux opérations des FAC, mais il est entendu qu'à mesure qu'évolueront les méthodes d'évaluation, ces incitatifs évolueront aussi pour refléter différents critères de mesure de la condition physique.

Examen des arguments contre les mesures encourageant le maintien d'une bonne forme physique

Les arguments contre les mesures incitant à conserver une bonne forme physique seront invariablement axés sur les préoccupations suivantes : la promotion de militaires fondée sur leur condition physique ne vaut pas pour tous les membres des FAC; un haut niveau de forme physique ne garantit pas que le militaire se distinguera par son leadership au niveau des grades supérieurs; les erreurs commises dans les évaluations physiques risqueraient en elles-mêmes d'entraîner la promotion de chefs *incompétents*, mais *en bonne forme physique*. Tous ces arguments sont effectivement fondés, et leur confirmation aurait des effets nuisibles sur notre institution. Cependant, l'approche

Photo du MDN ISO2-2019-0005-018 prise par le sergent Vincent Carbonneau

proposée pour encourager les militaires à conserver une bonne forme physique permettrait à ceux qui auraient atteint au moins le niveau bronze de recevoir des points aux fins du classement au mérite. À l'heure actuelle, le niveau d'encouragement « bronze » est basé sur le 50e percentile des membres des FAC. Par conséquent, la moitié de ces derniers aurait droit aux points liés à ce niveau d'encouragement. C'est sûrement là un critère inclusif, si l'on s'en tient strictement au point de vue mathématique. Il importe aussi de souligner que nous ne recommandons pas ici que ces points remplacent l'un ou l'autre des critères existants. Ils *s'ajouteraient* plutôt tout simplement aux critères de promotion existants, tels que les compétences en langue seconde et les accréditations professionnelles, ainsi qu'aux critères fondamentaux que sont le rendement au travail et le potentiel en leadership, et *les renforceraient*. Enfin, on peut dissiper les préoccupations relatives à l'administration impartiale des épreuves en examinant les méthodes d'évaluation du programme FORCE, qui limitent l'interprétation des normes par les évaluateurs, et les périodes de repos comparativement aux modèles des épreuves de condition physique employés antérieurement.

Conclusion

Les théoriciens militaires modernes s'entendent presque tous pour dire que l'environnement de sécurité futur comprendra des acteurs étatiques et non étatiques très *réseautés* et *dotés de technologies sans doute supérieures*, qui exploiteront tous les éléments du pouvoir pour parvenir aux résultats souhaités. Malgré cette théorie sur la nature changeante de la guerre, la bonne forme physique demeurera essentielle dans les « combats de demain », car on peut s'attendre à ce que la force terrestre demeure essentielle au maintien de la défense nationale et à l'exercice de la souveraineté. C'est ce que traduit le tout dernier concept opérationnel de l'Armée canadienne[6]. En outre, les avantages de la bonne condition physique ne se limitent pas au domaine tactique, puisqu'ils influent aussi sur la résilience et le bien-être général des forces. C'est pourquoi la bonne condition physique sera toujours importante. Cela étant, que les critères de promotion axés sur la condition physique soient établis au moyen de la méthodologie approuvée antérieurement par le CFA, ou d'une autre façon, ce petit changement servira sans doute d'instrument puissant pour améliorer l'efficacité opérationnelle au cours des années à venir.

Le capitaine Lawrence Glover *s'est enrôlé dans les FAC en 2011 et a servi dans le 2e Régiment du génie de combat à titre de commandant de la 5e Troupe et d'officier des opérations du 24e Escadron de campagne. Après cette première affectation, il a été instructeur de tactique à l'École du génie militaire des Forces canadiennes. Depuis l'été 2019, il est retourné au 24e Escadron de campagne pour y faire sa deuxième période de service au sein du Régiment. Il détient un baccalauréat ès sciences en biochimie qu'il a obtenu à l'Université Mount Allison.*

Photo du MDN VL10-2018-0011-011 prise par Nedia Coutinho

NOTES

1 Warburton, Nicol et Bredin « Health Benefits of Physical Activity: The Evidence », dans le *Journal de l'Association médicale canadienne*, 2006.

2 Deuster et Silverman, « Physical Fitness: A Pathway to Health and Resilience », US Army Medical Department Journal, 2013.

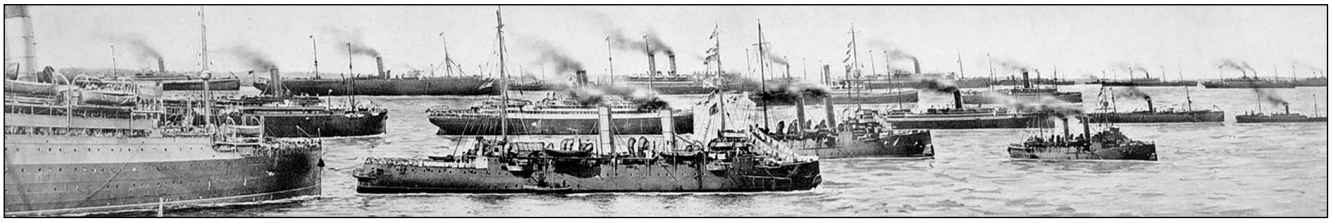
3 Murphy et Breslin, « Using financial incentives to increase physical activity, weight loss and well-being: a randomized control trial », Working Papers in the Health Sciences, 2014.

4 Stevens *et coll.*, « Leaders Promote Attendance in Sport and Exercise Sessions by Fostering Social Identity », Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports, 2018.

5 Aral et Nicolaides, « Exercise contagion in a global social network », Massachusetts Institute of Technology (MIT), 2017.

6 Centre de guerre terrestre de l'Armée canadienne, Engagement rapproché : La puissance terrestre à l'ère de l'incertitude, B-GL-310-001/AG-002.

J.A. Millar/Bibliothèque et Archives Canada/PA-000634



Le premier contingent à destination de Plymouth, en Angleterre.

La 1re Ambulance de campagne et la Grande Guerre de 1914 à 1918

par Jeff Biddiscombe

Introduction/Mobilisation

La Première Guerre mondiale a commencé après que l'Allemagne eut déclaré la guerre à la Russie, le 1er août 1914. La Grande-Bretagne a réagi en déclarant la guerre à l'Allemagne le 4 août. La Grande-Bretagne est entrée en guerre avec tous les dominions de son empire, y compris le Canada. À Ottawa, le gouverneur général a publié un décret en conseil, le 6 août, afin de mobiliser les premières unités canadiennes. La 1re Ambulance de campagne a été mise sur pied en septembre 1914, à Valcartier, ses effectifs ayant été puisés dans diverses unités médicales de l'Est du Canada[1]. Le 30 septembre, la 1re Ambulance de campagne a quitté Québec à bord du S.S. *Megantic* au sein du Premier contingent en route vers l'Angleterre[2]. Après son arrivée, le 14 octobre, l'unité a passé l'hiver à Salisbury Plain avant de partir pour la France le 8 février 1915[3].

Ypres

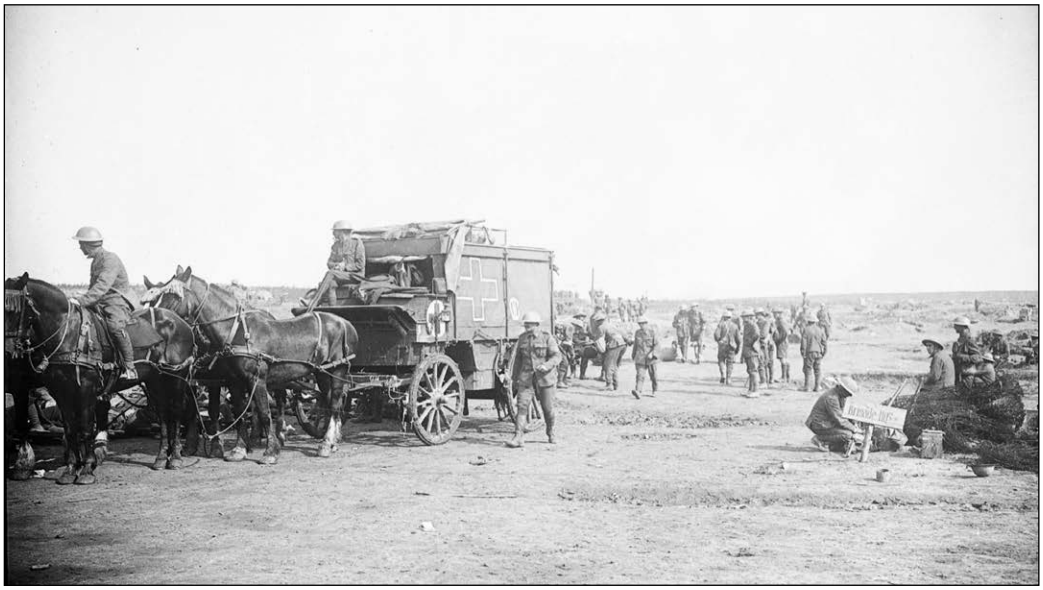
Avril 1915. La 1re Ambulance de campagne est arrivée en France le 12 février 1915[4] et est entrée en action la première fois le 23 avril, sur le front de l'Ouest, à Ypres, après que les Alliés aient essuyé une attaque-surprise exécutée par une force ennemie quatre fois plus nombreuse que la leur. Après des barrages d'artillerie qui avaient duré des semaines, les Allemands ont fait précéder leur assaut au sol par une attaque avec des gaz toxiques. « Ils [les soldats gazés] titubaient, ils étaient faibles et hébétés et ils avaient les yeux injectés de sang et une toux sèche. Certains étaient secoués par des accès de vomissements; tous souffraient d'une dyspnée intense et avaient un pouls rapide et, dans les pires cas, les soldats affichaient un horrible teint terreux[5] [TCO]. » Quand les Canadiens ont été retirés des combats, le 4 mai, les trois ambulances de campagne canadiennes et les deux ambulances britanniques en déploiement près du champ de bataille s'étaient occupées de 10 000 blessés alliés[6].

Collection d'art militaire Beaverbrook, Musée canadien de la guerre, MCG 19710261-0110

« *La Première Division canadienne débarque à Saint-Nazaire,* 1915 », par Edgar Bundy.

Festubert

Mai 1915. Les Alliés étant passés à l'attaque, les forces allemandes se sont défendues de nouveau avec des gaz toxiques, tout en employant une nouvelle arme : des projectiles illicites appelés « balles dum-dum » (balles renversées dans leur cartouche). Ces projectiles ont causé les pires blessures jamais vues par le personnel médical canadien : « de terribles lacérations des tissus et la production d'horribles blessures de sortie béantes[7] [TCO]. » Les 1re, 2e et 3e Ambulances de campagne se sont réunies pour former une seule grande unité[8] et elles ont traité ensemble plus d'un millier de blessés alliés au cours de cette bataille[9].



MDN/Bibliothèque et Archives Canada/PA-000634

Une ambulance tirée par des chevaux à un poste de secours avancé, septembre 1916.

Crête de Vimy

Du 9 au 12 avril 1917. Les Canadiens ont combattu pour la première fois en tant que corps d'armée au cours de la bataille de la crête de Vimy. Après des mois de planification et d'exercices, les quatre divisions canadiennes ont pris la crête d'assaut à 5 h 30 sous la couverture d'un violent barrage d'artillerie fourni par presque 1 000 pièces. Plus de 15 000 fantassins ont constitué la première vague, et la majeure partie de la crête avait été prise à midi, le premier jour. Cependant, la victoire a coûté cher : 3 598 morts et 7 000 blessés. « Des hommes blessés jonchent le sol dans la boue, dans les trous d'obus et dans les cratères creusés par les mines; certains hurlent en direction du ciel, d'autres gisent en silence, les uns implorant de l'aide, les autres luttant pour ne pas être engloutis dans les cratères[10]. » Au début, la 1re Ambulance de campagne a appuyé nos troupes en s'occupant de la principale infirmerie de campagne du Corps d'armée, avec les 4e, 8e et 10e Ambulances de campagne[11]. Le troisième jour, l'unité s'est déplacée vers l'avant pour se charger de retrouver les blessés jonchant encore le champ de bataille, tandis que la 1re Division canadienne poursuivait sa progression[12].

MDN/Bibliothèque et Archives Canada/PA-001024

Utilisation d'un tramway pour évacuer les blessés à la crête de Vimy, avril 1917.

Les 100 derniers jours

D'août à novembre 1918. Après avoir réussi à repousser une grande offensive allemande, les Alliés ont amorcé leur offensive finale pour gagner la guerre, en déclenchant une attaque à Amiens, le 8 août[13]. Pendant la première bataille de la nouvelle offensive, la 1re Ambulance de campagne s'est occupée de la principale infirmerie du Corps canadien, avec le soutien des 2e, 3e, 5e, 10e et 14e Ambulances de campagne. Après une avance rapide et vaste à Amiens, le Corps

MDN/Bibliothèque et Archives Canada/PA-001404

Des Canadiens ayant subi de graves blessures sont évacués du poste de secours avancé vers l'Angleterre, juin 1917.

canadien a été transporté au nord d'Arras. Les Alliés ont déclenché leur attaque à Arras le 26 août et ils ont avancé jusqu'au Canal du Nord en deux semaines, moyennant des pertes de 13 000 hommes, dont 9 500 Canadiens. Cambrai a été prise le 9 octobre, et 10 000 autres Canadiens ont alors été blessés. Enfin, il y a eu la bataille de Mons, le 11 novembre 1918. Au cours de ces 100 derniers jours de la guerre, la 1re Ambulance de campagne a soutenu la 1re Division canadienne pendant toute l'offensive[14].

Collection d'art militaire Beaverbrook, Musée canadien de la guerre, MCG 19710261-0813

Le retour à Mons, une peinture d'Inglis Sheldon-Williams.

L'Armistice

De novembre 1918 à janvier 1919. Après l'entrée en vigueur de l'Armistice, le 11 novembre, les Alliés ont occupé l'Allemagne à l'ouest du Rhin, aux termes de l'entente. Les deux plus anciennes divisions canadiennes, soit la 1re et la 2e, ont été choisies pour faire partie de cette première force d'occupation alliée. Le 13 décembre, la 1re Division canadienne a franchi le Rhin à Cologne et a établi une tête de pont sur la rive est. Quant à elle, la 1re Ambulance de campagne a mis sur pied le poste de repos divisionnaire au sud-est de Cologne, à Wahn[15].

Démobilisation

Après avoir été relevée à la tête de pont de Cologne, le 9 janvier 1919, la 1re Ambulance de campagne a entrepris le long voyage de retour au Canada, le 10 janvier[16]. À la

Collection d'art militaire Beaverbrook, Musée canadien de la guerre, MCG 19710261-0343

L'Olympic rapatriant des soldats, une peinture d'Arthur Lismer réalisée avant qu'il se joigne au Groupe des Sept.

MDN/Bibliothèque et Archives Canada/PA-003944

Le commandant et des sous-officiers de la 1re Ambulance de campagne, janvier 1919.

suite d'une période d'attente de six semaines en Belgique, l'unité s'est embarquée pour l'Angleterre le 16 mars, puis elle a pris le chemin du Canada le 14 avril, à bord du S.S. *Olympic*. Le personnel de la 1re Ambulance de campagne est arrivé à Kingston, en Ontario au début de mai; il a été démobilisé par l'intermédiaire du poste de dispersion local pour le secteur « H ». Après un dernier examen administratif et financier, la 1re Ambulance de campagne a été officiellement dissoute au moyen de l'ordre général nº 211, le 15 novembre 1920[17], et c'est alors que sa longue et distinguée période de service pendant la Grande Guerre a pris fin.

Le capitaine de vaisseau Jeff Biddiscombe, MMM, CD*, était le commandant de la 1re Ambulance de campagne basée à Edmonton à partir de juillet 2016 à mars 2019. Il s'intéresse tout particulièrement à l'histoire du Service de santé royal canadien.*

Direction – Histoire et patrimoine, MDN

NOTES

1 J.G.Adami, *War Story of the Canadian Army Medical Corps*, Westminster, Royaume-Uni, Colour, 1918.

2 Bibliothèque et Archives Canada, *Service de santé de l'armée canadienne* [document PDF]. Extrait du Guide des sources pour les unités du Corps expéditionnaire canadien. Voir le site http://www.bac-lac.gc.ca/fra/decouvrez/patrimoine-militaire/premiere-guerre-mondiale/Pages/unites-corps-expeditionnaire-canadien.aspx.

3 S. MacPhail, *Official History of the Canadian Forces in the Great War 1914-19: The Medical Services*, Ottawa, Imprimeur du Roi, 1925.

4 Journaux de guerre [War Diaries—1st Canadian Field Ambulance 1914/10/14—1916/12/31]. Fonds du ministère des Forces armées outre-mer du Canada. RG9-III-D-3. Numéro de volume/boîte : 5026. Nº de dossier : 822. Numéro du contenant copié : T-10913. Bibliothèque et Archives Canada, Ottawa, le 15 mai 2018.

5 Adami, p. 103.

6 *Ibid.*

7 *Ibid.,* p. 200.

8 MacPhail,

9 Adami.

10 Historica Canada, La crête de Vimy. Voir le site < https://thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/le-crete-de-vimy-et-la-naissance-dune-nation>.

11 MacPhail.

12 Adami.

13 MacPhail.

14 A.E. Snell, *The C.A.M.C. with the Canadian Corps during the Last Hundred Days of the Great War*, Ottawa, Imprimeur du Roi, 1924.

15 *Ibid.*

16 Journaux de guerre [War Diaries—1st Canadian Field Ambulance, 1917/01/01—1919/03/15], Bibliothèque et Archives Canada, Ottawa, le 15 mai 2018.

17 Documents textuels. [Démobilisation de la 1re Ambulance de campagne.] Fonds du ministère de la Défense nationale, RG24-C-1-a. Numéro de volume/boîte : 1539. Numéro de dossier : HQ-683-131-5. Partie 1 du dossier. Bibliothèque et Archives Canada, Ottawa, le 15 mai 2018.

Photo du MDN/CIIFC PL-11969

L'aviateur George « Buzz » Beurling, un des meilleurs as de l'avion de combat lors de la Seconde Guerre mondiale, rencontre le premier ministre Mackenzie King à Ottawa, sur la colline du Parlement, le 9 novembre 1942.

Photo du MDN/CIIFC PL-59227

Le premier ministre Louis Saint-Laurent lors d'un discours radiodiffusé avant son départ de l'aéroport de Rockliffe, à Ottawa, pour un voyage autour du monde.

Faut-il rafraîchir la politique *Protection, Sécurité, Engagement*, ou la refondre?

par Martin Shadwick

Dans une analyse réfléchie et stimulante publiée le 29 juin 2019 dans le *Globe and Mail*, le chroniqueur des affaires internationales Doug Saunders émet l'avis que « soudainement, le Canada se retrouve presque seul dans le monde, avec un gouvernement libéral constatant que sa politique étrangère optimiste n'a plus de sens dans son intégralité » [TCO]. Nous rappelant que « nous avons déjà été dans cette situation » [TCO], il fait observer que, « dans les deux cas, le Canada s'est trouvé dans une conjoncture où notre premier ministre réticent a dû prendre avec des pincettes un président américain agressif et irritable; où la Grande-Bretagne, terriblement affaiblie, s'est recroquevillée sur elle-même et s'est retirée de la scène mondiale; où la Russie, après avoir été une alliée timide, s'est transformée en une entité dangereuse; où une vague d'autoritarisme a balayé la Chine et l'Europe centrale; où l'Europe de l'Ouest a été en proie à une crise politique et à l'instabilité, et où le monde démocratique sombrait dans un totalitarisme affreux ou dans l'intolérance raciale. » [TCO] « La première fois s'est produite au milieu des années 1940, quand la Guerre froide a fait des ravages dans le monde entier. Le premier ministre libéral Mackenzie King a constaté que les vieux attributs de sa politique étrangère n'avaient plus de mordant et que ses anciennes relations avaient perdu leur efficacité, mais son ministre des Affaires étrangères visionnaire, Louis Saint-Laurent, a alors assumé un rôle clé dans la création d'une nouvelle gamme d'organisations et d'alliances internationales qui allait conserver son intégrité au monde démocratique et transformer la langue des relations internationales pendant trois générations » [TCO].

Cette fois-ci, « Le Premier ministre Justin Trudeau est confronté à un vide étonnamment semblable au chapitre de la politique étrangère. De grandes parties du monde ont tourné le dos à la coopération internationale et à la paix démocratique — les États-Unis étant cette fois en tête du mouvement » [TCO]. Dans le meilleur des cas, fait observer Saunders, « il s'agit d'un test d'effort temporaire mesurant la capacité du gouvernement du Canada à gérer un monde instable sans l'aide de partenaires fiables. Dans le pire des cas, c'est une crise internationale durable qui remet en question tant l'expansionnisme optimiste de M. Trudeau que l'approche plus défensive de ses prédécesseurs conservateurs. D'une façon ou d'une autre, nous sommes coincés. » [TCO] Étant donné cette dure réalité, postule Saunders, « peu importe qui s'installera au 24 de la promenade Sussex après l'élection fédérale de 2019, il ou elle devra repenser à fond le concept selon lequel le Canada est une puissance moyenne qui mise sur des alliés et des partenaires commerciaux fiables et sur un rôle démesuré dans les anciennes organisations internationales. Toutes ces certitudes ont disparu. » [TCO]

Photo du MDN/CIIFC SU03-2016-1200-047 prise par le caporal-chef

Le premier ministre Justin Trudeau lors de la cérémonie tenue le jour du Souvenir à Ottawa, au Monument commémoratif de guerre du Canada, le 11 novembre 2016.

Bien sûr, ce n'était pas là le genre de paysage géopolitique et géostratégique non plus que les types de défis qui se posaient aux décideurs chargés de formuler la politique de défense et la politique étrangère du Canada et que les partis envisageaient pendant la dernière élection fédérale en 2015. Au cours de cette campagne, les libéraux de M. Trudeau ont évoqué avec optimisme la possibilité de redonner au Canada sa place sur la scène internationale, tout en réprimandant les conservateurs de Stephen Harper : « [m]alheureusement, sous le règne de Stephen Harper, la présence et l'influence de notre pays sur la scène internationale ont graduellement diminué. Plutôt que de collaborer avec les autres pays au sein des Nations Unies, le gouvernement Harper a tourné le dos aux institutions multilatérales et a affaibli notre armée, nos services diplomatiques et nos programmes de développement. […] Que ce soit au chapitre des changements climatiques, du terrorisme, de la radicalisation ou des conflits internationaux, il est plus que jamais essentiel d'exercer une diplomatie efficace. Grâce à notre plan, nous rétablirons le leadership du Canada à l'échelle mondiale, non seulement pour apporter sécurité et croissance à notre pays, mais aussi pour contribuer de façon concrète et positive à ce que le monde devienne un endroit plus paisible et plus prospère. » « S'il y a déjà eu une « doctrine Trudeau «, souligne Saunders, son essence a été évidente dans les propos que M. Trudeau a tenus en juin 2015 : « [Le Canada] a toujours compris qu'un engagement complet et résolu de sa part sur la scène internationale est important non seulement pour sa propre réussite, mais aussi pour celle d'autres pays. » [TCO] « Il y a quatre ans, écrit Saunders, la doctrine Trudeau a paru raisonnable et réalisable aux yeux de nombreux observateurs : elle traduisait à tout le moins une façon pour le Canada d'élargir la gamme de ses partenariats commerciaux et politiques partout dans le monde et de réduire sa dépendance par rapport à ses partenaires traditionnels en faisant fond sur le cercle existant des démocraties à l'esprit ouvert. Ce qui était moins évident en 2015, c'était la mesure où toute la doctrine Trudeau reposait sur la coopération des États-Unis. Sans un président américain poursuivant des buts semblables et sans un cercle de démocraties à l'esprit ouvert, la doctrine Trudeau alliant rigueur pragmatique et influence morale resterait lettre morte » [TCO].

Citée dans une bonne mesure, Janice Gross Stein fait valoir que le Canada « […] est maintenant presque entièrement isolé dans un minuscule cercle de démocraties libérales pluralistes » et elle croit que « le pays doit laisser tomber toute prétention d'idéalisme et cesser de chanter les vertus canadiennes » [TCO]. La politique canadienne doit être fondée sur les intérêts du pays. Tout ce qu'elle peut faire maintenant, c'est de protéger nos intérêts nationaux » [TCO]. Pourtant, comme le précise Saunders, « l'expression « intérêts nationaux « ne signifie plus la même chose qu'auparavant. Pour garantir la sécurité physique et économique du pays, il ne suffit plus de soutenir les alliances existantes; il faut déployer beaucoup plus d'efforts et dépenser beaucoup plus d'argent pour créer de nouveaux blocs et de nouveaux espaces démocratiques là où aucun n'a encore existé » [TCO].

Dans ce nouveau monde « précaire et instable », écrit Saunders, « le Canada doit aborder les relations internationales sous un nouvel angle » [TCO]. Saunders cerne trois approches qui « devraient constituer un point de départ, après l'élection, pour l'un ou l'autre des [principaux] partis » [TCO]. Tout d'abord, « un pilier central de la politique étrangère de n'importe quel gouvernement canadien doit être de collaborer étroitement avec les autres démocraties libérales – et surtout avec celles qui embrassent le pluralisme et le commerce ouvert –, d'investir pour faire de leur système la norme et d'aider les pays à s'affranchir du nationalisme et de l'extrémisme » [TCO]. Dans le cadre de ce pilier, il faut notamment accorder de l'attention à des entités telles que l'Alliance pour le multiculturalisme et le Groupe d'Ottawa. Le deuxième pilier aurait pour objet « d'établir des relations diplomatiques et politiques directes avec les majorités publiques et les forces démocratiques dans les pays dont le gouvernement s'est enlisé dans de sombres corridors — au besoin, en contournant carrément les gouvernements qui ont dépassé les bornes. Voilà qui est controversé et risqué » — et ce n'est pas là une exagération — « mais il existe des précédents à cet égard » [TCO]. Songeons notamment au Groupe de Lima.

Photo du MDN/CIFC AR2009-JJ017-09 prise par le caporal-chef Jonathan Johansen

Le premier ministre Stephen Harper visite les troupes à l'aéroport de Kandahar, en Afghanistan, le 9 mai 2009.

Le troisième palier — et celui qui intéresse le plus la défense — prévoit le « renforcement » d'un éventail vraiment diversifié de capacités nationales. « Il est possible de réduire à un seul fait la plupart des frustrations éprouvées dans le contexte de la politique étrangère par M. Trudeau, M. Harper et leurs prédécesseurs : bien qu'étant une puissance moyenne très prospère, le Canada n'a pas le poids voulu quant à la productivité économique, aux ressources militaires, à l'assiette fiscale, à l'infrastructure ou à la taille et à la portée de ses institutions publiques et privées pour exercer une influence décisive sans l'aide d'autres pays plus gros. » [TCO] Le Canada ne peut pas faire cavalier seul — « non plus qu'il ne veuille le faire » — mais « les circonstances le forcent à miser beaucoup plus sur ses propres ressources. Le fléchissement profond de la mondialisation économique après 2008 et les punitions commerciales infligées par la Chine et les États-Unis au cours des dernières années ont mis au jour nos faiblesses dans nos marchés nationaux. L'incapacité d'Ottawa de faire face en même temps à plus de deux crises internationales d'envergure a montré l'extrême insuffisance des ressources de nos ministères et organismes fédéraux. Les menaces adressées par M. Trump à l'OTAN et à d'autres alliances militaires internationales et notre incapacité à faire plus que remplir un rôle symbolique au chapitre du maintien de la paix ont confirmé que nous devons affecter plus de ressources à la défense (et mettre fin à la pratique inefficace consistant à acheter des navires et des véhicules auprès de fournisseurs nationaux). Nous devons renforcer nos villes et notre infrastructure, nos universités et nos institutions, notre population et nos centres du savoir pour faire de notre pays une puissance qui peut montrer la voie à suivre au lieu de se contenter de se joindre à un mouvement existant déjà » [TCO].

« [Même] si la crise actuelle secouant les démocraties libérales s'avère temporaire et de courte durée, nous savons qu'elle peut se reproduire – et que ce sera probablement le cas. Si les institutions de 1945 ne fonctionnent plus et que les doctrines de 2015 ont échoué,

Gints Ivuskans/Banque de photos Alamy/P8KM62

Le président Donald Trump lors d'une conférence de presse de l'OTAN à Bruxelles, le 12 juillet 2018.

nous devrions en créer de nouvelles qui conserveront au Canada ses liens avec les meilleures parties du monde pour le reste du siècle » [TCO].

La réaction à l'analyse de Saunders ne s'est pas fait attendre, comme on pouvait s'y attendre. Dans le numéro du *National Post* du 9 juillet 2019, Matt Gurney a convenu que les premières hypothèses posées par le gouvernement Trudeau dans sa politique étrangère avaient été « fondamentalement détruites » dans les années qui ont suivi. Cependant, il s'est demandé quand, dans sa longue analyse, Saunders « en arriverait à l'argument évident selon lequel le Canada va devoir se défendre lui-même, ou, *à tout le moins, dans une mesure beaucoup plus grande que celle que nous envisageons actuellement* » (les italiques sont ajoutés) [TCO]. Saunders « en convient, finalement, mais à peine, dans une demi-phrase de l'avant-dernier paragraphe. Cependant, la conclusion vaut toujours : Saunders affirme que nous allons devoir affecter plus de fonds à la défense. Oui, mais sur quels plans? » [TCO] Tout en postulant qu'il « nous faut plus et dans tous les secteurs », Gurney fait valoir « qu'entre-temps, le renforcement de la Réserve [de l'Armée de terre] est un moyen rentable d'accroître rapidement les effectifs des Forces armées canadiennes » [TCO]. Comme il fallait aussi s'y attendre, un rédacteur d'articles de fond dans le *National Post*, Arthur James, a promptement contesté cette affirmation en soutenant qu'une expansion considérable de la Réserve de l'Armée de terre « n'était tout simplement pas crédible » [TCO] et qu'il fallait plutôt « favoriser la reconstruction d'une Armée de terre régulière bien équipée et très bien entraînée » [TCO].

Si l'on accepte l'hypothèse principale de Saunders et sa proposition concomitante en faveur d'une approche renforcée et plus autonome non seulement de la politique étrangère et de la politique de défense du Canada, mais aussi d'une panoplie possiblement vaste d'autres secteurs de la politique gouvernementale et d'autres capacités nationales du Canada, quelles seraient alors les conséquences éventuelles pour la défense du « royaume »? Serait-il possible de modifier la politique *Protection, Sécurité, Engagement* — vieille d'à peine deux ans — et de l'adapter (pour en produire ainsi une deuxième version) à l'environnement international nouveau et plus troublant, ou faudrait-il réévaluer en profondeur la politique de défense du Canada? Comment pourrions-nous modifier ou abandonner les priorités actuelles en matière de défense, ou y ajouter? Quels ajustements et initiatives faudrait-il adopter, aux chapitres de la structure des forces et de l'approvisionnement de défense, pour adapter la politique à un modèle tel que celui proposé par Saunders? Comment l'Armée de terre, la Marine et la Force aérienne s'accommoderaient-elles d'une telle restructuration? Les perspectives de la Réserve s'amélioreraient-elles ou se détérioreraient-elles si le Canada cherchait à accroître son autonomie en matière de défense? Du point de vue géographique, la question se pose de savoir comment les rôles et les engagements nationaux, continentaux et internationaux du Canada seraient définis, surtout à un moment où, comme le précisait en 2017 la politique *Protection, Sécurité, Engagement*, « les trois rôles traditionnels de la Défense canadienne « sont de plus en plus inextricablement liés ».

Il est concevable que la politique *Protection, Sécurité, Engagement* — qui a fourni un guide raisonnablement valable pour orienter la politique de défense et les Forces armées canadiennes, bien que subsistent des questions sur la disponibilité à point nommé des capitaux nécessaires – puisse être modifiée et adaptée afin de répondre aux exigences d'une approche plus autonome de la défense. Il en résulterait, on peut le faire valoir, quelque chose qui s'apparenterait, sans y être identique, à la philosophie axée sur l'autonomie qui détermine et façonne la structure des forces armées australiennes contemporaines. Le gouvernement Harper a laissé au gouvernement Trudeau certaines capacités dignes de mention qui renforcent l'autonomie — un des principaux exemples résidant dans l'acquisition de moyens de transport aérien stratégiques sous la forme des avions CC-177A *Globemaster* — et des plans sur l'acquisition d'autres capacités susceptibles de contribuer à l'accroissement de l'autonomie et des ressources : mentionnons en particulier 15 frégates polyvalentes de type 26 (ce qui correspondrait à une flotte de type 26 plus grande que celle envisagée actuellement par la Royal Navy) et 88 avions de chasse, lesquels produiraient une flotte de chasse sensiblement plus grande que celle envisagée par le gouvernement Harper (65 avions), de même que, si le choix final s'arrête sur le F-35A, une flotte dotée d'impressionnants moyens de collecte de renseignements. Afin de renforcer l'autonomie, d'autres acquisitions s'imposeraient. Celles-ci comprendraient sans doute des successeurs crédibles (sur les plans tant qualitatif que quantitatif) du CP-140M *Aurora* et du CC-150 *Polaris*, trois navires de soutien interarmées ou l'équivalent et des sous-marins munis d'un système de propulsion aérobie; il faut ajouter à cela l'apport d'améliorations à la structure des forces et aux immobilisations de l'Armée de terre, améliorations qui dépasseraient fort probablement ce qui est envisagé dans la politique *Protection, Sécurité, Engagement*. Les capacités d'intervention en cas de désastres, tant au Canada qu'à l'étranger, dont disposent les trois armées ont elles aussi besoin d'être améliorées.

Photo du MDN CK02-2016-0510-013

Un CC-177 *Globemaster* III de l'Aviation royale canadienne s'apprête à atterrir à la BFC Cold Lake durant l'exercice *Maple Flag*, le 31 mai 2016.

Le principe de l'autonomie renforcée pourrait aussi s'appliquer à la prochaine étape de la modernisation du NORAD, pour des raisons liées en partie à la sécurité nationale et en partie à la souveraineté nationale. D'un point de vue plus large, une présence militaire canadienne

BAE Systems

Concept artistique de la frégate de Type 26.

renforcée dans l'Arctique pourrait s'avérer prudente sur les plans de la sécurité, de la souveraineté et de l'intendance des ressources et aller aussi dans le sens des notions supérieures relatives à l'autonomie renforcée. Il ne s'agit pas ici de « militariser » l'Arctique canadien, mais il semble à la fois nécessaire et prudent d'opter pour quelque chose de plus étendu que, par exemple, la SFC Alert et les très modestes installations d'entraînement et de ravitaillement en carburant dont le gouvernement Harper avait amorcé la mise en place. La décision que le gouvernement Trudeau a prise en 2018 — en partie pour des raisons liées à la souveraineté et à la sécurité maritimes et en partie pour aider à maintenir les emplois dans les chantiers navals jusqu'à ce que commence la construction des nouvelles frégates — d'acheter un sixième navire de patrouille extracôtier et de l'Arctique de la classe *Harry DeWolf* pour la Marine royale canadienne (MRC) est fort bienvenue, mais elle n'épuise pas la liste des améliorations nécessaires des capacités dans l'Arctique. L'accroissement des capacités de défense et de l'autonomie du Canada pourrait aussi conférer à ce dernier un profil plus élevé au sein de l'OTAN. Le gouvernement Trudeau a déjà partiellement remédié à la décision manquant de vision prise par le gouvernement Harper d'abandonner le système aéroporté d'alerte et de contrôle (AWACS) de l'OTAN, mais il serait prudent ici encore de rétablir totalement (ou au moins en partie) le rôle du Canada dans ce système. La participation du Canada aux opérations de maintien de la paix en bénéficierait peut-être également, bien que certains puissent se demander si « notre incapacité à faire plus que remplir un rôle symbolique au chapitre du maintien de la paix » [TCO], comme l'a décrit Saunders, résulte plus d'une volonté politique (ou d'un manque de volonté politique) que de l'état actuel de nos capacités militaires. Les raisons officielles afférentes aux aspects techniques et opérationnels et liés à l'équipement, qui ont été données pour ne pas prolonger le déploiement d'hélicoptères canadiens auprès des forces de l'ONU au Mali, telles qu'elles ont été énoncées dans le rapport produit en avril 2019 par le Comité permanent de la défense nationale de la Chambre des communes, ont été jugées peu convaincantes par certains observateurs, et elles susciteront sûrement un débat plus poussé.

Saunders demande de « mettre fin à la pratique inefficace consistant à acheter des navires et des véhicules auprès de fournisseurs nationaux » [TCO]; c'est là un argument familier habituellement fondé sur la notion que l'approvisionnement dans le commerce est moins coûteux et qu'il accélère la livraison du matériel militaire. Selon la thèse contraire, l'approvisionnement dans le commerce réduit le nombre des emplois au pays, ou les élimine complètement (ce qui affaiblit le soutien politique et public en faveur des acquisitions de la défense), paralyse ou détruit la capacité de l'industrie nationale de fournir le soutien au cours du cycle de vie du matériel, et endommage gravement non seulement la base de l'industrie de défense au Canada, mais aussi l'ensemble de ses technologiques et industrielles. On peut affirmer qu'acheter le matériel de défense « fabriqué au Canada » est « inefficace », mais l'ironie, surtout dans le contexte du message global de Saunders en faveur de l'autonomie et du « renforcement », c'est que le recours accru aux approvisionnements dans le commerce réduirait l'autonomie du secteur de la défense et, à tout le moins indirectement, celle d'autres domaines d'importation au Canada.

En dernière analyse, la vision d'une approche plus autonome et « renforcée » de la politique étrangère et de la politique de défense du Canada — voire des capacités nationales dans une gamme diversifiée de domaines de la politique gouvernementale — est fort intrigante. Cela dit, certains sceptiques vont sans doute souligner que le financement du renforcement du secteur de la défense ferait inévitablement concurrence au renforcement d'une multitude d'autres domaines mentionnés par Doug Saunders et que la défense et les Forces armées canadiennes, comme en fait foi la tradition canadienne, seraient perdantes en fin de compte.

Martin Shadwick *a donné des cours sur la politique de défense du Canada à l'Université York pendant de nombreuses années. Il a été rédacteur en chef de la* Revue canadienne de défense *et il est commentateur résident des questions de défense de cette publication.*

RMC

Photo du MDN IS2012-2003-144 prise par le caporal-chef Marc-André Gaudreault

Un CP-140 *Aurora* de l'Aviation royale canadienne appartenant à la 14e Escadre Greenwood, en Nouvelle-Écosse, atterrit à la base du Marine Corps à Kaneohe Bay (Hawaï), le 23 juillet 2012.

Photo du MDN IS2014-7526-01

Un Airbus CC-150 *Polaris* de l'Aviation royale canadienne arrive au Koweït dans le cadre de l'opération *Impact*, le 29 octobre 2014.

Scattering Chaff: Canadian Air Power and Censorship during the Kosovo War

par Bob Bergen

Calgary : University of Calgary Press, 2019
330 pages, 34,99 $
ISBN : 978-1-77385-030-6

Critique de Steven Bright

Les lecteurs invétérés de la *Revue militaire canadienne* connaîtront bien les divers aspects et nuances des attaques aériennes exécutées au Kosovo à la fin des années 1990. Un article de Dave Bashow [et d'autres collaborateurs] paru dans le tout premier numéro de la *Revue* a porté sur cette intervention de l'OTAN, alors récente, dans laquelle le Canada a joué un rôle clé. Cependant, les lecteurs moins avertis auraient du mal à se rappeler quoi que ce soit au sujet de cette démonstration de la puissance aérienne du Canada, et encore plus à en comprendre les principaux détails ou implications. C'est sur ce plan que l'ouvrage de Bob Bergen, intitulé *Scattering Chaff*, remédie à la situation. Cet ancien journaliste guide les lecteurs dans une enquête d'arrière-scène sur la guerre aérienne de 78 jours ayant eu lieu en mars et juin 1999 et aussi sur les événements survenus au cours des mois précédents et ultérieurs, dans un livre fondé sur sa thèse de doctorat présentée à l'Université de Calgary.

Bergen donne trois objectifs à son livre puisant à fond dans des entrevues et des récits à la première personne d'intervenants clés. Tout d'abord, il décrit avec des détails saisissants ce que les militaires basés à Bagotville et à Cold Lake ont vécu personnellement pour *se préparer* à leurs rôles et *les remplir* au sein de la Force opérationnelle Aviano nouvellement mise sur pied en août 1998 dans le cadre de l'opération *Echo* qui a consisté à exécuter des missions de combat dans le ciel de la Serbie et du Kosovo. Prenons, par exemple, ses descriptions directes (aux pages 62 et 63) du navettage quotidien des pilotes et des équipes au sol entre leur casernement, aménagé à la station centre de ski de Piancavallo, et la base d'Aviano. Bergen parle du pénible trajet que ces militaires ont accompli sur des routes venteuses en épingles à cheveux pour se rendre à la base aérienne où ils faisaient une journée de travail complète, puis refaisaient le trajet en sens inverse, et il nous rappelle ainsi de façon émouvante qu'il faut d'innombrables heures d'efforts au sol pour appuyer et exécuter les missions aériennes, sans oublier la fatigue pure et simple qui s'installe après une série interminable de très longues journées.

Les lacunes de l'hébergement font partie de l'écart plus problématique entre l'engagement et les capacités que Bergen expose dans son livre fascinant. Les pilotes canadiens ne possédaient pas de lunettes de vision nocturne appropriées, et les bombes qu'ils larguaient n'étaient pas assez puissantes pour avoir quelque effet matériel que ce soit. Il cite à cet égard le lieutenant-colonel « Billie » Flynn, membre du 441e Escadron de chasse tactique : « [n]ous larguons des bombes de 500 lb qui ne soufflent même pas la peinture des murs des bâtiments que nous essayons de toucher. » [TCO] (page 105). Pour illustrer ce point davantage, il évoque le cas des radios de recherche et de sauvetage inadéquates ayant obligé les Canadiens à acheter un équipement approprié aux Américains en utilisant une carte de crédit (page 227).

En cherchant à atteindre son premier objectif, ce qu'il accomplit brillamment, Bergen poursuit son deuxième but. Plus précisément, il fait valoir ce qui suit : « Les Canadiens qui ont combattu là-bas (au Kosovo) méritent les honneurs réservés aux guerriers, car ils ont risqué leur vie dans le cadre d'opérations militaires autorisées par le gouvernement canadien, même si ces honneurs leur ont été longtemps refusés. » [TCO] (page 9). Le rôle qu'ils ont joué au Kosovo a été en grande partie oublié, et Bergen en fait revivre le souvenir dans son récit pittoresque et soutenu.

Outre que ces images et ces récits illustrent bien son propos, ce sont aussi des instruments contondants qui aident Bergen à atteindre son troisième et, en fait, son principal objectif : mettre en exergue et condamner les efforts répétés des censeurs civils et militaires qui non seulement ont privé ces Canadiens des honneurs dus aux guerriers, mais qui ont aussi porté atteinte à la démocratie canadienne. Bergen soutient notamment que la suppression consciente de renseignements clés a empêché la population canadienne d'en savoir davantage sur ce qui se passait vraiment au Kosovo. C'est en écrivant sur la censure et la démocratie que Bergen formule ses opinions les plus farouches. Une rage contenue couve sous la surface, comme en font foi les affirmations selon lesquelles plusieurs acteurs supérieurs – tant des politiques que des officiers supérieurs des Forces canadiennes – ont carrément menti à la population canadienne. À preuve, il prétend qu'à au moins quatre occasions (pages 156, 161 et deux fois à la page 176), les réponses fournies par le lieutenant-général Raymond Hénault étaient bel et bien fausses et que les propos du ministre de la Défense Art Eggleton selon lesquels nos pilotes étaient bien entraînés « étaient trompeurs » [TCO] (page 204). Voilà qui fait de ce livre un ouvrage très absorbant à lire « dans le cockpit » [TCO].

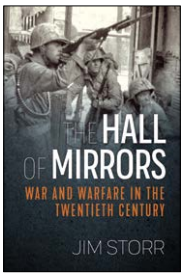
Au cœur de l'argument de Bergen se trouve la nécessité de trouver un équilibre délicat. En effet, parvenir au juste milieu entre la sécurité nationale et la protection des renseignements personnels – deux raisons invoquées par les autorités pour ne pas en dire plus à la population canadienne sur ce qui se passait au Kosovo – en divulguant publiquement les activités en question est rarement une démarche facile à faire. À la lumière des comptes rendus d'intervenants directs, des recherches faites en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et de ses propres opinions vigoureuses, Bergen estime clairement que cet équilibre n'a jamais été établi, que les pilotes et les équipes au sol du Canada ont été desservis par leur employeur et leur gouvernement dans son ensemble, et que la démocratie a souffert de la décision prise par les autorités supérieures de ne pas tout faire connaître à la population. Bergen est en colère, et peut-être à bon droit. Il n'est donc pas surprenant que son approche narrative s'apparente souvent à celle de quelqu'un qui est déterminé à régler une vendetta au nom d'autrui.

Pour ce qui est de la présentation, on peut se demander pourquoi ce livre ne contenait ni cartes ni graphiques utiles pour aider à illustrer l'ampleur et les effets des sorties des aviateurs canadiens, au nombre de 678 effectuées au cours de 224 missions (page 232). Cet oubli est quelque peu ironique et malheureux, car le contenu de l'ouvrage parle passionnément du fait que la population canadienne n'a pas été suffisamment renseignée sur les guerriers de la Force opérationnelle Aviano.

Tous comptes faits, le livre de Bergen devrait plaire à plusieurs, et sa bibliographie constitue une mine utile pour ceux et celles qui veulent approfondir la question davantage. Les lecteurs qui *travaillent dans* le grand domaine des affaires publiques, ou à tout le moins qui *en comprennent* la dynamique dans le cadre de n'importe quelle opération donnée, trouveront le livre particulièrement intéressant.

Steven Bright *est un rédacteur pigiste civil installé à Oakville (Ontario). Il est diplômé des universités McGill et Western et du Collège militaire royal du Canada.*

The Hall of Mirrors: War and Warfare in the Twentieth Century



par Jim Storr

Warwick (R.-U.) : Helion & Company, 2018
311 pages, 39,01 $
ISBN : 978-1-912390-85-4

Critique de Cole Petersen

« Que peuvent nous apprendre les guerres du XXe siècle? », demande Jim Storr au lecteur dans les premières pages de son dernier livre intitulé *The Hall of Mirrors*. C'est là toute une question, à laquelle tous les membres de la profession des armes devraient réfléchir, car, en dépit de toutes les discussions sur la façon dont la nature des guerres du XXIe siècle est en mutation, un examen des conflits du siècle précédent peut fournir un éclairage précieux sur ceux de demain. Storr, lieutenant-colonel à la retraite de l'Armée britannique, professeur et analyste des questions de défense, a l'habitude de poser de sérieuses questions et d'y répondre avec une perspicacité limpide et parfois, une franchise brutale. Dans son livre antérieur d'analyse militaire intitulé *The Human Face of War* (2009), il s'est penché sur la théorie militaire et il est depuis longtemps publié abondamment dans diverses revues professionnelles spécialisées.

La thèse présentée dans *The Hall of Mirrors* est la suivante : en étudiant la façon dont les guerres ont été menées, nous pouvons acquérir d'utiles connaissances sur ce qui a fonctionné et n'a pas fonctionné dans le passé « […] grâce à une analyse exacte et profonde » [TCO]. Selon Storr, cela est essentiel aux militaires professionnels, car « […] les armées ne sont pas payées pour arriver au deuxième rang; une réflexion sur les éléments qui permettent à un protagoniste de remporter la victoire constituera donc un important domaine de discussion » [TCO]. En un premier temps, Storr exécute un survol chronologique des guerres du XXe siècle en parlant tout d'abord de la guerre des Boers et de l'insurrection des Philippines, puis en passant aux deux guerres mondiales et en examinant ensuite les conflits liés à la période de la guerre froide et les efforts déployés pour se préparer à l'éclatement d'un autre conflit mondial. Toutefois, la véritable valeur du livre se manifeste après l'examen chronologique des guerres du XXe siècle, avec quatre chapitres portant sur la guerre terrestre, la contre-insurrection, la guerre aérienne et la guerre navale. Dans ces chapitres, l'auteur extrait des perspectives décrites dans les dix chapitres historiques précédents et il essaie d'en tirer des leçons et des observations utiles, dont la plupart sont encore valables aujourd'hui. Après avoir formulé ses observations sur les conflits du XXe siècle, Storr soutient que la réussite dans la guerre terrestre repose sur la capacité du commandant de savoir quand *combattre* et quand *marcher*, et il ajoute que le succès remporté en mer n'a jamais fait gagner une guerre, mais qu'il pourrait grandement contribuer à la réussite sur terre dans l'avenir.

Storr examine à fond les perceptions et les propos relatifs à la guerre aérienne en soutenant que « la guerre aérienne stratégique » a souffert à maintes reprises du fait que ses adeptes avaient trop promis et n'avaient pas produit tous les résultats escomptés; qu'elle a correspondu à des efforts essentiellement inefficaces axés sur des « raids persistants », et que – cela a été prouvé – les forces aériennes militaires sont efficaces au maximum lorsqu'elles appuient des efforts opérationnels sur terre et en mer. Son appel au démantèlement des forces aériennes et à l'affectation des aéronefs auprès des marines et des armées en fera sans doute sourciller plusieurs, mais il vaut la peine d'y réfléchir, vu l'analyse qui mène à cette conclusion.

Le livre apporte une autre contribution intéressante, grâce au recours par Storr à des vignettes « hypothétiques » pour faire voir comment les événements se sont déroulés comme ils l'ont fait. Ces vignettes sont disséminées un peu partout dans l'ouvrage et elles surprendront probablement le lecteur, car elles tendent à être insérées sans avertissement. Par exemple, quand Storr décrit l'opération *Market Garden*, il expose comment le XXXe Corps britannique a franchi le Rhin à Arnhem, est rapidement parvenu à la Zuiderzee et a coincé la Quinzième Armée allemande dans les Pays-Bas, ce qui a permis à Patton de progresser sans opposition jusqu'au Rhin et a mis fin à la guerre à l'Ouest en décembre. « De toute évidence, cela ne s'est pas produit » [TCO], déclare Storr dans le paragraphe suivant. Il guide ensuite le lecteur pour lui faire découvrir *pourquoi* les événements se sont réellement passés comme cela, ce qui *aurait pu* arriver et pourquoi les décisions et les événements se sont enchaînés comme ils l'ont fait. Ces vignettes font réfléchir (de façon intéressante) aux questions de savoir *comment* et *pourquoi* les événements en question sont arrivés.

Par ailleurs, le livre est valable pour le professionnel en raison de la précision de la terminologie et de l'examen des données quantitatives. « Les conflits armés collectifs ont une taxonomie » [TCO], et Storr veille bien à fournir des définitions terminologiques très précises pour que les concepts soient discutés avec le vocabulaire approprié. Dans le discours professionnel d'aujourd'hui, truffé de mots à la mode et de concepts mal définis, une telle clarté terminologique aide le lecteur à situer différents aspects des conflits dans le bon contexte. L'utilisation des données par Storr est également éclairante, et elle équivaut à « montrer l'argent ». Storr essaie de démontrer l'inefficacité de l'offensive de bombardement combinée alliée en comparant la quantité mensuelle totale de bombes larguées par les Alliés, d'une part, et les statistiques sur la production de guerre allemande, d'autre part. Il torpille la notion selon laquelle les Soviétiques étaient des maîtres de la tactique et des opérations en analysant soigneusement les opérations soviétiques et l'ampleur de leurs pertes, éléments qui sont souvent « retouchés » dans les registres historiques. Le recours à une terminologie précise et à des données quantitatives dans l'ensemble du livre est utile pour dissiper de fausses perceptions et des mythes communs relatifs à la conduite de la guerre.

Le livre de Storr est utile à tout membre de la profession des armes. C'est un ouvrage réfléchi qui présente les faits et force le lecteur à remettre en question ses propres perceptions. Le livre n'est pas destiné aux lecteurs parcourant des ouvrages historiques en dilettante. Couvrir les guerres de tout un siècle en moins de 300 pages, voilà une entreprise fort audacieuse! En résumant rapidement la plupart des conflits, Storr suppose que le lecteur connaît bien l'histoire générale. Il présente aussi les faits et les événements sans recourir aux notes de bas de page, de sorte que le lecteur doit fouiller lui-même dans la littérature professionnelle pour comprendre les principales sources de l'auteur. Storr précise bien dans son introduction qu'il ne s'intéresse pas aux « discussions théoriques très argumentées » [TCO] qui aboutissent à peu de résultats effectivement utiles, et il présente une liste détaillée et une bibliographie soignée des textes et ouvrages dont il s'est servi pour analyser les guerres du XXe siècle.

En définitive, Storr apporte une contribution utile à la littérature professionnelle et il procure au lecteur des points de vue éclairants sur les conflits du XXe siècle. Le lecteur ne sera pas toujours d'accord avec lui, mais il profitera certainement de l'examen des faits et des événements que Storr emploie pour formuler ses arguments. Le livre offre quelque chose à tous les types de professionnels militaires, qu'il s'agisse d'examiner les tactiques terrestres, de comprendre comment les opérations aériennes contribuent aux campagnes ou encore de savoir quelles méthodes ont été les plus fructueuses dans les luttes anti-insurrectionnelles. Le livre compte en tout un peu plus de 300 pages; c'est donc un ouvrage facile à explorer et il ajoute avantageusement à la bibliothèque du lecteur moderne.

Le major Cole Petersen *est officier d'infanterie dans le PPCLI. Il mène actuellement un examen de la structure des emplois militaires des officiers et des militaires du rang de l'infanterie, au sein de la Direction – Besoins en production de personnel.*