

SOUS LA DIRECTION D'EMILY SPENCER PH. D.

# LES FORCES D'OPÉRATIONS SPÉCIALES :

ÉTABLIR DES PARTENARIATS MONDIAUX





**LES FORCES  
D'OPÉRATIONS  
SPÉCIALES**



# Les Forces d'opérations spéciales : Établir des partenariats mondiaux

SOUS LA DIRECTION  
d'Emily Spencer Ph. D.



PRESE DE L'ACADÉMIE  
CANADIENNE DE LA DÉFENSE

Tous droits réservés © Sa Majesté la Reine du Chef du Canada 2016, représentée par le ministre de la Défense nationale



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

Cet ouvrage a été réalisé pour la Presse de l'Académie canadienne de la Défense par le Bureau de publications de la 17<sup>e</sup> Escadre Winnipeg  
WPO30903

### Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Les Forces d'opérations spéciales : établir des partenariats mondiaux / sous la direction d'Emily Spencer.

Publ. aussi en anglais sous le titre: Special Operations Forces, building global partnerships.  
Cet ouvrage a été réalisé pour la Presse de l'Académie canadienne de la Défense par le Bureau de publications de la 17<sup>e</sup> Escadre Winnipeg.

Publ. par: L'Académie canadienne de la Défense.

Publ. en collab. avec: Centre de perfectionnement professionnel du COMFOSCAN.

Également disponible sur l'Internet.

Comprend des réf. bibliogr et un index.

ISBN 978-0-660-20569-4

No de cat.: D2-303/2-2012F

1. Forces spéciales (Science militaire)—Congrès. 2. Assistance militaire—Congrès. 3. Enseignement militaire—Congrès. I. Spencer, Emily II. Académie canadienne de la défense III. Canada. Forces armées canadiennes. Escadre, 17<sup>e</sup> IV. Canada. Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada. Centre de perfectionnement professionnel

U262 S6314 2013

356'.16

C2013-980054-9

Imprimé au Canada.

1 3 5 7 9 10 8 6 4 2



PRESSE DE L'ACADÉMIE  
CANADIENNE DE LA DÉFENSE



Les opinions exprimées dans la présente publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les opinions, politiques ou positions du gouvernement du Canada, du ministère de la Défense nationale, des Forces canadiennes, ni de leurs unités ou organisations subordonnées.



# TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	<i>Le Brigadier-général D.W. Thompson</i> . . . . .	iii
Introduction	. . . . .	vii
CHAPITRE 1	Force de prédilection : Les FOS comme instrument de la politique étrangère <i>Colonel Bernd Horn, Ph. D. et Emily Spencer, Ph. D.</i> . . . . .	1
CHAPITRE 2	Opérations pangouvernementales dans l'environnement de sécurité contemporain <i>Howard G. Coombs, Ph. D.</i> . . . . .	33
CHAPITRE 3	Messagerie stratégique <i>Colonel Mike Rouleau</i> . . . . .	51
CHAPITRE 4	Quelques défis de l'enseignement <i>Brigadier-général (ret) Hector Pagan, États-Unis</i> . . . . .	61
CHAPITRE 5	Le régiment d'opérations spéciales du Canada : l'expérience défense, diplomatie et assistance militaire <i>Lieutenant-colonel John Vass</i> . . . . .	71
CHAPITRE 6	L'épreuve de la réalité : comptes rendus de collaboration en provenance des fronts irakien et afghan <i>Bill Knarr, Ph. D.</i> . . . . .	85
CHAPITRE 7	Les FOS et la formation des autres : le point de vue d'un journaliste <i>David Pugliese</i> . . . . .	115
CHAPITRE 8	Travailler avec les autres : lignes directrices simples pour optimiser l'efficacité <i>Emily Spencer, Ph. D. and Colonel Bernd Horn, Ph. D.</i> . . . . .	123

## T A B L E D E S M A T I È R E S

CHAPITRE 9	L'éducation, un facteur habilitant clé pour les membres des FOS <i>Colonel Bernd Horn, Ph. D.</i> . . . . .	161
CHAPITRE 10	Conditionnement physique du cerveau : promouvoir l'éducation <i>Emily Spencer, Ph. D.</i> . . . . .	177
Contributeurs	. . . . .	195
Glossaire d'abréviations	. . . . .	201
Index	. . . . .	207

# AVANT-PROPOS

Les Forces d'opérations spéciales (FOS) sont infiniment capables d'offrir beaucoup plus qu'une simple force militaire de précision rapidement déployable partout dans le monde. Outre leurs compétences particulières, les FOS ont aussi à offrir un visage plus convivial grâce à leurs membres sélectionnés pour leur créativité, leur faculté d'adaptation et leur agilité intellectuelle, entre autres. Elles sont idéalement adaptées aux missions de défense, diplomatie et assistance militaire (DDAM) ou, pour utiliser l'expression américaine, de défense intérieure à l'étranger (DIÉ)/d'assistance aux forces de sécurité (AFS). Le développement des capacités qu'implique ce genre de mission exige des intervenants qui peuvent simultanément être érudits, diplomates et guerriers dans leur travail de formation des forces partenaires de la nation hôte et dans leur collaboration avec elles. Peu importe la terminologie utilisée, il s'agit de développement des capacités, une tâche dont l'exécution efficace requiert une multitude de compétences.

Essentiellement, le développement des capacités consiste à aider des alliés qui ont la volonté de lutter contre le terrorisme, mais ne possèdent pas nécessairement la capacité de le faire ou l'expertise requise. Il s'agit donc, pour beaucoup de raisons, d'une tâche vitale pour l'intérêt national.

Premièrement, les menaces régionales ont plus de chances d'être contenues dans une région ou même éliminées avant de s'étendre à l'extérieur de la région si les nations partenaires reçoivent de l'aide pour résoudre le problème. Autrement dit, les menaces sont éliminées avant de parvenir à nos frontières ou, au moins, contenues dans des régions éloignées et inhospitalières où les terroristes sont limités dans leur capacité de menacer les autres.

Deuxièmement, les menaces transfrontalières représentent un ennemi commun; par conséquent, en coopérant avec les pays

## AVANT - P R O P O S

partenaires et en créant des partenariats, il se crée un réseau puissant, voire supérieur à celui de l'adversaire, pour affronter le réseau terroriste mondial. L'assistance internationale sous forme d'instruction militaire, par sa nature même, sert à créer le réseau des « bons » qui triomphera du réseau des « méchants ».

Troisièmement, quand on forme les autres, on se forme soi-même. Certaines personnes considèrent à tort le développement des capacités comme une entreprise paternaliste, mais cette perspective souffre de graves limites. Beaucoup de partenaires peuvent avoir besoin d'aide dans certains domaines, mais ont beaucoup à offrir dans d'autres. Par exemple, là où nous avons la technologie, ils peuvent contribuer à la compréhension culturelle qui est nécessaire pour gagner la confiance des populations locales. De plus, ils sont parfois plus compétents dans un certain type de terrain ou plus résistants aux conditions climatiques extrêmes de chaud ou de froid, ou encore ils se débrouillent depuis si longtemps pour faire beaucoup avec peu qu'ils possèdent une débrouillardise digne de respect et possiblement une source d'apprentissage pour nous.

Finalement, la situation économique mondiale actuelle reste un facteur incontournable. Les gouvernements du Canada, des États-Unis et de la plupart des pays européens ont déclaré la guerre au déficit et ils se sont engagés, à bon droit, à améliorer les conditions économiques nationales et internationales.

Dans ce contexte, le symposium *Les Forces d'opérations spéciales : établir des partenariats mondiaux* qui s'est tenu au Collège militaire royal du Canada du 5 au 7 décembre 2011 a été une étape importante dans l'ouverture de ce dialogue du point de vue des universitaires, des militaires, du gouvernement et des civils, entre autres. Ce volume est un amalgame de présentations faites et d'idées formulées par des chercheurs et des militaires qui a pour but non seulement d'informer, mais aussi de créer un fonds théorique sur le sujet des FOS, particulièrement à l'égard des missions de type DDAM.

## AVANT - P R O P O S

Ce symposium était une première en ce sens qu'il était coparrainé par la US Joint Special Operations University, le Collège militaire royal du Canada (CMRC) et le Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada (COMFOSCAN). C'est avec grand plaisir que nous souhaitons la bienvenue à nos collègues américains dans une optique de véritable apprentissage de nos expériences respectives.

J'ai donc le grand plaisir de présenter ce recueil d'essais sur la contribution moins robuste, mais tout aussi valable, des FOS à l'environnement opérationnel contemporain. Comme le dit notre devise, *Viam Inveniemus*, nous trouverons un moyen.

Le Brigadier-général D.W. Thompson  
Commandant,  
Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada



# INTRODUCTION

La mystique entourant les forces d'opérations spéciales cache souvent la réalité de ce groupe de personnes spécialement choisies, formées et utilisées. L'image hollywoodienne du membre des FOS est généralement celle d'un homme musclé, armé jusqu'aux dents, qui sauve le monde avec ses prouesses physiques et ses tirs tous azimuts. La vérité est bien sûr beaucoup plus nuancée et complexe. En réalité, les FOS accomplissent tout un éventail de tâches, guerrières et autres, pour promouvoir les intérêts nationaux au pays et à l'étranger.

La présente publication examine certains des emplois, largement non guerriers, des FOS, particulièrement dans leurs rôles d'assistance militaire et de formation des militaires étrangers. Comme on peut se l'imaginer, de nombreuses tâches tombent dans cette catégorie lorsque les membres des FOS collaborent avec d'autres organisations et agences gouvernementales, ainsi qu'avec des organisations non gouvernementales pour aider les forces militaires étrangères à créer leurs propres FOS bien entraînées.

Il n'est pas étonnant que l'établissement de partenariats mondiaux par l'entremise de l'assistance et de la formation militaires soit un processus si compliqué, car il s'étend de la formulation des politiques étrangères nationales jusqu'à leur mise en œuvre par l'exécutant. En outre, chaque niveau de ce processus fait face à ses propres défis, mais reçoit aussi ses propres récompenses.

La présente publication est donc structurée de manière à, d'abord, exposer certains des enjeux au niveau de la politique nationale, puis à décrire par l'entremise de récits personnels certains des défis qui accompagnent la formation d'autres militaires. Ce panorama se termine par la formulation de certaines lignes directrices sur la manière de collaborer efficacement avec les forces militaires

## I N T R O D U C T I O N

étrangères. Même si aucun volume ne peut de lui-même rendre pleinement justice au sujet abordé, *Forces d'opérations spéciales : établir des partenariats mondiaux* est un bon point de départ pour comprendre la complexité du travail avec des partenaires internationaux.

Ce volume découle en grande partie des présentations faites et sujets abordés durant le symposium sur les FOS qui s'est tenu au Collège militaire royal du Canada du 5 au 7 décembre 2011. À signaler que ce symposium était la première occasion d'un parrainage commun par la US Joint Special Operations University, le CMRC et le Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada (COMFOSCAN). Nous célébrons avec enthousiasme ce nouveau partenariat et espérons qu'il sera le début d'une longue série de symposiums conjoints.

# CHAPITRE 1

## FORCE DE PRÉDILECTION : LES FOS COMME INSTRUMENT DE LA POLITIQUE ÉTRANGÈRE

COLONEL BERND HORN, Ph. D.  
et EMILY SPENCER, Ph. D.

L'économie du Canada repose sur le commerce international; pour cette raison, ainsi que pour une autre raison peut-être plus altruiste, mais connexe, à savoir l'engagement du pays en faveur de la stabilité mondiale, le gouvernement du Canada (GC) ne peut pas se permettre d'adopter une attitude isolationniste. Dans cette optique, une politique étrangère ferme est la pierre angulaire d'un gouvernement qui fonctionne bien. Au cours du siècle dernier, le GC a généralement appliqué ce principe. Par exemple, le Canada a participé aux grands conflits mondiaux comme les deux grandes guerres du XX<sup>e</sup> siècle et la Guerre de Corée, et est devenu membre d'organismes et d'alliances internationaux importants comme l'Organisation des Nations Unies (ONU) et l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN), a participé à de grandes opérations de soutien de la paix depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale et, plus récemment, a déployé des troupes en Afghanistan.

L'engagement du GC en faveur d'une politique étrangère ferme est mise en œuvre par de nombreux ministères et organismes fédéraux clés. Même s'il est absolument incontestable que la réalisation de la politique étrangère du pays exige la coopération et l'engagement de multiples ministères et organismes, un des joueurs clés en la matière est certes le ministère de la Défense nationale (MDN). Plus précisément, le déploiement par le MDN d'éléments des Forces canadiennes (FC) partout dans le monde représente l'engagement le

plus viscéral des ressources humaines et financières du pays. De ce point de vue, le MDN et les FC sont des instruments clés de la politique étrangère canadienne.

Dans le domaine militaire, les forces d'opérations spéciales sont un habitant clé. Plus précisément, les Forces d'opérations spéciales du Canada (FOSCAN), grâce à leurs compétences et capacités spécialisées et uniques, fournissent au GC toute une gamme d'options, autant secrètes qu'officielles. En somme, les FOSCAN, grâce à leur empreinte réduite, à leur vaste répertoire de capacités et de compétences, ainsi qu'à leur rayon d'action mondial peuvent devenir la force de prédilection du GC, particulièrement en cette époque de resserrement des finances et d'instabilité mondiale croissante.

### **POURQUOI LA POLITIQUE ÉTRANGÈRE EST IMPORTANTE**

Avant d'examiner les raisons pour lesquelles les FOS sont la force de prédilection de notre gouvernement, il faut avant tout comprendre pourquoi la politique étrangère est cruciale au bien-être national et ce qu'elle englobe exactement. La nécessité de s'impliquer dans les affaires internationales est souvent perçue comme l'obligation de venir en aide aux amis et alliés, et de payer un genre de tribu en tant que démocratie occidentale développée. Cependant, le vrai moteur de la politique étrangère est la très concrète « *realpolitik* » évoquée par Carl von Clausewitz. Les actions internationales du Canada ont de réelles conséquences économiques, politiques et sur le plan de la sécurité. Qu'il s'agisse d'établir ou de renforcer des relations commerciales ou des ententes économiques, ou encore d'obtenir un siège à la table d'un organisme international pour être en mesure d'influer sur les décisions et de façonner les perspectives internationales, ou tout simplement de protéger les Canadiens et les intérêts nationaux du Canada, notre engagement sur le plan mondial est crucial.

## CHAPITRE 1

Cet engagement a aussi un côté très pratique et parfois même intéressé. Il suffit de regarder les événements récents pour réaliser la véracité de cette affirmation. L'échec récent du Canada à obtenir un siège au Conseil de sécurité de l'ONU en 2010 est vu par de nombreux critiques comme la conséquence de l'incapacité du gouvernement de formuler une politique étrangère cohérente qui interpelle adéquatement ses partenaires internationaux. La conséquence de cette perspective à courte vue a été, à l'évidence, dramatique et rapide. Dans un autre contexte, un ancien commandant du Commandement de la Force expéditionnaire du Canada (COMFEC) affirmait que : « Nous sommes allés en Afghanistan pour expier le péché de notre absence d'Iraq », autrement dit pour apaiser la colère des Américains envers le gouvernement canadien pour son refus de participer à l'invasion de l'Iraq en 2003.

Il est vrai que les relations entre le gouvernement américain et le gouvernement canadien, ainsi qu'entre leurs forces militaires étaient tendues durant cette période. Les manchettes de l'époque étaient dominées par des problèmes politiques et économiques comme la maladie de la vache folle, l'exportation du bois d'œuvre, la gestion des saumons du Pacifique et la sécurité frontalière alors que les Américains étaient devenus intraitables. Cependant, en 2005, après que le Canada a accepté d'envoyer des troupes combattre dans le sud de l'Afghanistan, tous ces litiges ont semblé disparaître<sup>1</sup>. Il faudrait certainement faire preuve d'une grande naïveté pour croire que tous ces problèmes n'avaient aucun lien entre eux. Par contre, l'hypothèse selon laquelle il y a toujours une force de contrepoids en réaction aux omissions ou aux prises de position dans les relations internationales est plus discutable. Même s'ils ne sont pas toujours énoncés clairement et officiellement, le message sous-jacent, les nuances et les coïncidences associées aux décisions ou actions néfastes d'autres parties sont normalement clairs.

Le fait que la mondialisation et la turbulence de l'environnement de sécurité mondiale contemporain touchent toutes les nations est

un bon exemple d'une autre réalité pratique dont on tient compte dans la prise de décisions. Un rapport du gouvernement mentionnait ce qui suit :

[L]e monde connaît une évolution rapide et radicale, et les changements qui en découlent revêtent beaucoup d'importance pour le Canada – pas en termes abstraits et non seulement pour ceux qui s'intéressent aux affaires étrangères, mais de façon tangible, pour chacun d'entre nous. Notre sécurité, notre prospérité et notre qualité de vie risquent toutes de subir les influences et les effets des transformations globales et des défis qui les accompagnent – qu'il s'agisse du spectre du terrorisme international ou des menaces posées par les maladies virulentes, les changements climatiques et la disparition des stocks de poisson. C'est par l'entremise de notre politique étrangère que le Canada doit agir, et qu'il agira effectivement, afin que nous puissions, en tant que pays, surmonter les épreuves et saisir les occasions propres au XXI<sup>e</sup> siècle<sup>2</sup>.

Dans la même veine, un ancien ministre des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) affirmait que « [l]es événements internationaux ayant une incidence croissante sur la nourriture que nous mangeons, l'air que nous respirons, notre santé, notre sécurité, notre prospérité et notre qualité de vie, ce qui se passe à l'étranger intéresse de plus en plus les Canadiens »<sup>3</sup>. Ce sentiment trouve écho dans la *Stratégie de défense - Le Canada d'abord* (SDCD) publiée en juin 2008. On y mentionne que : « [d]ans le contexte actuel de la mondialisation, tout nouveau développement à l'étranger peut avoir des répercussions importantes sur la sécurité et les intérêts des Canadiens au pays »<sup>4</sup>.

Et c'est sans compter la question de la sécurité. Un ancien chef de l'état-major de la Défense, le Général Rick Hillier, affirmait : « La meilleure défense pour le Canada est une bonne offensive

(c'est-à-dire aider à la sécurité mondiale et combattre l'instabilité partout) ». Il expliquait ainsi cette affirmation : « Il faut jouer un rôle important dans le monde pour empêcher toute cette violence et ces conflits de se rendre jusque chez nous »<sup>5</sup>. Plus récemment, en février 2012, Peter MacKay, le ministre de la Défense nationale (ministre DN), à l'occasion d'une visite à l'Université Stanford de Californie, faisait valoir que : « Les problèmes de sécurité nationale ont une origine internationale et il est préférable d'agir avant qu'ils ne se manifestent ». La logique qui sous-tend le raisonnement de Hillier et de MacKay est inattaquable. Elle correspond également à la politique du MAECI qui dit que : « Un monde pacifique et prospère, où la démocratie et le respect des droits sont en plein essor, est un monde riche de possibilités pour le Canada et les Canadiens »<sup>6</sup>.

Il est également important de constater que ce raisonnement semble plaire aux Canadiens. Une étude récente concluait que : « Malgré les stéréotypes du pacifisme des Canadiens et de la belligérance des Américains, les Canadiens sont très semblables aux Américains dans leur disposition à engager des forces militaires ». L'étude se poursuit en mentionnant que : « Il semble que la principale différence entre les Américains et les Canadiens, lorsqu'il s'agit d'engager des troupes, se situe non pas sur le plan de la volonté du Canada, mais bien de ses capacités »<sup>7</sup>. Pour conclure, le rapport affirme que : « Les Canadiens sont majoritairement disposés à engager des troupes »<sup>8</sup>. En résumé, cette étude conclut que les Canadiens « ont une forte propension à souhaiter un rôle actif pour le Canada sur la scène mondiale ». Il ajoute que :

le Canada est un pays qui croit fermement avoir joué un rôle important dans les grands événements mondiaux des 75 dernières années. S'il n'y a pas de consensus dans le public sur le fait que le Canada est plus fort ou moins fort qu'auparavant sur le plan international, les plus inquiètes des personnes sondées croient que le Canada est en train de perdre du terrain sur le plan de l'influence mondiale<sup>9</sup>.

Il est également important de signaler que le rapport de cette étude souligne avec insistance que « les trois quarts des Canadiens rejettent l'idée selon laquelle : "ce qui se passe dans le reste du monde n'a pas vraiment une grande incidence pour moi dans la vie quotidienne". La moitié des personnes sondées rejettent fermement cette opinion »<sup>10</sup>.

Le message est clair : si vous voulez influencer sur la partie, il faut être présent sur le terrain. Qu'il s'agisse de favoriser la prospérité par le commerce, d'obtenir un siège à la table pour avoir de l'influence sur les événements internationaux et sur la réponse à ces événements, ou encore de protéger la souveraineté, les citoyens ou les intérêts canadiens, ou toute combinaison de ces objectifs, en fin de compte, il faut être présent sur le terrain comme joueur. En tant que nation, il faut s'engager sur le plan international et fournir des ressources humaines et financières nationales aux organisations qui façonnent les interventions internationales en temps de crise et pour soutenir l'intervention elle-même. La manière dont la nation participe à ce processus est, pour résumer simplement, par sa politique étrangère.

Dans la politique étrangère d'un pays, les forces militaires deviennent un élément clé ou, si on préfère, un instrument à la disposition du gouvernement pour mettre en œuvre sa politique étrangère. Les forces militaires sont probablement le mécanisme le plus officiel par lequel un pays peut démontrer sa volonté de participer aux événements internationaux. C'est certainement l'instrument qui démontre le mieux son engagement en la matière. Parce qu'après tout, les incitatifs économiques, les embargos et les contributions, s'ils sont efficaces à divers niveaux économiques, politiques et sociaux, ne traduisent pas avec autant de clarté l'intention, l'importance ou les niveaux d'engagement que ne le font des forces militaires concrètement déployées sur le terrain. L'action militaire envoie sur la scène internationale le message le plus dramatique, rapide, impliqué et officiel qui soit que l'enjeu

en cause revêt une d'importance capitale pour les joueurs qui interviennent.

### QU'EST-CE EXACTEMENT QUE LA POLITIQUE ÉTRANGÈRE?

Comme l'a clairement dit un comité du sénat : « [L]a politique étrangère ne nous est pas donnée, elle doit se définir. Elle requiert une volonté politique continue et une mobilisation des ressources nationales pour faire face aux défis internationaux »<sup>11</sup>. Un ancien premier ministre expliquait que :

[c]'est par sa politique étrangère qu'un pays se révèle le mieux au monde. Les politiques que nous adoptons à titre de gouvernement, et qui reflètent nos croyances en tant que Canadiens, sont exposées dans notre discours, dans les décisions que nous prenons et dans les gestes que nous posons au nom du Canada<sup>12</sup>.

De la même manière, Pierre Pettigrew, un ancien ministre des Affaires étrangères croyait que la politique étrangère est « l'expression de notre société dans le monde »<sup>13</sup>.

La politique étrangère est grandement façonnée par les forces internationales. Par exemple, les alliances, les partenaires de coalition, les partenaires commerciaux, ainsi que les facteurs et événements internationaux ont tous un impact sur la politique étrangère d'un pays. Comme on l'a dit précédemment, toute décision a des conséquences positives et négatives.

La dynamique interne d'un pays influe également sur la politique étrangère. Après tout, les problèmes nationaux touchent tous les Canadiens dans leur vie quotidienne, qu'il s'agisse du niveau de vie, de l'emploi, de l'environnement, de la gestion des ressources, de la question des réfugiés qui cherchent asile ou encore des amis ou parents qui mettent leur vie en péril dans des conflits à l'étranger. On peut même prétendre que la politique étrangère

d'un pays a une incidence sur la prospérité, la qualité de vie et la sécurité dans ce pays. C'est pour cette raison qu'on tient fortement compte des enjeux nationaux dans la formulation de la politique étrangère.

Cette interdépendance ressort clairement si on considère que le Canada est un pays de commerce. En réalité, le Canada est le cinquième plus important pays au monde sur les plans des importations et des exportations. « Nos échanges commerciaux représentent plus de 70 % de notre produit intérieur brut (PIB). Nos exportations sont responsables de près de 40 % de notre économie et le quart de nos emplois en dépendent »<sup>14</sup>. En ce sens, nos interactions avec le monde et le choix de nos partenaires ont un lien direct avec la prospérité, la qualité de vie et la sécurité au pays.

En bref, l'isolationnisme ou une politique étrangère faible et mal fondée ne sont pas des options acceptables. Le Canada doit rester impliqué sur la scène internationale, particulièrement au sein d'organisations comme le G8, le G20, l'ONU, l'OTAN, la Coopération économique de la zone Asie-Pacifique (APEC), le Conseil de coopération du Golfe (CCG) et l'Association des Nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE). De plus, le Canada doit non seulement participer aux discussions, mais exercer une influence sur les autres partenaires autour de la table pour s'assurer que les inquiétudes, les besoins et les intérêts du Canada sont, au minimum, pris en compte dans les décisions et les actions subséquentes.

Tout au long de la guerre froide (1948-1989), le Canada a maintenu l'orientation de sa politique étrangère. Celle-ci reposait sur les alliances (avec les États-Unis, le Royaume-Uni et les membres de l'OTAN) et l'implication dans l'ONU tout en faisant la promotion des valeurs canadiennes fondamentales établies de longue date qui ont toujours été au cœur de la politique étrangère canadienne, notamment la règle de droit, les droits et libertés démocratiques, le respect de la dignité des autres et les droits de la personne.

## C H A P I T R E 1

Dans ce cadre, la cohérence entre la politique étrangère et la politique de défense était toujours très grande<sup>15</sup>. Cependant, cette correspondance n'a pas toujours été au rendez-vous depuis la fin de la guerre froide et continue à fluctuer alors que le Canada cherche à établir des relations commerciales avec des partenaires, des pays et des régions non traditionnels. Cette situation d'aujourd'hui est représentative d'un changement de perspective du Canada à l'égard de face à la scène internationale et de l'évolution de sa politique étrangère.

Les interactions du Canada sur le plan international, comme nous l'avons expliqué précédemment, sont normalement énoncées dans la politique étrangère du pays, laquelle prend souvent la forme d'un livre blanc. Le dernier livre blanc officiel sur la politique étrangère du Canada a été publié en 1995 sous le nom de *Le Canada dans le monde*. Même s'il est vieillot, ce document aide à comprendre la politique étrangère canadienne et a été constamment étoffé par des mises à jour sous forme d'énoncés de politique ministérielle.

Beaucoup des concepts centraux du livre blanc *Le Canada dans le monde* restent valides aujourd'hui. Le livre blanc de 1995 expliquait que le rôle du Canada dans le monde était « d'influer sur le changement et de bénéficier d'ouvertures ». On y mentionne également que le gouvernement « usera de cette influence de façon responsable afin de protéger et promouvoir les valeurs et les intérêts du Canada dans le monde ». On y énumère ensuite trois objectifs clés :

- a. la promotion de la prospérité et de l'emploi;
- b. la protection de notre sécurité dans un cadre mondial stable;
- c. la projection des valeurs et de la culture canadiennes<sup>16</sup>.

## C H A P I T R E 1

Un des fondements de ce livre blanc était la reconnaissance du fait que le Canada se fierait de plus en plus à une interdépendance fondamentale avec le reste du monde, une interdépendance enracinée dans l'économie et le commerce entre pays et régions. Ce principe a été renforcé dans une série de directives du MAECI en 2005. Par ailleurs, certaines directives plus récentes soulignent aussi l'importance de la sécurité internationale. Comme tout cela le démontre, le gouvernement a toujours souligné l'importance d'assurer un environnement international stable et sûr grâce à des partenariats.

Sans perdre de vue les facteurs mentionnés jusqu'ici, le gouvernement actuel continue d'adapter sa politique étrangère<sup>17</sup>. Pour atteindre ses objectifs, le gouvernement du Canada a défini plus d'une douzaine de pays prioritaires, notamment la Chine<sup>18</sup>. Il semble qu'un nouveau plan de politique étrangère soit imminent. En attendant, le MAECI a précisé ses priorités clés :

- a. Priorité n° 1 : des possibilités économiques accrues pour le Canada, l'accent étant mis sur les marchés en croissance ou émergents;
- b. Priorité n° 2 : États-Unis et les Amériques;
- c. Priorité n° 3 : Afghanistan, y compris dans le contexte des pays voisins;
- d. Priorité n° 4 : affirmer le rôle du Canada au sein de la nouvelle gouvernance mondiale;
- e. Priorité n° 5 : transformation du ministère<sup>19</sup>.

Ces priorités vont conditionner et façonner la politique étrangère nationale jusqu'à ce qu'un nouveau livre blanc ou de nouveaux énoncés de politique soient rédigés. L'orientation donnée, quelle que soit sa forme, jouera un rôle crucial dans la direction qu'elle donnera aux autres ministères dans leurs échanges et engagements

internationaux, notamment, comme nous l'avons dit, le MDN, qui est un joueur clé dans la mise en œuvre de la politique étrangère du pays.

### LE MDN/LES FC ET LA POLITIQUE ÉTRANGÈRE

Le rôle des forces militaires dans la mise en œuvre de la politique étrangère est intuitivement clair. L'ancien ministre de la Défense nationale, Bill Graham, insistait pour dire que : « [l]e gouvernement reconnaît que les Forces canadiennes sont un instrument essentiel de la politique étrangère du Canada, surtout dans le monde instable d'aujourd'hui »<sup>20</sup>. Cette opinion a été renforcée par Peter MacKay au moment où il a publié l'actuel livre blanc sur la défense, *Stratégie de défense – Le Canada d'abord*, en juin 2008. Il y réaffirme la nécessité de :

l'appui des Forces canadiennes à l'égard des objectifs du gouvernement en matière de sécurité nationale et de politique étrangère en maintenant la capacité de servir avec excellence au pays, d'être un partenaire fort et fiable en matière de défense de l'Amérique du Nord et de faire preuve de leadership à l'étranger en prenant une place importante dans les opérations outre-mer<sup>21</sup>.

À noter que le premier ministre Stephen Harper, dans sa présentation de la *Stratégie de défense - Le Canada d'abord* commençait par souligner l'importance des forces militaires dans les relations internationales et dans le statut du Canada à l'étranger. Il déclarait notamment que :

Le présent gouvernement a pris le pouvoir avec l'engagement ferme de défendre le Canada. Pour respecter cet engagement, nous devons assurer la sécurité de nos concitoyens, défendre notre souveraineté et faire en sorte que le Canada regagne, sur la scène internationale, sa crédibilité et son influence, tout en étant disposé à faire sa part<sup>22</sup>.

## C H A P I T R E 1

Ces déclarations soulignent l'importance des forces militaires comme élément clé de la politique étrangère.

Soulignons que le point d'interface entre la politique de défense et la politique étrangère est la politique de sécurité nationale. Cette politique est le filtre à travers lequel la politique étrangère éclaire la politique de défense. Elle contribue à définir les grandes priorités de la politique étrangère en définissant les intérêts et priorités nationaux. Essentiellement, elle situe les enjeux de la paix et de la sécurité dans le contexte de la politique étrangère tout en déléguant à la politique de défense les obligations et engagements, notamment l'élaboration d'une doctrine et de procédures, puis la répartition de ressources rares de manière à s'assurer que les engagements militaires du Canada sont viables et crédibles<sup>23</sup>.

Le gouvernement a confié au MDN, par l'entremise de sa politique SDCD et de ses énoncés de politique, la tâche de « fournir des forces polyvalentes aptes au combat, pouvant être employées au pays et à l'étranger pour protéger le Canada et la population canadienne et pour fournir l'effet stratégique pour le Canada »<sup>24</sup>. De plus, il définit trois rôles clés :

- a. défendre le Canada;
- b. défendre l'Amérique du Nord;
- c. contribuer à la paix et à la sécurité internationales<sup>25</sup>.

Conformément à sa stratégie de défense SDCD de 2008, le gouvernement a confié au MDN six missions centrales, à savoir :

- a. mener des opérations quotidiennes nationales et continentales, y compris dans l'Arctique et par l'entremise du Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD);

## C H A P I T R E 1

- b. offrir du soutien dans le cadre d'un événement d'envergure internationale au Canada, comme les sommets du G8 et du G20;
- c. réagir à une attaque terroriste importante;
- d. appuyer les autorités civiles en cas de crise au Canada, par exemple en cas de catastrophe naturelle;
- e. diriger ou mener une opération internationale importante durant une période prolongée;
- f. déployer des forces en réaction aux crises qui se produisent ailleurs dans le monde pendant de brèves périodes<sup>26</sup>.

Le résultat net des activités du MDN/FC est résumé dans les quatre résultats stratégiques implicites aux attentes du gouvernement et de la population canadienne, c'est-à-dire, simplement :

- a. les opérations de défense font régner la paix, la stabilité et la sécurité partout où elles sont menées;
- b. la Défense nationale est prête à répondre aux attentes du gouvernement en matière de défense;
- c. les ressources sont acquises afin de répondre aux attentes du gouvernement en matière de défense;
- d. soins et soutien aux Forces canadiennes et contribution à la société canadienne<sup>27</sup>.

L'examen des rôles, tâches et résultats montre clairement le rôle important et influent que jouent les forces militaires dans la mise en œuvre de la politique étrangère. En outre, ce rôle devient encore plus impressionnant si on se souvient que les tâches assignées ne sont pas nécessairement pondérées de la même manière au

moment de l'exécution. Par exemple, même si la défense du Canada est certainement la priorité numéro 1 des FC, cela ne signifie pas que les activités quotidiennes des Forces canadiennes mettent l'accent ou se concentrent sur cette tâche. Tout est question de risque et de pondération à la lumière des autres priorités du pays et du gouvernement. Par exemple, durant la mission de combat du Canada en Afghanistan (2006-2011), la priorité pour le MDN/les FC, et en particulier pour l'Armée de terre, était de soutenir les activités de guerre du Canada en Afghanistan. Certes, les menaces directes pour le Canada étaient extrêmement faibles durant cette même période, tandis que les risques pour nos militaires en Afghanistan, nos obligations envers nos alliés et les partenaires de la coalition et notre engagement à améliorer la gouvernance, le développement et la sécurité en Afghanistan étaient relativement importants. C'est ainsi que l'obligation de contribuer à la paix et à la sécurité internationales a pris beaucoup plus d'importance que les autres rôles quotidiens des forces militaires.

Il ne fait aucun doute que l'accent mis sur l'aide à la sécurité internationale dans le cadre de la contribution du MDN/des FC à la réalisation de la politique étrangère du pays est important. En 2011-2012, le gouvernement a alloué au MDN un budget total de 21 299 079 000 \$. Pour sa part, le MDN a affecté 3 146 676 000 \$ aux opérations visant à améliorer la paix, la stabilité et la sécurité<sup>28</sup>. Si on sait qu'environ la moitié du budget de la défense est consacrée aux dépenses de personnel, l'importance proportionnelle accordée au soutien des initiatives de la politique étrangère devient plus claire.

Mais ce n'est là qu'une partie du portrait. Les forces militaires contribuent également à la réalisation de la politique étrangère du pays par le mécanisme de diplomatie de défense, lequel comprend des activités comme les visites de haut niveau, l'affectation de personnel à des postes internationaux, les attachés de défense du Canada, l'instruction et le développement des capacités, les exercices inter-armées, ainsi que les ententes légales, techniques et logistiques.

Ces activités sont coordonnées et mises en œuvre par l'entremise d'une stratégie d'engagement mondial. Le Lieutenant-général Walter Semianiw, un ancien commandant du Commandement Canada, affirmait que : « la stratégie d'engagement mondial définit clairement les priorités du soutien à divers pays »<sup>29</sup>. Sous la direction du gouvernement du Canada et en coordination avec le MAECI, chaque année le MDN, par l'entremise du sous-ministre adjoint – Politiques (SMA (Pol)), prépare un programme d'instruction et de coopération militaires (PICM) et une liste des priorités politiques des régions et pays<sup>30</sup>. Le SMA (Pol), par l'entremise du PICM, préside un comité directeur sur l'assistance militaire (CDAM) qui fait ses recommandations dans le cadre d'un processus d'examen annuel servant à définir l'ordre de priorité des régions et pays à la lumière de l'orientation du gouvernement. Cette politique détermine ensuite les endroits où les équipes d'instructeurs et de conseillers des FC vont se déployer; où des exercices interarmées peuvent se tenir; où les programmes d'éducation de défense seront ciblés; où les étudiants des FC pourront suivre des cours ou fréquenter des collèges d'état-major, et qui sera invité à inscrire des étudiants dans les collèges d'état-major canadiens (ainsi qu'en quel nombre). De cette manière, les forces militaires deviennent un instrument essentiel de la mise en œuvre de la politique étrangère et de la création d'occasions et d'événements pour établir, développer et attiser les partenariats et les relations.

En fin de compte, les forces militaires sont peut-être l'un des plus importants instruments de mise en œuvre de la politique étrangère nationale. Elles sont le mécanisme qui aide à fournir de l'aide, de l'assistance et des conseils en matière d'instruction militaire, de l'aide à la gouvernance, au développement et à la sécurité, en particulier dans les régions du monde où le conflit et l'anarchie sont omniprésents et où les modèles d'aide étrangère et de développement courants ne peuvent fonctionner. Sans aucun doute, le déploiement de forces militaires, en particulier la présence concrète de soldats sur le terrain, est le symbole le plus puissant et le plus expressif de la volonté et de l'engagement national<sup>31</sup>. Après

tout, lorsqu'un pays déploie des forces militaires en opérations, il affirme ouvertement l'engagement de ses ressources humaines et financières. Ce genre d'engagement a des implications dramatiques au pays aussi bien que des conséquences internationales<sup>32</sup>.

Comme tel, l'engagement militaire sert de monnaie dans les affaires internationales. Pour pouvoir s'asseoir à la table et avoir voix au chapitre afin d'influencer et de conditionner les événements mondiaux, une nation, en particulier un pays occidental démocratique développé, doit payer son écot. La voix du Canada au sein de l'OTAN et de l'ONU, par exemple, dépend de sa capacité et de sa disposition à partager le lourd fardeau de fournir des troupes pour les opérations de sécurité internationales. Il est difficile d'avoir de l'influence, ou même de se plaindre d'un manque d'influence ou de consultation, lorsqu'on reste sur la touche à regarder les autres prendre tous les risques et assumer les coûts de l'action militaire.

### LES FOS ET LA POLITIQUE ÉTRANGÈRE

Parmi les outils dont disposent les forces militaires pour produire les effets nécessaires, les FOS offrent une vaste gamme de capacités et d'options qui en font probablement la force de prédilection comme instrument de la politique étrangère du pays. Avant de décrire l'importante contribution des FOS à la politique étrangère, il convient d'abord de décrire ce que sont les FOS. Essentiellement,

les forces d'opérations spéciales sont des organisations qui regroupent du personnel spécialement choisi, organisé, équipé et entraîné en vue de l'exécution d'opérations spéciales à haut risque et de grande valeur dans le but d'atteindre des objectifs militaires, politiques, économiques ou informationnels en faisant appel à des méthodes d'opérations spéciales et particulières en milieu hostile, interdit ou politiquement sensible pour produire les effets tactiques, opérationnels ou stratégiques souhaités en temps de paix, de conflit ou de guerre<sup>33</sup>.

## C H A P I T R E 1

Un des facteurs clés des succès des FOS, et la raison pour laquelle elles sont si efficaces pour appuyer la politique étrangère, est le personnel dont elles sont constituées. Les personnes qui sont attirées par les FOS, qui se portent volontaires pour en faire partie et qui sont finalement sélectionnées pour servir au sein de ces forces au terme de procédures de sélection très élaborées et en vertu de normes exigeantes, sont les catalyseurs du succès en mission. Les FOS cherchent des personnes possédant les traits de personnalité suivants :

1. Acceptation du risque – Non pas des téméraires, mais des personnes capables d'étudier attentivement les choix qui s'offrent et les conséquences qui en découlent, et qui trouvent un juste milieu entre le risque d'agir et le défaut d'agir. Ces personnes possèdent le courage moral de prendre des décisions et d'agir en conformité avec l'intention du commandant et les paramètres légaux et moraux de l'action dans le but d'assurer le succès de la mission.
2. Créativité – Des personnes qui sont capables d'évaluer une situation donnée et de trouver des moyens novateurs (cinétiques ou non cinétiques) de la résoudre de la meilleure façon possible. Essentiellement, elles possèdent l'intelligence et l'expérience nécessaires pour modifier le processus de combat sur-le-champ.
3. Agilité de la pensée – Des personnes qui peuvent passer d'une tâche à l'autre rapidement et sans effort. Elles peuvent exécuter simultanément de nombreuses tâches, au même endroit et avec les mêmes forces. Elles effectuent des transitions dans une apparente continuité, passant d'une activité cinétique à une activité non cinétique et vice versa en employant la gamme complète des solutions militaires, politiques, sociales et économiques à leur disposition pour résoudre des problèmes complexes afin d'obtenir les résultats désirés. Ces personnes réagissent rapidement à des situations en constante évolution et font

régulièrement le pont entre des activités très différentes les unes des autres, s'assurant d'être en mesure de tirer parti des occasions qui se présentent. De plus, elles peuvent travailler efficacement en conformité avec les règles d'engagement (RE) dans des environnements complexes qui sont menaçants, instables et ambigus, et utiliser les niveaux de force appropriés.

4. Adaptabilité – Des personnes qui réagissent efficacement aux tâches et aux situations changeantes à mesure qu'elles se présentent. Elles ne craignent pas l'inconnu et voient le changement comme un élément dynamique inhérent à l'évolution des organisations, de la société et de la conduite de la guerre.
  
5. Autonomie – Des personnes qui exercent leur jugement militaire professionnel et prennent des initiatives opportunes pour réaliser l'intention du commandant sans avoir besoin de supervision, de soutien ou d'encouragements. Elles acceptent que les responsabilités du succès de la mission ne soient pas uniquement fonction du grade et du poste. Au sein d'une équipe, elles travaillent de manière à renforcer la cohésion de l'ensemble tout en travaillant superbement en autonomie. Elles vont jusqu'au bout de leurs tâches à moins d'être dans l'impossibilité de continuer. Elles prennent le contrôle de leur propre perfectionnement professionnel, de leurs affaires personnelles et de leur destinée, et elles s'efforcent de devenir les meilleures professionnelles militaires qui soient. Ces personnes font preuve d'un dévouement constant, ont de l'initiative et sont disciplinées, de même qu'elles se conforment aux normes les plus élevées de conduite personnelle. Elles comprennent qu'elles sont toujours responsables de leurs actions et qu'elles doivent sans cesse prendre les décisions morales qui s'imposent, quelle que soit la situation.

## C H A P I T R E 1

6. Passion des défis – Des personnes qui ont un désir irrésistible de se battre et de gagner. Elles acceptent les risques sans broncher et elles sont profondément convaincues qu'il n'y a pas de défi trop grand à relever. Elles sont fermes et tenaces et travaillent sans relâche au succès de la mission.
7. Disposition naturelle à l'excellence – Des personnes qui témoignent constamment d'un ardent désir d'exceller dans à peu près tout ce qu'elles entreprennent en ne faisant aucun compromis sur les efforts à consentir pour y arriver. Par-dessus tout, elles veulent se plier aux normes les plus élevées dans les domaines personnel, professionnel et technique au chapitre de l'intégrité et des compétences. Elles s'appliquent sans relâche à s'adapter, à innover et à apprendre à atteindre les plus hautes normes en matière de compétence et d'efficacité sur les plans personnel, tactique et opérationnel.
8. Détermination à réussir la mission – Des personnes qui incarnent le don de soi en ce qu'elles sont prêtes à se sacrifier pour défendre les intérêts de leur patrie. Elles font preuve d'un dévouement inébranlable envers le succès de la mission et acceptent les difficultés et les sacrifices pouvant en découler. Elles veulent coûte que coûte le succès de la mission, mais dans le respect des mandats statutaires, du droit civil et du droit des conflits armés.
9. Sensibilité à la diversité culturelle – Des combattants et des diplomates à l'aise au combat, mais également habiles à trouver des solutions non cinétiques aux problèmes. Ils sont capables de mener des opérations tout seuls, au sein de petites équipes ou d'organisations plus importantes ou avec des partenaires alliés et de la coalition. Ils sont également à l'aise et habiles dans les relations avec des civils, d'autres ministères et des organisations internationales, de même qu'avec des organisations non gouvernemen-

tales (ONG). Ils sont sensibles à la diversité culturelle et comprennent qu'il importe de « voir la réalité » avec les yeux d'une autre culture. Ils ont compris que ce n'est pas le message projeté qui importe, mais le message reçu. Lorsqu'ils traitent avec des membres d'autres cultures, ils s'efforcent de montrer de l'empathie, de la compréhension et du respect. Ils savent que la confiance, la crédibilité et, en fin de compte, le succès de la mission reposent sur le respect et la compréhension<sup>34</sup>.

Au bilan, les FOS disposent d'un personnel qui possède de grandes compétences, des connaissances, de l'expérience et l'agilité cognitive nécessaire pour accomplir n'importe quelle tâche. Grâce à ces personnes exceptionnelles, ainsi qu'à la technologie de pointe et à l'équipement dont elles disposent, les FOS offrent au gouvernement un vaste éventail de capacités pour répondre aux besoins particuliers de sa politique étrangère. Par exemple, la défense, la diplomatie et l'assistance militaire sont un complexe de missions important dans la catégorie des tâches de grande valeur (TGV) et désignent des « opérations qui contribuent à la construction d'une nation en fournissant de l'assistance aux États sélectionnés au moyen de la prestation de conseils militaires spécialisés, d'instruction et d'assistance »<sup>35</sup>. Au sein du MDN, les FOS sont particulièrement bien adaptées pour remplir ce mandat en raison des compétences et qualités du personnel qui les compose. Leur savoir-faire technique et leurs compétences, ainsi que leur agilité intellectuelle leur confèrent la capacité d'évoluer dans des environnements étrangers, ambigus, complexes et en constante évolution. Ces qualités se reflètent dans la capacité souvent unique des FOS d'interagir efficacement avec les forces et populations indigènes pour réaliser les objectifs et atteindre les buts du gouvernement.

Ce lien avec le gouvernement est un aspect important de la DDAM, car les missions sont conçues pour produire des effets susceptibles de servir l'intérêt national. Ces effets incluent celui de fournir au gouvernement du Canada les capacités suivantes :

## C H A P I T R E 1

1. venir en aide à des pays partenaires dans le cadre de notre engagement mondial en vertu de la politique étrangère;
2. venir en aide à des pays partenaires pour améliorer leur capacité de stabiliser la sécurité sur leur territoire. Il est important de noter qu'en participant à l'amélioration de la stabilité à l'étranger, nous protégeons indirectement le Canada en stoppant le flux des effets négatifs qui découlent des conséquences du crime organisé, du terrorisme et de l'instabilité à l'origine des problèmes humanitaires et des réfugiés;
3. aider à façonner la réaction mondiale au terrorisme international et, conséquemment, aider à s'assurer que tous les États sont en mesure de faire face et de réagir au réseau croissant du terrorisme international et du crime organisé, ce qui contribue à limiter la mainmise mondiale de ces organisations;
4. obtenir des informations de terrain et une connaissance de la situation fondées sur des comptes rendus précis et impartiaux qui aident à fournir les informations nécessaires pour prendre des décisions politiques avisées;
5. créer des « bases d'opérations avancées (BOA) virtuelles » utilisables en cas d'urgence pour étendre notre rayon d'action mondial ou aider nos partenaires. En outre, ces BOA virtuelles revêtent un caractère crucial pour des petites forces militaires disposant de ressources limitées comme les FC. Ces réseaux de pays offrent au Canada des partenaires qui se connaissent (par l'instruction, la doctrine, les tactiques, techniques et procédures (TTP) et les instructions permanentes d'opérations (IPO)), ce qui élargit le bassin des options possibles à la disposition du gouvernement du Canada en temps de crise;

## C H A P I T R E 1

6. créer un réseau de pays partenaires interopérables et capables de collaborer dans un contexte régional pour assurer la sécurité et la stabilité;
7. fournir une expérience et une exposition régionales, et créer des réseaux personnels pour les membres des FOS et le personnel associé;
8. perfectionner les membres des FOS pour en faire des formateurs et éducateurs informés au plan culturel qui peuvent évoluer avec compétence dans des cultures étrangères inconnues.

Cependant, outre la DDAM, les FOS offrent également au gouvernement un large éventail d'options armées et non armées pour prévenir, perturber ou façonner des effets opérationnels ou stratégiques au plan international ou dans un théâtre en particulier, ou y réagir<sup>36</sup>. En résumé, les FOS offrent un éventail d'options et une vaste gamme de capacités que ne possèdent pas toujours les forces classiques. Plus particulièrement, elles peuvent :

1. exécuter des opérations avec une précision chirurgicale pour produire des effets mortels ou non;
2. déployer rapidement des forces opérationnelles spécialement configurées du point de vue du concept organisationnel et de la structure de la force pour répondre aux exigences particulières d'une mission ou d'une tâche;
3. opérer harmonieusement dans des environnements ou des structures de forces multinationaux, interarmées ou intégrés;
4. s'infiltrer dans des régions hostiles ou interdites et s'en extraire, et y opérer de manière ouverte ou clandestine;
5. survivre et opérer dans un éventail d'environnements exigeants et hostiles pour des périodes prolongées;
6. opérer en autonomie pour des périodes prolongées;

## C H A P I T R E 1

7. fournir une expertise et exercer une influence dans une région grâce à leur niveau de sensibilité culturelle et d'instruction, et à leurs méthodes d'opérations;
8. occuper une position dominante en matière de commandement, contrôle, communications, informatique, renseignement, surveillance et reconnaissance (C4ISR) dans la zone d'opérations, ce qui confère la supériorité sur le plan de l'information, supériorité qui se traduit par des actions décisives rapides et susceptibles de façonner la zone d'opérations (ZO).

De plus, les FOS affirment leur statut d'instrument clé de la politique étrangère du gouvernement par leur capacité sans pareille combinée à leur rayon d'action mondial, plus précisément, leur capacité de se déployer rapidement et d'opérer n'importe où dans le monde, des formidables régions arctiques au Nord aux jungles inhospitalières d'Afrique, aux déserts cruels d'Afrique du Nord et de l'Asie du Sud-Ouest. La capacité que constituent les FOS s'incarne dans des forces à déploiement rapide équipées, formées et organisées pour être en mesure d'opérer dans tous les environnements et climats. En outre, les FOS ont établi des relations et sont interoperables avec nos alliés clés, en plus d'être capables d'évoluer indépendamment aussi bien que dans un cadre inter-armées, intégré ou coalisé. Finalement, les FOS disposent des ressources nécessaires (c.-à-d. moyens de transport, renseignement, surveillance et reconnaissance (RSR) et effets aériens) pour être en mesure d'opérer avec le minimum de soutien externe. Elles sont aussi capables d'exploiter l'agilité culturelle qui leur confère la capacité de fonctionner efficacement dans beaucoup d'environnements opérationnels disparates et de collaborer avec de nombreux pays hôtes.

Les FOS offrent ainsi une gamme de capacités autonomes, versatiles et particulières, qu'elles soient employées seules ou avec d'autres forces ou organismes pour produire les effets de la

politique étrangère du gouvernement. Contrairement aux forces classiques, les FOS sont généralement petites, précises, adaptables et innovatrices. Elles peuvent exécuter des opérations de manière clandestine, secrète ou discrète<sup>37</sup>. Elles peuvent s'organiser et se déployer rapidement, entrer et opérer dans des zones hostiles ou interdites sans avoir besoin de port, d'aérodrome ou de réseau routier protégé. Autre aspect important, elles peuvent évoluer dans des environnements normaux de diplomatie, d'instruction ou d'exercice, tout aussi bien que dans des environnements rudimentaires et extrêmes. Enfin, elles peuvent communiquer partout dans le monde grâce à leur équipement intégral.

En résumé, les FOS offrent au gouvernement des forces agiles, robustes et à haut niveau de préparation qui sont organisées, équipées et formées pour exécuter des opérations spéciales à haut risque et de grande valeur dans l'ensemble du spectre des conflits, au pays et à l'étranger, pour atteindre des objectifs militaires, politiques, économiques ou informationnels afin de défendre le pays ou l'intérêt national dans des régions hostiles, interdites ou politiquement sensibles en temps de paix, de conflit ou de guerre. Par conséquent, les FOSCAN, grâce à leur petite empreinte, à leur vaste répertoire de capacités et de compétences, ainsi qu'à leur rayon d'action mondial, devraient être la force de prédilection en cette époque de contraintes financières et d'augmentation de l'instabilité mondiale. Pour un pays de commerce comme le Canada, une politique étrangère ferme est cruciale pour la prospérité et la stabilité au pays. Les FC contribuent à réaliser cet état de choses, et les FOS vont de plus en plus jouer un rôle vital dans ce processus.

NOTES

1 Ce que les Américains pensent et ce qui est important pour eux, que ça plaise ou non aux Canadiens, sont également importants pour nous. En 2005, le Canada et les États-Unis ont, chaque jour de l'année, échangé des biens et des services d'une valeur de 1,8 milliard de dollars (plus de 1 million de dollars par minute). En 2012, ce chiffre est passé à 2 milliards de dollars quotidiennement. Voir Canada, « Introduction » dans *Énoncé de politique internationale du Canada. Fierté et influence : notre rôle dans le monde – Commerce*, Ottawa, MAECI, 2005, p. 3; et ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, « Message du ministre », <[http://www.tbs.sct.gc.ca/rpp/2010\\_2011/inst/ext/ext01\\_fra.asp#s11](http://www.tbs.sct.gc.ca/rpp/2010_2011/inst/ext/ext01_fra.asp#s11)>, consultés le 28 décembre 2011.

2 Paul Martin, « Avant-propos du premier ministre » dans *Énoncé de politique internationale du Canada. Fierté et influence : notre rôle dans le monde – Survol*, Ottawa, MAECI, 2005, p. i.

3 Canada, « Pourquoi la politique étrangère est importante pour les Canadiens » dans *Énoncé de politique internationale du Canada. Fierté et influence : notre rôle dans le monde – Diplomatie*, Ottawa, MAECI, 2005, p. 1.

4 Canada, *Stratégie de défense - Le Canada d'abord*, Ottawa, MDN, 2008, p. 6.

5 Lieutenant-général Rick Hillier, Chef d'état-major de la Défense (CEMD), dans une allocution à la 7<sup>e</sup> réunion de planification stratégique de l'Armée de terre, le 29 novembre 2003, Cornwall (Ontario).

6 Canada, « Pourquoi la politique étrangère est importante pour les Canadiens » dans *Énoncé de politique internationale du Canada. Fierté et influence : notre rôle dans le monde – Diplomatie*, Ottawa, MAECI, 2005, p. 1.

7 Innovative Research Group, Inc., « Visions of Canadian Foreign Policy. Conference Report », *Canadian Defence & Foreign Affairs Institute*, 4 novembre 2004, p. 5.

8 L'article en question poursuit la ventilation de ce soutien par catégorie et signale que « même la moins populaire des raisons pour engager

## C H A P I T R E 1

des troupes – assurer notre approvisionnement en pétrole, reçoit plus d'appui (47 %) que d'opposition (45 %) ». Quatre-vingt-douze pour cent des Canadiens appuient les missions d'assistance aux populations frappées par une famine; 84 % appuient le maintien du droit international (ou l'appuient fortement dans une proportion de 55 %); 79 % appuient l'objectif d'établir la paix dans une guerre civile; 78 % appuient la libération d'otages (et 49 % l'appuient fortement); et 73 % des Canadiens appuient la destruction des camps de terroristes. *Ibid.*, p. 4.

9 *Ibid.*, p. 4.

10 *Ibid.*, p. 26.

11 Allan J. MacEachen et Jean-Robert Gauthier, *La politique étrangère du Canada : principes et priorités pour l'avenir : rapport du Comité mixte spécial du Sénat et de la Chambre des communes chargé de l'examen de la politique étrangère du Canada*, novembre 1994, p. 3-6.

12 Martin, p. i.

13 Pierre Pettigrew, « Message du ministre » dans *Énoncé de politique internationale du Canada. Fierté et influence : notre rôle dans le monde – Diplomatie*, Ottawa, MAECI, 2005, p. i.

14 Voir Canada, « Introduction » dans *Énoncé de politique internationale du Canada. Fierté et influence : notre rôle dans le monde – Commerce*, Ottawa, MAECI, 2005, p. 1; et Paul Heinbecker, « La sécurité humaine : enjeux inéluctables », *Revue militaire canadienne*, vol. 1, n° 1 (printemps 2000), p. 12.

15 Voir Rapport du Comité sénatorial permanent des affaires étrangères, *Le Canada face au défi du maintien de la paix dans une ère nouvelle*, février 1993, p. 2. Durant la guerre froide, l'appartenance du Canada à l'OTAN a probablement orienté sa politique étrangère. Cette situation a amené l'ancien premier ministre Pierre-Elliott Trudeau à railler la politique étrangère du Canada comme suit : « Il est mal avisé de laisser une alliance militaire déterminer votre politique étrangère. C'est plutôt votre politique étrangère qui devrait déterminer votre politique militaire ». Cité dans D.W. Middlemiss et J.J. Sokolsky, *Canadian Defence*.

## C H A P I T R E 1

*Decisions and Determinants* (Toronto: Harcourt Brace Jovanovich, 1993), p. 6.

16 Voir Canada, *Le Canada dans le monde*, Ottawa, MAECI, 1995.

17 Le site Web officiel du MAECI explique son rôle comme étant la promotion des intérêts du Canada et de la sécurité et la prospérité des Canadiens. On y explique aussi que le ministère fait la promotion des valeurs canadiennes de démocratie, de droits de la personne, de règle de droit et de bonne gestion de l'environnement. Ces objectifs sont globalement restés les mêmes tout au long de la guerre froide et dans la période subséquente.

18 Apparemment, outre la Chine, la liste des pays prioritaires inclut : l'Inde, l'Indonésie, le Mexique, le Brésil, la Turquie, la Corée du Nord et l'Afrique du Sud.

19 Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, « Message du ministre », <[http://www.tbs.sct.gc.ca/rpp/2010\\_2011/inst/ext/ext01\\_fra.asp#s11](http://www.tbs.sct.gc.ca/rpp/2010_2011/inst/ext/ext01_fra.asp#s11)>, consulté le 28 décembre 2011.

20 Bill Graham, « Message du ministre » dans *Énoncé de politique internationale du Canada. Fierté et influence : notre rôle dans le monde – Défense*, Ottawa, MAECI, 2005, p. i.

21 Canada, SDCD, p. 2.

22 Ibid., p. 1.

23 Voir David B. Dewitt et David Leyton Brown eds., *Canada's International Security Policy* (Scarborough, ON: Prentice Hall, 1995), 1-28 pour une explication plus détaillée de la politique de sécurité nationale.

24 Canada. *Rapport sur les plans et priorités, 2011-2012. Partie III – Budget des dépenses*, Ottawa, MDN, 2011, p. 7.

25 Canada, SDCD, p. 7; et Canada. *Rapport sur les plans et priorités, 2011-2012. Partie III – Budget des dépenses*, p. 6-7. Les objectifs de la défense sont largement restés les mêmes, à savoir :

## C H A P I T R E 1

- a. D01 – fournir au gouvernement des conseils et des renseignements stratégiques en matière de défense et de sécurité;
- b. D02 – assurer la surveillance et le contrôle de l'espace terrestre, aérien et maritime du territoire canadien;
- c. D03 – répondre aux demandes d'aide au pouvoir civil;
- d. D04 – collaborer à des opérations bilatérales et multilatérales;
- e. D05 – aider d'autres ministères fédéraux ainsi que d'autres paliers de gouvernement dans la poursuite des objectifs nationaux;
- f. D06 – appuyer les grands programmes du gouvernement;
- g. D07 – fournir du secours d'urgence et du secours humanitaire;
- h. D08 – tirer le meilleur parti des capacités de défense grâce à une exploitation efficace et rentable des ressources.

Canada, *Guide de planification de la Défense 2001*, Ottawa, MDN, 2000, para 204.

26 Canada, SDCD, p. 10; et Canada. *Rapport sur les plans et priorités, 2011-2012. Partie III – Budget des dépenses*, p. 9. L'incidence des opérations des FC sur la politique étrangère du Canada, ainsi que l'influence qu'elles exercent ressortent clairement des objectifs civilo-militaires (CIM) des FC en opérations. Ces objectifs sont :

- a. appuyer les intérêts nationaux du Canada;
- b. remplir les obligations imposées par le droit national et international, les quatre conventions de Genève et les deux protocoles additionnels de 1977, ainsi que les traités, protocoles d'entente et accords;
- c. conseiller, assister ou renforcer les gouvernements étrangers conformément à la politique nationale et aux exigences opérationnelles;
- d. soutenir la mission de la force opérationnelle;
- e. appuyer les objectifs politico-militaires particuliers du Canada dans le théâtre ou la zone d'opérations;
- f. assister la force opérationnelle dans son soutien à l'administration civile, dans la réalisation d'objectifs de développement par l'aide ou le renfort aux sphères

## C H A P I T R E 1

judiciaire, exécutive et législative du gouvernement, ainsi qu'à l'infrastructure politique et socioéconomique afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience des institutions et de la fonction publiques;

- g. faciliter la mission de la force opérationnelle (FO) en minimisant l'interférence de la population locale dans la phase militaire d'une opération tout en maintenant l'appui civil à la phase civile et aux tâches connexes;
- h. aider la FO à s'acquitter de ses obligations légales et morales auprès de la population locale;
- i. aider tous les commandants en fournissant les ressources nécessaires pour satisfaire les besoins civils essentiels, éviter les dommages aux biens civils et aux ressources utilisables et minimiser les pertes et les souffrances humaines;
- j. répertorier et coordonner les ressources, les installations et le soutien locaux, par exemple la main d'œuvre civile, les ressources de transport, les moyens de communication, la maintenance, les installations et fournitures médicales pour rétablir le gouvernement local;
- k. appuyer, au besoin, des organisations internationales, des ONG, l'ONU, la Organization for Security and Co-operation in Europe (OSCE), ainsi que l'OTAN ou des organismes civils nationaux, dans tous les types de coopération civilo-militaire et d'opérations de soutien de la paix;
- l. aider les autorités civiles canadiennes et étrangères à établir, rétablir et maintenir la loi et l'ordre publics.

27 Canada. *Rapport sur les plans et priorités, 2011-2012. Partie III – Budget des dépenses*, p. 8.

28 *Ibid.*, p. 14.

29 Chris Thatcher, « Expanded Horizons », *Vanguard*, octobre/novembre 2011, p. 11.

30 Comme le note le *Rapport annuel, 2010-2011* de la Direction de l'instruction et de la coopération militaires (DICM), la DICM est « souvent le contact initial ou le seul contact officiel du ministère de la Défense nationale dans de nombreuses régions en développement partout au monde ».

Elle administre le programme d'instruction et de coopération militaires, ainsi que des projets spéciaux au pays et à l'étranger qui sont, tous les deux, des « outils cruciaux de la diplomatie de défense du Canada, car elles développent et améliorent les relations de défense bilatérales avec des pays qui présentent un intérêt stratégique pour le Canada ». *Rapport annuel, 2010-2011* de la Direction de l'instruction et de la coopération militaires, p. 3.

31 Par « présence concrète », on entend les forces sur le terrain. Même si les forces maritimes et aériennes ont un rôle à jouer dans les opérations contemporaines complexes, elles ne symbolisent pas un engagement avec la même force. En réalité, lorsque des forces sont déployées sur le terrain, il devient difficile de les en extraire, particulièrement si elles ont subi des pertes. Au pays, l'enjeu devient rapidement une question de renier ceux qui sont tombés au combat et invite les critiques de ceux qui se demandent pourquoi s'être engagés au départ si la cause est si facilement abandonnée. Sur le plan international, le retrait crée l'impression durable que le pays n'est pas fiable, manque de force et de volonté nationale, a tendance à laisser tomber ses alliés et partenaires de coalition en situation difficile et manque à ses engagements envers les amis, les alliés, les organisations internationales et les pays en besoin. La difficulté du retrait des forces tient en grande partie à la réalité de l'environnement de sécurité complexe et saturé par les médias d'aujourd'hui. Les aéronefs et navires sont normalement loin des drames rapportés sur le terrain par les journalistes. C'est le drame humain des émotions, de la peur, de la mort et de la tragédie qui attire l'attention des médias. Ces drames sont abondamment offerts par les troupes sur le terrain qui combattent les insurgés ou s'occupent des ressortissants du pays hôte pris dans le conflit. Les aéronefs haut dans le ciel et les navires loin en mer ne peuvent offrir ce genre d'effet visuel. Interviewer des pilotes dans un hangar ou des marins à bord de leur navire ultra propre ne produit pas le même effet. À bien des égards, loin des yeux signifie loin du cœur. En ce sens, si un pays décide de retirer des aéronefs ou navires, l'impact n'est pas le même. Ces appareils ne tiennent pas le terrain et les alliés ne sont pas forcés de combler un grand vide. De plus, comme le risque connexe est moindre, il est plus facile de trouver un autre pays contributeur disposé à combler le manque. En fin de compte, une présence concrète sur le terrain, même conditionnée par un mandat « de courte durée » peut se traduire par un engagement prolongé, très coûteux en vies humaines et dispendieux en

argent dans un conflit apparemment sans fin. Il suffit pour s'en convaincre de penser aux exemples des Balkans et de l'Afghanistan.

32 Les effets et conséquences de l'engagement militaire sont connus. Par exemple, lorsque l'ancien Chef d'état-major de la Défense, le Général Hillier, expliquait qu'au moment où la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) a été établie initialement, le Canada n'avait pas été invité à en faire partie. Il précise sa pensée : « Les Européens ne voulaient pas nous accueillir au sein de la FIAS. Le Canada souhaitait désespérément en faire partie dès le début de la guerre en Afghanistan, mais nous avons été écartés. La raison était, en partie, que les Européens, et en particulier les Anglais, se souvenaient de notre aversion pour le risque en Bosnie et ne croyaient absolument pas que le Canada ferait sa part, en particulier si les choses devenaient dangereuses. Ils ne nous voulaient tout simplement pas au sein de leur alliance ». Il continue ainsi : « De leur point de vue, on ne pouvait se fier au Canada pour accomplir les tâches difficiles et notre présence était donc inutile. Les commandants anglais se souvenaient des années en ex-Yougoslavie pendant lesquelles le CanBat (qu'on appelait par moquerie le Can't bat) la contribution du Canada à l'opération de l'ONU, puis à l'OTAN, avait besoin de jours, voire de semaines, pour obtenir une approbation avant d'accepter une opération, et ce, si on finissait par l'obtenir. Le gouvernement du Canada, qui voulait désespérément faire partie de l'opération de la FIAS, a payé le prix de son aversion pour le risque, et de sa microgestion des opérations militaires outre-mer. Général Rick Hillier, *A Soldier First. Bullets, Bureaucrats and the Politics of War* (Toronto : HarperCollins Publishers Ltd., 2009), p. 159 et 473. L'Iraq en 2003, comme nous l'avons déjà mentionné, est un autre bon exemple des conséquences négatives d'un refus de s'engager. Ce qui est frustrant, c'est le fait que même si le Canada a contribué à la guerre mondiale des Américains contre le terrorisme et engagé des navires et des avions dans ce but, y compris dans le Golfe Persique, parce qu'il a refusé d'engager des troupes sur le terrain pour l'invasion en Iraq, il a été largement écarté par les Américains qui n'ont même pas daigné reconnaître la contribution canadienne. À l'inverse, le soutien canadien à l'opération en Afghanistan a été très profitable pour le pays. Une demande américaine de redéployer une force d'opérations spéciales en 2005 avait reçu l'appui ferme du CEMD, du Général Hillier et du sous-ministre D.M. Elcock. Ils expliquent ainsi la situation : « Le déploiement des forces d'opérations spéciales canadiennes en Afghanistan démontrerait notre engagement

## C H A P I T R E 1

continu en faveur d'une campagne active de lutte au terrorisme et démontrerait également notre volonté de partager le fardeau avec nos alliés les plus proches ». Plus récemment, le 14 février 2012, le ministre de la Défense nationale annonçait une rencontre avec son homologue allemand, Thomas de Maizière, et annonçait que le Canada s'était entendu avec l'Allemagne pour établir une base stratégique en Europe pour soutenir le Canada dans les conflits de l'avenir. Cette annonce suivait une annonce médiatique de très bas profil faite le jour précédent mentionnant qu'une compagnie allemande avait signé une entente avec le Canada pour fournir les plans potentiels du nouveau navire d'approvisionnement interarmées de la marine.

33 Il s'agit de la définition officielle contenue dans la doctrine du Commandement des Forces d'opérations spéciales. Les opérations spéciales diffèrent des opérations classiques par le niveau de risque physique et politique, les techniques d'opérations, les modes d'emploi, l'indépendance par rapport au soutien ami et la dépendance par rapport à un renseignement opérationnel détaillé. Canada, *CANSOFCOM Capstone Concept for Special Operations 2009* (Ottawa : MDN, 2009), p. 4.

34 *CANSOFCOM Capstone Concept for Special Operations 2009*, p. 4.

35 Ministère de la Défense nationale, *Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada : un aperçu*, Ottawa, MDN, 2008, p. 9.

36 Les options « non armées » désignent un large éventail de compétences et de tâches, notamment la fourniture d'équipes de conseillers stratégiques, d'assistance aux forces de sécurité, les opérations d'information, les opérations psychologiques et le soutien à d'autres organismes militaires, paramilitaires et policiers.

37 Chapitre 11 – Opérations spéciales, *Publication OTAN AJP-1 (A)*, troisième version, mars 1998, p. 11-1.

# CHAPITRE 2

## OPÉRATIONS PANGOUVERNEMENTALES DANS L'ENVIRONNEMENT DE SÉCURITÉ CONTEMPORAIN

HOWARD G. COOMBS, Ph. D.

Le premier défi des conflits non classiques est de nature politico-psychologique et multidimensionnelle, et se prête rarement aux stratégies unidimensionnelles ou aux opérations politico-militaires orthodoxes. Même si toutes les guerres sont politiques et psychologiques, dans les conflits non classiques, les opérations militaires prennent rapidement et à tous égards des dimensions politiques et psychologiques qui relèguent les opérations militaires au second plan<sup>1</sup>.

Sam Sarkesian

*Unconventional Conflicts in a New Security Era*

Le défunt professeur Sam Sarkesian, un réputé soldat-universitaire, mentionnait que son expérience à titre d'officier dans l'armée américaine en Corée et au Vietnam, ainsi que son étude approfondie des guerres non classiques et révolutionnaires l'avaient amené à croire que les conflits compliqués de faible intensité n'étaient sensibles qu'à des interventions multidimensionnelles, notamment des activités politiques et psychologiques visant à neutraliser et dissuader les forces d'opposition en désintégration<sup>2</sup>. Lorsqu'on examine l'intervention des pays occidentaux en Afghanistan, on ne peut qu'être frappé par l'exactitude de cet avis. L'adoption par

l'OTAN de l'approche exhaustive pour parvenir à l'unité d'effort au sein d'une myriade d'organisations et de nations correspond au paradigme « interorganisationnel » des États-Unis et l'approche « interarmées » du Royaume-Uni. Les efforts du Canada au cours des récentes années pour mettre en œuvre un concept d'action « pangouvernementale », ainsi que les efforts de l'Armée canadienne pour mettre en œuvre une doctrine à l'appui d'activités « interarmées, internationales, multiorganisationnelles et publiques (IIMP) » font tous partie de ce mouvement.

L'approche pangouvernementale canadienne prend ses racines dans le modèle de défense, diplomatie, développement et commerce (3D+C) du début du XXI<sup>e</sup> siècle. L'idée d'une interrelation entre la défense, la diplomatie, le développement et le commerce s'est formée dans le creuset de l'implication du gouvernement dans la mission de la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) en Afghanistan. Le concept de réseaux d'entités amies créant une vision et une intention communes pour neutraliser ou surmonter les influences opposées, en plus de garantir que les parties neutres restent non alignées ou influencées en faveur du gouvernement afghan et de ses alliés, est expliqué dans la doctrine de contre-insurrection (COIN) sous l'appellation de « COIN axée sur la population ».

Par la suite, des approches conceptuelles ont été formulées en fonction des exigences de la COIN axée sur la population. Comprendre l'environnement, humain et physique, neutraliser les forces d'opposition, sécuriser les communautés et les régions environnantes, et améliorer les capacités sont les fondements de ces activités. On a beaucoup travaillé pour comprendre le rapport entre les diverses forces de COIN, notamment le rôle naissant des forces d'opérations spéciales auprès des autres forces habilitantes<sup>3</sup>, et leur emploi dans cette forme complexe de « guerre au sein de la population »<sup>4</sup>.

## ACTIVITÉS DE CONTRE-INSURRECTION CANADIENNES EN AFGHANISTAN<sup>5</sup>

De septembre 2010 à juillet 2011, la dernière rotation de la Force opérationnelle Kandahar a dirigé la mission de combat du Canada dans le sud de l'Afghanistan. S'appuyant sur des connaissances durement acquises au gré de déploiements canadiens successifs dans cette région, les principes fondamentaux de la campagne de COIN étaient explicitement formulés. Grâce aux expériences des rotations précédentes, il était clair qu'un certain nombre de principes sous-jacents devaient être intégrés par toutes nos forces affectées à des opérations axées sur la population.

Premièrement, il était difficile de satisfaire le besoin de combattre avec vigueur et persévérance dans un environnement où les forces d'opposition n'étaient pas faciles à discerner, à définir et à vaincre. Il était impossible d'orienter les opérations de manière à amener les forces d'opposition à un engagement décisif sur le plan physique ou moral menant à une victoire sans ambiguïté. Ce conflit était et reste un conflit qui exige une approche délicate équilibrant les activités militaires avec les besoins de gouvernance, de reconstruction et de développement de la population.

Deuxièmement, en conséquence de ces exigences, il fallait coordonner et concentrer la puissance physique, psychologique et cybernétique. Si ce principe était bien compris, il restait extrêmement compliqué à mettre en œuvre dans un environnement soumis à un vaste nombre d'influences. Parmi ces pressions, mentionnons les activités de nombreux acteurs militaires et non militaires essayant de stabiliser l'Afghanistan et de développer une capacité nationale dans un grand nombre de régions. Pour compliquer la situation s'ajoutait l'impact d'une population divisée et fracturée par trois décennies de violence constante, manquant de confiance en elle et sans le soutien d'une gouvernance centrale. Il y avait en outre toute une gamme d'influences désintégrant nationales et internationales. Au niveau local, la gamme des défis était multiple,

allant des acteurs pernicious de tous genres en passant par les activités illégales des insurgés, lesquels se combinaient ensuite pour alimenter et augmenter le manque de confiance manifesté par le reste du monde dans la capacité des Afghans d'administrer leurs propres affaires. Ce manque de confiance de la communauté internationale perdure aujourd'hui et s'intensifie, ce qui a pour effet de nourrir les influences désintégrant.

Troisièmement, les Afghans et certains pays contributeurs de l'OTAN ont perdu l'appétit pour ce conflit apparemment interminable et insoluble qui se déroule actuellement en Asie du Sud-Ouest; ce désintéressement a engendré un désir au sein du public de diminuer les contributions militaires et d'obtenir une conclusion favorable rapidement – très récemment par le biais de stratégies de sortie internationales très publiquement proposées en vue d'une fin en 2014. Cette date de fin acceptée a concentré les efforts de la communauté internationale et du gouvernement de la République islamique d'Afghanistan (GRIA) pour en faire le plus possible dans le peu de temps qui reste aux divers mandats des contributeurs occidentaux.

Quatrièmement, toute victoire militaire obtenue doit être suivie immédiatement par un climat de sécurité permanent, maintenu par les forces militaires et la police, c'est-à-dire les forces de sécurité nationale afghanes (FSNA), par une gouvernance qui fonctionne, ainsi que par des activités de reconstruction et de développement conçues pour soutenir l'économie nationale et infranationale. La plus récente contribution du Canada à l'effort de guerre en Afghanistan prend la forme d'activités d'instruction à l'intention de ces forces afghanes dans le cadre de la mission de formation de l'OTAN en Afghanistan (NTM-A). La Force opérationnelle Kandahar a aussi investi beaucoup de temps, parallèlement aux opérations de combat, dans l'instruction et le mentorat de sa formation affiliée de l'Armée nationale afghane (ANA), c'est-à-dire la 1<sup>re</sup> Brigade du 205<sup>e</sup> Corps (1/205), en plus d'efforts de même nature déployés auprès de la police nationale afghane (PNA).

En conséquence, les menaces pour les forces militaires et autres, ainsi que les dangers pour la population étaient affrontés directement et indirectement d'une manière qui les détruisait, les neutralisait ou les perturbait. Parmi les activités exécutées par les forces canadiennes et les autres forces de la coalition, mentionnons les opérations de combat, normalement en partenariat avec l'ANA et la PNA, la lutte aux engins explosifs improvisés (EEI), l'amélioration de la sécurité dans les régions peuplées et la mise en œuvre de procédures conçues pour restreindre les mouvements des insurgés dans la zone de responsabilité du Canada. Ces mesures de contrôle comprenaient des postes de contrôle sur les principales routes combinés à des obstacles conçus pour limiter le transport des personnes et du matériel hors des routes principales soumises à des points d'accès limités et à une sécurité améliorée.

À cause des exigences de cet environnement contemporain complexe, les activités militaires canadiennes dans le sud de l'Afghanistan ont été exécutées conformément à l'évolution récente de la théorie et des pratiques en matière de contre-insurrection. Les forces occidentales sont passées de concepts opérationnels visant à contrer les interprétations maoïstes de la lutte armée au soutien des efforts pangouvernementaux actuels visant à créer des solutions adaptées au plan régional et axées sur des lignes d'activités multiples et concentrées. Ces actions sont également conformes aux préceptes de ce que j'appelle « définir-façonner-sécuriser-tenir-développer (et habiliter) », un concept partiellement expliqué dans la doctrine récente des États-Unis et du Canada sous le nom de Nettoyer-tenir-développer et mis en pratique d'une façon qui s'approche du modèle détaillé ci-dessus. Dans cette ligne de pensée, les pratiquants de la COIN, comme David Kilcullen, ont proposé que (1) il faut acquérir une compréhension complète des raisons sous-jacentes du conflit dans une zone ou au sein d'une population particulières et (2) conjointement avec cette connaissance, il faut placer le bien-être de la population locale devant toute autre considération, même celle de tuer l'ennemi. De cette façon, en établissant des partenariats avec la population et en

élaborant des relations honnêtes et respectueuses avec elles, on réussit à convaincre la population que la contre-insurrection sera victorieuse et, ainsi, on peut dissocier les insurgés de leur base de soutien dans la population<sup>6</sup>. Dans cette optique, les efforts déployés par la Force opérationnelle Kandahar pour lutter contre les insurgés ont connu du succès. Mais dans ce contexte, il était clair que si le combat contre les insurgés était relativement facile, la victoire contre l'insurrection elle-même était un défi beaucoup plus grand. Le succès des opérations militaires canadiennes, combiné à l'augmentation des forces américaines dans toute la région de Kandahar (et ailleurs), a créé l'espace nécessaire pour permettre au GRIA et à ses alliés de s'attaquer aux racines de l'insurrection dans le sud de l'Afghanistan. La preuve de l'efficacité de cette approche était visible dans la grande réduction du niveau et de l'efficacité de la violence insurrectionnelle dans la zone de responsabilité du Canada au cours des mois qui ont précédé, en juillet 2011, la passation des pouvoirs entre les forces canadiennes et américaines par rapport aux années précédentes.

Pour obtenir ces résultats, la Force opérationnelle (FO) Kandahar a investi de grands efforts dans la cueillette et l'analyse d'informations. Cette étape était nécessaire pour comprendre les dimensions politique, militaire, économique, sociale, informationnelle et infrastructurelle toujours changeantes de l'environnement local. Ensuite, ces connaissances ont habilité les activités de développement des capacités visant à renforcer et stabiliser les districts. Grâce à des partenariats et au mentorat, la FO Kandahar a aidé au processus de professionnalisation des FSNA, de l'armée et de la police afghane, et a amélioré la compétence des Afghans en matière d'opérations de sécurité. L'ANA est une institution en développement rapide qui est perçue par beaucoup d'Afghans comme représentative de leur nation et considérée par certains insurgés comme une opposition efficace<sup>7</sup>. Cependant, la PNA a encore du chemin à parcourir avant d'être considérée comme efficace, mais elle s'améliore lentement. Ces progrès se poursuivront avec l'augmentation des effectifs et au fur et à mesure que la police fera

l'apprentissage des principes fondamentaux qui régissent le métier d'agent de la paix et qu'elle apprendra à appuyer son autorité sur la règle de droit. Nos efforts actuels au sein de la NTM-A reconnaissent ce besoin.

Outre les énormes efforts investis dans les FSNA, la FO Kandahar a collaboré étroitement avec nos partenaires en campagne, notamment le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et l'Agence canadienne de développement international (ACDI) qui sont des joueurs de premier plan dans la promotion de la gouvernance et du développement. Le représentant du Canada à Kandahar (RepCK), Tim Martin, était non seulement le fonctionnaire supérieur canadien du plus haut rang dans la province, il était également directeur de l'équipe provinciale de reconstruction Kandahar (EPRK) pendant la majorité de la dernière rotation de combat. Son groupe de représentants américains et canadiens travaillait à aider les fonctionnaires provinciaux et de district afghans à résoudre les problèmes liés à l'établissement d'une gouvernance exhaustive et à faciliter le développement, à partir du niveau du village jusqu'au niveau provincial. Ils ont également aidé, par l'entremise du chef de mission, l'ambassadeur canadien William Crosbie, à relayer ces problèmes provinciaux jusqu'au gouvernement central à Kaboul. La FO Kandahar a contribué à ces efforts pangouvernementaux en facilitant les interventions au niveau des villages et districts dans sa zone de responsabilité de Kandahar (Panjwa'i, Dand et Daman) et en faisant suivre immédiatement les gains tactiques par des programmes et politiques viables du GRIA par l'entremise de l'EPRK. Au bilan, il a été possible de faire de grands progrès dans l'élargissement de la stabilité par l'unification des actions de tous les organismes impliqués, et ce, dans un contexte de sécurité globale. Cette approche attaquait les influences désintégrantées présentes dans la partie canadienne du sud de l'Afghanistan, et ce, d'une manière régionale et coordonnée qui permettait la mise en ordre de priorité des projets et l'attribution des ressources. En outre, cette approche permettait d'investir des ressources suffisantes dans les

villages et groupes de villages pour montrer à la population afghane l'engagement du GRIA et de la communauté internationale en faveur de la reconstruction nationale et de l'édification de l'État.

Cette méthode de négation de l'insurrection était de nature locale et visait à créer des districts fonctionnels grâce à un effort intégré ciblant des villages et groupes de villages particuliers pour une intervention gouvernementale substantielle en matière de développement. Ces endroits étaient et sont encore liés à des programmes nationaux et provinciaux, à des programmes de développement urbain, de marchés, du transport et du commerce, et à la réforme locale du secteur de la sécurité. Cette mise en ordre de priorité permettait également aux forces de sécurité d'affecter leurs ressources de la meilleure manière possible pour créer un environnement sûr pour ceux qui participaient aux activités de gouvernance, de reconstruction et de développement.

La FO Kandahar et ses collaborateurs interorganisationnels combattaient donc l'insurrection de différentes manières. Les activités militaires canadiennes dans le sud de l'Afghanistan visaient à éliminer les influences déstabilisantes et à établir et maintenir une sécurité axée sur la population (la communauté). Cette approche établissait les conditions favorables à une action interorganisationnelle intégrée qui créait et favorisait la gouvernance et le développement locaux, surtout du bas vers le haut. Dans le cadre de cet effort pangouvernemental, on s'efforce toujours le plus possible de renforcer et, si nécessaire, d'établir des partenariats qui mettent les fonctionnaires et les forces de sécurité afghanes au premier plan et les intérêts de la population au sommet. Une fois les conditions pertinentes établies, par exemple une gouvernance responsable et fonctionnelle, des économies locales florissantes avec une interface rurale/urbaine et des FSNA efficaces, les districts ciblés étaient prêts à passer sous le contrôle complet des Afghans et, de fait, Dand, un des anciens districts canadiens, arrive très haut dans la liste des entités qui passeront d'un contrôle soutenu par l'OTAN à un contrôle entièrement afghan.

Pour faire face à la complexité de la COIN axée sur la population, les Forces canadiennes en Afghanistan (1) ont combattu les insurgés et, surtout, (2) ont tenté de corriger l'insatisfaction à l'origine de l'insurrection. Si la première de ces actions était et demeure avant tout un problème de sécurité, la deuxième est beaucoup plus difficile et exige un effort concerté dans les domaines de la gouvernance et du développement, sans quoi tout succès militaire sera illusoire. À souligner que les forces d'opérations spéciales, parmi les acteurs déjà mentionnés, ont également joué un rôle important dans ces deux domaines d'activité.

### **LES FORCES D'OPÉRATIONS SPÉCIALES ET LA CONTRE-INSURRECTION**

Le Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada s'efforce, dans ses opérations à l'étranger :

- a. de détruire, de désorganiser et de perturber les réseaux d'organisations violentes;
- b. de perturber et de bloquer l'accès à la population du pays par les organisations violentes;
- c. de construire des réseaux sociaux pour promouvoir la légitimité des actions;
- d. d'organiser, d'habiliter et d'améliorer les compétences opérationnelles et tactiques des partenaires en matière de contre-terrorisme<sup>8</sup>.

Cet extrait d'une publication de doctrine du ministère de la Défense nationale du Canada en date de 2010 décrit l'étendue des activités confiées aux forces d'opérations spéciales en matière de contre-insurrection. Les équipes d'opérations spéciales, comme les forces classiques, cherchaient à attaquer les insurgés et l'insurrection. Les forces d'opérations spéciales ont grandement contribué aux activités de la FO Kandahar dans trois grands

domaines : premièrement, le ciblage agressif de la fonction de commandement et contrôle des insurgés dans l'ensemble de la zone de la FIAS a grandement aidé à décapiter l'insurrection; deuxièmement, les FOS complétaient les opérations classiques en (1) ciblant les complexes afghans d'intérêt et (2) par des opérations de stabilité des villages (OSV) et des opérations à l'appui; et finalement, de façon très importante, par des activités de développement des capacités prenant la forme de formation et de mentorat de la PNA.

Le ciblage particulier des chefs insurgés et de leurs principaux réseaux est devenu une mission importante pour les FOS en Afghanistan. Pendant que la COIN axée sur la population se concentre sur l'augmentation de la présence des forces de sécurité et sur le développement des institutions du pays hôte, il reste nécessaire de décapiter l'activité insurrectionnelle en supprimant les personnes et les ressources qui permettent de prendre des décisions et de transmettre les ordres aux cellules d'insurgés. Ces missions ont dégradé la structure de commandement des insurgés à un point tel qu'elle était à peu près incapable de monter des opérations cohérentes et coordonnées. En outre, les FOS aident les forces classiques par des missions de reconnaissance spéciales, par exemple l'observation continue et le signalement de la position d'insurgés potentiels, de manière à pouvoir définir des objectifs possibles et à permettre une action opportune des forces de sécurité. De plus, les initiatives en matière de sécurité dans les communautés locales avaient pour effet d'améliorer l'efficacité de la FO Kandahar. Les opérations de stabilité des villages, par exemple l'aide à la Police locale afghane (PLA), amélioraient la sécurité dans les villages et les groupes de villages en créant des forces de défense communautaires capables de protéger la population contre les incursions de l'extérieur en plus de servir de lien avec le gouvernement par l'entremise de la PNA locale. Finalement, les FOS, par leur soutien au développement des capacités, ont aidé la PNA à créer une capacité d'intervention efficace dans les situations extrêmes.

Cependant, malgré tous les côtés positifs des activités des FOS, plusieurs mises en garde s'imposent. Le contrôle de ces forces doit être conservé centralement aux plus hauts échelons, de la même manière que la puissance aérospatiale, et permettre l'exécution d'activités tactiques décentralisées qui ont un impact stratégique. De bien des manières, ce modèle s'est développé à partir de l'espace de combat interarmées synchronisé et linéaire de la guerre froide, lorsqu'on pensait qu'au sein de la zone d'opérations interarmées, de multiples forces pouvaient être subdivisées et contrôlées centralement par un commandant de la Force opérationnelle interarmées. Les FOS, à l'instar des autres composantes comme les forces maritimes, les forces terrestres et les forces aériennes, se voyaient attribuer des parties de la zone d'opérations interarmées, la coordination étant assurée par le quartier général de la Force opérationnelle interarmées (FOI). Ce modèle a fonctionné extrêmement bien durant les opérations DESERT SHIELD et DESERT STORM, ainsi que durant les phases initiales des opérations ENDURING FREEDOM et IRAQI FREEDOM. Mais lorsque l'espace de combat interarmées est devenu sur occupé en Afghanistan et en Iraq, il est devenu beaucoup plus non linéaire et asynchrone que le contraire, alors que de multiples entités amies opéraient dans la même zone, en grande partie harmonieusement, mais parfois avec un manque apparent d'informations communes ou de coordination et des résultats en conséquence désastreux. Les faux pas comme le cas de l'incinération mal avisée, en 2012, de Corans à l'aérodrome de Bagram, à l'extérieur de Kaboul, peuvent avoir des conséquences très lourdes<sup>9</sup>. Près d'un an auparavant, en 2011, dans le cadre d'un raid de nuit mené par les forces d'opérations spéciales américaines, le cousin du président afghan Hamid Karzai avait été tué par erreur dans le village de Karz, district de Dand, dans la zone de responsabilité canadienne<sup>10</sup>. Comme les événements entourant ce raid sont encore classifiés, on n'a jamais su précisément si les forces insérées dans la région connaissaient bien le terrain humain avant l'opération. Si ce manque d'information a contribué à l'événement, il s'agit d'un oubli qui aurait pu être facilement corrigé par une interaction et une

coordination préalables avec les forces classiques sur place et les chefs et forces de sécurité afghans soutenus par l'OTAN.

Peu importe la cause, l'impact de cet impair pas a été énorme. Le commandant de la FIAS, le Général David Petraeus, en réponse au tollé de la population afghane, s'était excusé publiquement juste une semaine ou un peu plus avant ce malheureux événement, pour la mort de nombreux enfants tués par erreur par l'OTAN dans l'est de l'Afghanistan. Ces excuses visaient non seulement à apaiser la population afghane outrée par cette erreur horrible, mais également le président Karzaï qui s'inquiétait très ouvertement des pertes civiles et des raids de nuit des forces d'opérations spéciales. En un seul instant, ces excuses n'avaient plus aucun sens. De plus, cet événement a eu pour conséquence de diminuer le statut de Karzaï aux yeux de beaucoup d'Afghans. Il était alors perçu comme un chef incapable d'assurer la sécurité de sa propre famille et encore moins de protéger la vie de ses concitoyens contre les déprédations de l'OTAN. De plus, au nombre des répercussions locales de cet incident, le chef du district de Dand, Ahmidullah Nazek, a affirmé publiquement qu'il était difficile de maintenir sa crédibilité aux yeux de la population si celle-ci croyait qu'il n'avait aucune influence sur les activités des forces de sécurité de l'OTAN dans le district ou n'en était pas informé. Bref, cette erreur a été un grand coup de relations publiques pour les forces insurgées.

En conséquence, la nécessité d'assurer la coordination au plus bas niveau des forces classiques et non classiques doit être réexaminée du point de vue des modalités de commandant et de contrôle des FOS. S'il reste nécessaire de contrôler les forces d'opérations spéciales aux plus hauts échelons, le besoin corollaire existe également d'imposer une coordination de bas niveau avec les forces en place dans le cadre de l'architecture de commandement et de contrôle des FOS, en particulier lorsqu'un faux pas ou une erreur tragique aurait de vastes conséquences au niveau local et national en plus d'avoir des implications stratégiques négatives. Il est clair

à mes yeux que l'approche actuelle, initialement façonnée dans la doctrine en réaction à une structure de l'espace de combat conçue durant la guerre froide en fonction d'un conflit classique à grande échelle, ne fonctionne pas toujours bien dans l'environnement contemporain.

Un autre défi apparent pour les forces d'opérations spéciales dans le cadre des opérations multidimensionnelles de l'environnement de sécurité contemporain tient à la nature même des opérations spéciales. Un ancien membre des forces spéciales américaines, le professeur Hy Rothstein, prétend que les opérations spéciales ont deux dimensions : l'action directe et la guerre non classique. La première comprend les missions de durée limitée visant des objectifs de grande valeur, normalement à des fins opérationnelles (théâtre) ou stratégiques. La deuxième de ces dimensions englobe toutes les activités dans lesquelles les forces d'opérations spéciales collaborent avec les forces indigènes et la population locale<sup>11</sup>. À mon avis, les types d'organisations et, surtout, de personnes qui accomplissent ces missions diverses ne sont pas nécessairement les mêmes. Tandis que la COIN axée sur la population exige des activités de contre-terrorisme, ainsi que l'interdiction et la destruction des réseaux d'opposition pour décapiter la structure de commandement des insurgés, le besoin de développement des capacités au sein des populations locales et de leurs forces de sécurité est également de la plus haute importance. Ce qui exacerbe encore la situation est le nombre limité des effectifs des forces spéciales capables d'accomplir ces deux genres de tâches. C'est ainsi qu'au cours des 10 dernières années, nous avons assisté à une expansion rapide de l'effectif de ce qu'on appelle les forces d'opérations spéciales pour exécuter ces deux genres d'activités. Ce besoin a déclenché une croissance accélérée des forces d'opérations spéciales et, du point de vue de certains, hors de contrôle, mais a aussi parfois entraîné le passage de forces principalement associées à des missions d'action directe vers des rôles non classiques de développement des capacités avec, au bilan et sans surprise, des résultats variables. La culture de l'action directe n'est pas celle de

la guerre non classique et les commandants militaires supérieurs doivent être sensibilisés aux défis qui accompagnent l'emploi des forces. De plus, l'accroissement rapide au sein de la communauté des forces d'opérations spéciales du bassin d'unités auquel on fait appel pour contribuer à la capacité de guerre non classique des forces spéciales doit être revu – la collaboration avec un pays hôte, par exemple l'Afghanistan, fait appel à un haut niveau de compétences culturelles et émotives en plus d'une maîtrise de son propre métier, et ce ne sont pas toutes les organisations qui possèdent ces capacités. Si on ne tient pas compte de ce facteur intangible dans la désignation de ceux qui sont inclus dans les forces d'opérations spéciales, on court un grand risque d'affecter des forces inadaptées à l'une des plus importantes activités de COIN centrées sur la population, à savoir celle de développer les capacités du pays hôte.

Un aspect connexe, peu discuté, est la notion, tout juste évoquée, que la culture des missions d'action directe n'est pas celle de la guerre non classique. La dépendance aux FOS pour exécuter des actions directes a, de mon point de vue, créé dans certains segments des communautés d'opérations spéciales une perception parfois hostile aux autres activités classiques et non classiques et, parfois, augmenté les tensions avec d'autres forces de COIN combattant présumément pour produire les mêmes résultats. Même si c'est un avis personnel, je pense que le problème mérite d'être examiné de plus près au moment où les activités de l'OTAN en Afghanistan tirent à leur fin.

### CONCLUSION

[...] nous assurerons la réussite de notre mission et produirons des effets stratégiques en tant que force intégrée, et ce, grâce à l'application des compétences clés des armées et des formations dans le cadre d'opérations au cours desquelles nos forces maritimes, terrestres, aériennes ainsi que nos forces d'opérations spéciales s'entraident. Avec l'aide de notre Équipe de la Défense, nous établirons

## C H A P I T R E 2

des rapports et collaborerons avec les alliés, les autres ministères et les organisations internationales et non gouvernementales<sup>12</sup>.

Ce sera là véritablement l'héritage laissé par le Canada en Afghanistan : le fait que le service et les sacrifices de nos militaires et civils ont contribué à créer les conditions favorables à l'établissement d'un pays stable et sécuritaire. L'impact de ces efforts pour aider la population afghane va durer bien au-delà de notre présence et contribuer à l'objectif ultime de garantir l'avenir de l'Afghanistan comme un membre fonctionnel de la communauté internationale. En arrière-plan se trouvent les nombreuses connaissances et expériences durement acquises, à commencer par le besoin de reconnaître que dans le contexte des opérations de contre-insurrection axées sur la population, on ne peut pas obtenir la victoire simplement en tuant les insurgés.

Les Forces canadiennes ont appris et réappris beaucoup de choses dans le cadre de leurs activités en Afghanistan. La mise en œuvre d'une approche pangouvernementale exhaustive canadienne pour résoudre les dilemmes complexes de l'environnement contemporain a joué un rôle vital dans toutes nos réalisations. Ces processus ont impliqué le MAECI et l'ACDI, ainsi que d'autres organisations gouvernementales comme la Gendarmerie royale du Canada et Service correctionnel du Canada. L'exécution d'une opération militaire de contre-insurrection dans le contexte de l'Afghanistan n'est qu'une des pièces du casse-tête et n'a aucun sens sans les autres pièces. Dans ce que j'aime appeler le triple paradoxe des opérations pangouvernementales (1) le développement ne peut se faire sans un environnement sécuritaire, (2) la sécurité en l'absence de gouvernance manque de direction et (3) la gouvernance sans développement et reconstruction ne durera pas.

Il devient rapidement évident de ce qui précède que la COIN axée sur la population requière l'intégration de toutes les activités, militaires et non militaires, pour combattre les insurgés

et l'insurrection. L'établissement d'une vision et d'une intention communes est une grande part de l'intégration et nécessite beaucoup de travail acharné et de persévérance.

Dans cette lutte des volontés, les forces d'opérations spéciales font partie d'un groupe sélect d'éléments habilitants qui peuvent faciliter l'intégration de cette myriade d'acteurs. Ils accomplissent cette tâche en aidant au développement des capacités dans le pays hôte et en aidant à relier les populations et groupes d'intérêts communs au gouvernement central, ce qui combat l'insurrection. En même temps, les FOS combattent les insurgés par des missions d'action directe et appuient les opérations des forces de sécurité par des missions de reconnaissance et autres. Dans le cadre de ces activités, tous les participants reconnaissent que les FOS sont un multiplicateur de forces puissant dans l'environnement de sécurité contemporain. Parallèlement, il faut également noter qu'un examen attentif des modalités de commandement et de contrôle des FOS est nécessaire pour pouvoir choisir soigneusement les forces considérées comme des forces d'opérations spéciales et s'assurer que les éléments des FOS sont précisément adaptés aux diverses tâches qu'on leur assigne. C'est uniquement de cette façon qu'on pourra s'assurer d'obtenir des résultats optimaux de l'utilisation des FOS dans les environnements compliqués et complexes de la guerre au sein de la population au XXI<sup>e</sup> siècle.

NOTES

1 Sam Sarkesian, *Unconventional Conflicts in a New Security Era: Lessons from Malaya and Vietnam* (Westport, CT: Greenwood, 1993), p. 22. Remerciements au Colonel (Ret) David Maxwell, Armée des États-Unis, directeur associé du Center for Peace and Security Studies & Security Studies Program, Edmund A. Walsh School of Foreign Service, Georgetown University, pour cette référence.

2 John Allen Williams, « The Inter-University Seminar on Armed Forces and Society: Sam C. Sarkesian – 1927-2011 » [page Web] <<http://memorial.iusafs.net/sarkesian.html>>; consultée le 19 février 2012.

3 Les autres éléments habilitants cruciaux sont la coopération civilo-militaire (COCIM), les opérations d'information et les opérations psychologiques (OPSPSY). Dans la doctrine canadienne, ces équipes sont comprises dans l'approche conceptuelle appelée « activités d'influence ». Les États-Unis utilisent l'expression « opérations militaires de soutien de l'information » (OMSI) pour regrouper les deux dernières de ces activités, tandis que la COCIM est encore distincte. À noter que les OMSI américaines sont pour la plupart reliées aux forces d'opérations spéciales.

4 Cette phrase est devenue populaire récemment grâce au livre du Général Sir Rupert Smith, *L'utilité de la force : l'art de la guerre d'aujourd'hui*, Paris, Economica, 2007. Dans cet ouvrage, Smith met en doute l'efficacité de la violence ou l'« utilité de la force » dans les guerres au sein des populations modernes. À la page 317, il dit que « car, au contraire de la guerre industrielle, dans la guerre au sein de la population, aucune action par la force ne sera décisive : gagner l'épreuve de force n'apportera pas l'adhésion de la population. Or, fondamentalement, il s'agit là de la véritable finalité de tout recours à la force dans nos conflits actuels ». Ces réflexions ainsi que celles d'autres pratiquants modernes, comme Sir Robert Thompson (contre-insurrection en Malaisie) et le Lieutenant-colonel David Galula (contre-insurrection en Algérie), conditionnent la théorie et les pratiques actuelles de contre-insurrection.

5 Cette section est une adaptation de l'ouvrage de Howard Coombs et du Brigadier-général Dean Milner, « Canada's Counter Insurgency in Afghanistan », *On Track* 15, No. 4 (hiver 2010/2011) : p. 23-25.

## C H A P I T R E 2

6 David Kilcullen, *Counterinsurgency* (New York: Oxford University Press, 2010), p. 3-4.

7 « Lunch with the Taliban: recent hopes of a negotiated peace are overblown », *The Economist* [journal en ligne], disponible à l'adresse <<http://www.economist.com/node/17363902>>; consulté le 18 novembre 2010.

8 Canada, ministère de la Défense nationale, B-GJ-005-300/FP-002, Publication interarmées des Forces canadiennes, PIFC 3.0, *Les opérations*, 2010, para 0331, p. 3-9.

9 Alissa J. Rubin, « Chain of Avoidable Errors » cité dans « Koran Burning » *The New York Times* (2 mars 2012) [journal en ligne], disponible à l'adresse <<http://www.nytimes.com/2012/03/03/world/asia/5-soldiers-are-said-to-face-punishment-in-koran-burning-in-afghanistan.html?pagewanted=all>>; consulté le 11 mars 2012.

10 Un des articles de cette période est celui de Keith Gerein, « NATO investigates killing of Karzai's cousin », *The Vancouver Sun* (10 mars 2011) [journal en ligne], disponible à l'adresse <<http://www.vancouversun.com/news/partner/shell/NATO+investigates+killing+Karzai+cousin/4415359/story.html>>; consulté le 11 mars 2012. Une recherche Internet sur ce sujet produit de nombreuses sources d'information.

11 Hy S. Rothstein, *Afghanistan and the Troubled Future of Unconventional Warfare*, avant-propos de Seymour Hersh (Annapolis, Maryland: Naval Institute Press, 2006), p. 175.

12 Canada, ministère de la Défense nationale, « Avant-propos », B-GJ-005-300/FP-002, Publication interarmées des Forces canadiennes, PIFC 3.0, *Les opérations*, 2010, p. v.

# CHAPITRE 3

## MESSAGERIE STRATÉGIQUE

COLONEL MIKE ROULEAU

Permettez-moi d'abord d'avouer mes faiblesses et préjugés dès le départ au sujet de l'importante question de la messagerie stratégique. Premièrement, du point de vue de la DDAM, je suis limité du fait d'avoir grandi au sein de la Force opérationnelle interarmées 2 (FOI2). De plus, les postes de commandement que j'ai occupés au sein de cette unité m'ont toujours forcé à voir les communications stratégiques avec l'extérieur d'un point de vue nettement défensif. Le succès se trouvait dans ce qui *n'attirait pas* l'intérêt des médias plutôt que dans le fait de projeter une image favorable de soi dans les médias. Néanmoins, si tout au long de ma carrière militaire je n'ai pas fait de DDAM ni occupé de poste d'autorité en matière de communications stratégiques, j'ai passé les trois dernières années à faire des recherches universitaires sur la croissance organisationnelle et la messagerie stratégique. En cette qualité, à titre de militaire, de commandant d'expérience et de chercheur débutant, j'offre un point de vue particulier et unique sur le sujet à l'étude, un point de vue qui est avant tout celui d'un membre des forces d'opérations spéciales.

Ma conclusion est facile à accepter, mais probablement beaucoup plus difficile à gérer : la communication stratégique est vitale à la viabilité à long terme du Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada parce qu'elle rehausse sa légitimité externe tout en en faisant une organisation plus avisée et cohérente à l'interne. Pour comprendre le bien-fondé de cette conclusion, il faut d'abord comprendre l'importance des communications stratégiques pour les FOS, pourquoi ces communications sont difficiles

à bien faire et, finalement, quelles sont les répercussions de ces communications pour le COMFOSCAN alors que celui-ci continue à croître et se développer.

La principale raison pour laquelle les communications stratégiques sont essentielles pour les FOS est qu'elles favorisent la légitimité interne et externe. Pour expliquer cette affirmation, je m'appuie sur les idées proposées dans le travail d'analyse institutionnelle du sociologue Richard Scott. Sans aller dans le détail de la croissance et du développement des organisations, il faut quand même souligner certains faits importants. D'abord, le fait est que les organisations militaires sont essentiellement créées par décisions des instances réglementaires. Ainsi, pour la création d'une organisation militaire, il faut d'abord un arrêté ministériel d'organisation qui établit l'entité, puis une Ordonnance d'organisation des Forces canadiennes qui inscrit l'entité en question dans l'ordre de bataille des FC. À partir de ce point, la compétition est engagée. Deuxièmement, une fois établies, les organisations entament une quête sans fin pour atteindre le statut institutionnel, c'est-à-dire un processus d'intégration des activités organisationnelles et transactionnelles dans une structure beaucoup plus profonde où le tissu social interne prend vie. Parce que les nouvelles organisations comme le COMFOSCAN naissent au sein de l'écosystème déjà établi des FC et de la sécurité nationale, il accapare naturellement une part du marché existant au sein de cette communauté. Durant cette phase de maturation, d'autres institutions peuvent être déplacées. En ce sens, la crédibilité et l'acceptabilité sociales sont des qualités crucialement importantes pour les organisations qui luttent pour leur part du marché. Finalement, cette quête de légitimité exige, au nombre de ses principaux éléments habilitants, une approche robuste de communication stratégique comportant des volets interne et externe. Le bilan jusqu'à ce point est que la communication stratégique devrait être vue comme la toile sur laquelle on va peindre l'image; au niveau stratégique du quartier général de la Défense, la capacité de peindre une image rapidement est un atout précieux qui aide à faire avancer les choses.

Naturellement, la mise au point d'un plan de communication stratégique stimule le dialogue à l'interne. La simple formulation d'un tel plan oblige les principaux chefs à s'asseoir autour d'une table pour mener une série de sessions de remue-méninges de grande importance dans le but de préciser les idées découlant de la vision du commandant et peut-être même de préciser ou d'améliorer cette vision.

De plus, le fait de s'asseoir pour penser aux communications stratégiques est le premier pas d'une démarche visant à établir une culture qui reconnaît que, et peut-être comment, l'institution influe sur l'environnement externe et à l'inverse, que l'environnement externe bouscule l'institution. C'est ainsi qu'on en vient à admettre que le « eux » et le « nous » font vraiment partie d'un seul et même écosystème.

Pour rendre le tout fonctionnel, il est important à ce stade de démystifier le terme « stratégie ». La stratégie n'est rien de plus qu'un ensemble d'idées prudentes sur l'utilisation intégrée et synchronisée des instruments à sa disposition pour atteindre ses objectifs. La stratégie fait le lien entre ce qu'il faut accomplir (les buts), la manière de l'accomplir (les processus) et les ressources requises pour ce faire (les moyens). En ce sens, la stratégie souligne les risques, établit les liens réciproques entre les activités et met en ordre de priorité les ressources limitées, le tout dans le contexte d'une évaluation rigoureuse de l'environnement.

Il est évident que les communications stratégiques ne sont pas la réponse à l'établissement de la stratégie du COMFOSCAN, laquelle est un élément distinct, mais elles sont une activité omniprésente qui traverse horizontalement tous les piliers potentiels sur lesquels une stratégie repose. Dans le jargon militaire, les communications stratégiques sont un plan supplétif.

Malgré l'importance évidente d'avoir un bon plan de communication stratégique, un plan de ce genre n'est pas facile à élaborer,

en particulier pour les FOS. Le COMFOSCAN est une organisation naissante, composée d'excellents exécutants au niveau tactique. Au cours de ses six années d'existence, et même au cours des 14 années précédentes de la FOI2, ses actions tactiques et opérationnelles au pays et à l'étranger ont produit des effets stratégiques pour les FC, le ministère de la Défense nationale et le gouvernement du Canada. La question de base reste entière : est-ce que ces succès tactiques et opérationnels ont été planifiés, exécutés et intégrés dans l'institution grâce à un plan de communication stratégique comme élément délibéré de notre réflexion? Je soupçonne que la réponse à cette question n'est que partiellement positive.

L'un des principaux obstacles à l'atteinte de cet objectif est celui de la sécurité des opérations (SECOP). La SECOP est l'ingrédient vital de la réussite des opérations spéciales. Un bref regard en arrière, jusqu'à la Seconde Guerre mondiale, sur la Direction des opérations spéciales et le Bureau des services stratégiques, ou, plus récemment, sur les opérations dans les Balkans, en Iraq, en Afghanistan et ailleurs prouve la véracité de cette affirmation. À vrai dire, ceux d'entre nous qui se sont enrôlés dans les Forces spéciales avant le 11 septembre 2001 ont été endoctrinés dans une culture très particulière en matière de SECOP : la sécurité des opérations est indispensable, en tout temps, point final.

Comme le COMFOSCAN s'est développé à partir des débuts modestes de la FOI2, il s'ensuit que sa culture de communication stratégique, ou l'absence d'une telle culture, est enracinée dans un point de vue très particulier, à savoir que tout est affaire de SECOP. Malheureusement, cette vision repose peut-être sur un point de vue négatif, c'est-à-dire « Qu'est-ce qu'on veut éviter? », tandis que l'environnement stratégique et de sécurité de l'avenir appelle une vision positive des communications : « Qu'est-ce qu'on veut obtenir? ».

Le deuxième défi en matière de communications stratégiques est la tyrannie de l'urgence qui l'emporte toujours sur les enjeux

plus grandioses et stratégiques comme les communications stratégiques. Même les Forces canadiennes ont fait d'énormes progrès après les événements de Somalie et l'époque des Balkans, à la fin des années 1990; les attentats de septembre 2001 ont concentré notre attention sur les niveaux tactiques de la guerre. Dans ce contexte, la FOI2 et le COMFOSCAN ont investi leur énergie de manière décisive pour s'assurer que leur force était habilitée à obtenir des succès constants dans l'espace de combat, principalement dans les rôles d'action directe et de reconnaissance spéciale, et ce, jusqu'en 2009. Une réflexion concrète sur les communications stratégiques n'était la priorité de personne au sein du COMFOSCAN. Comme exemple, je me permets de relater une courte anecdote qui remonte à l'époque où j'étais commandant de la Force opérationnelle d'opérations spéciales (FOOS) au début de l'année 2007; notre mission était de capturer ou de tuer un objectif de valeur moyenne dans le secteur nord-ouest de Kandahar. Après avoir fait approuver la cible et la mission dans les règles par la chaîne de commandement dans le théâtre et après l'harmonisation de cette mission auprès du titulaire de l'espace de combat, le commandant du Commandement régional du Sud (CR(S)), le Major-général Van Loon (de Hollande), la mission a été exécutée avec succès et nous avons ramené notre objectif pour la suite de son exploitation. À peine quelques minutes après le retour de la force à la BOA, j'ai reçu un appel de nul autre que le commandant du CR(S) lui-même qui se disait extrêmement content de la réussite de notre mission parce qu'elle allait produire un effet nettement positif dans l'ensemble de la région. Il m'a alors informé qu'il souhaitait diffuser un communiqué de presse international pour exploiter ce succès. Bien honnêtement, je n'avais même pas envisagé cette possibilité. L'aspect des communications stratégiques de nos missions occupait rarement beaucoup de temps dans ma réflexion, car ce n'était pas mon travail; quelqu'un d'autre allait s'occuper de cet aspect. Pour ma part, j'avais d'autres défis tactiques à relever. C'est ainsi qu'après moins de cinq secondes, j'ai bafouillé qu'il pouvait s'en donner à cœur joie tout en le priant de ne pas mentionner les FOS canadiennes.

Cet exemple m'amène à mon troisième et dernier commentaire sur la raison pour laquelle notre performance n'est peut-être pas au niveau voulu dans le domaine des communications stratégiques : comme nous *accomplissons* beaucoup de choses, nous avons moins de temps pour *penser*, et encore moins pour penser de façon *critique*. Le temps est certainement un facteur limitatif. Je ne veux pas suggérer que les FOSCAN manquent de réflexion, car en l'occurrence ce n'est clairement pas le cas. Mais il y a des limites humaines et cognitives à l'étendue des sujets qu'on peut développer concrètement dans une période donnée et dans un environnement stressant, et je pense que comme le commandant type au sein des FC est formé pour donner la préférence à tout ce qui est opérationnel, nous avons simplement négligé les communications stratégiques. De plus, nous n'avons peut-être pas encore développé le réflexe conditionné d'inclure des spécialistes des communications comme les officiers des affaires publiques aussitôt que nous le devrions dans le processus de planification opérationnelle.

Peu importe la cause, ni le contexte stratégique dans lequel une démocratie occidentale riche en informations comme le Canada évolue, ni l'environnement de sécurité de l'avenir ne seront particulièrement accueillants pour les organisations qui n'adoptent pas pleinement une culture avisée en matière de communications stratégiques. L'avènement de la guerre de quatrième génération ou de la guerre complexe ou hybride, comme certains l'appellent, est en train de modifier le paysage. Lutter contre des menaces fugaces en même temps qu'on développe un pays a forcé les FOS et les commandants des forces classiques à repenser toute la question de la Sécurité des opérations (SECOP). Les officiers et soldats d'aujourd'hui sont aussi talentueux que leurs ancêtres dans le métier de la guerre et ils adaptent continuellement la planification, la synchronisation et l'exécution des missions pour accommoder les forces indigènes à l'appui ou attaquer des cibles éphémères, ou autre chose encore. La réalité présente sur le terrain exige de la créativité au plan tactique et c'est exactement ce dont font preuve les

forces militaires pour rester en vie. Mais les communications stratégiques, dans l'optique que j'adopte, ne *commencent* pas au niveau tactique. Elles passent par le niveau tactique, mais s'amorcent et retournent au niveau institutionnel où des paramètres sont fournis et le contexte est établi. Autrement dit, on ne peut développer les communications stratégiques au niveau tactique, mais c'est plutôt après que le niveau tactique a reconnu le bien-fondé des communications stratégiques qu'il est ensuite possible d'opérer un changement culturel en faveur de ces communications. Et ce virage, comme tous les changements culturels, devrait normalement prendre un certain temps à s'opérer.

Après avoir passé en revue certaines des raisons pour lesquelles l'adoption d'une culture de communications stratégiques constitue un défi fondamental pour les FOS, permettez-moi de terminer cet article par quelques réflexions susceptibles d'être utiles pour avancer sur le chemin tracé. Premièrement, le COMFOSCAN doit reconnaître le coût en occasions manquées d'une performance potentiellement sous la norme en matière de communications stratégiques au sens large. Le passage du statut d'organisation à celui d'institution exige l'étoffement de la marque de commerce COMFOSCAN, ce qui confère du poids à la réputation et procure un atout face aux inévitables défis de l'avenir. Cet étoffement ne peut se faire si les FOS du Canada restent trop voilées dans le secret; le problème devient alors celui d'un choix calculé pour décider ce qui relève de la SECOP et ce qui est de l'information diffusable.

Deuxièmement, le commandement devrait toujours façonner sa réflexion stratégique en fonction du principe structurant « d'aspiration » plutôt qu'en fonction de la « crainte ». Le premier est un moteur positiviste qui libère une énergie créatrice et est, intrinsèquement, axé sur le long terme. Le deuxième est carrément défensif, protectionniste et *circonstanciel*, ne tenant compte que des enjeux du jour. Franchement, il y a beaucoup trop de positif au sein du COMFOSCAN pour ne pas être proactif dans la diffusion des bonnes nouvelles de façon beaucoup plus délibérée.

Troisièmement, le COMFOSCAN devrait continuer d'encourager une culture de pensée stratégique fondée sur un esprit d'entreprise qui cherche constamment à exploiter les occasions en prenant les devants avec rapidité. En ce sens, il doit continuer de prendre des risques tout en restant hautement sensible à ses environnements interne et externe.

Mon quatrième point est une condition préalable à la culture de pensée stratégique dont je viens de parler. Le commandement devrait rechercher l'amélioration continue dans le domaine de la pensée critique. Des auteurs comme Peter Senge dans son ouvrage *The Fifth Discipline* nous enseigne la valeur inhérente de stationner, vraiment stationner, les préjugés autour de la table de direction comme étant la seule manière de passer de l'ouverture participative, où les gens acceptent de se parler l'un l'autre, à une ouverture réflexive, où les gens s'écoutent l'un l'autre d'une manière qui inspire un engagement partagé. Ce que nous dit Senge nous force à l'introspection au sujet de la manière dont nos expériences et points de vue limitent notre réflexion et contribuent parfois à exacerber les défis<sup>1</sup>.

Mon cinquième et dernier point est un prolongement naturel de celui sur la pensée critique, à savoir : comment raconter visuellement notre histoire. Edward Tufte, un chercheur bien connu du domaine, a des propositions enthousiasmantes sur la manière d'ajouter en richesse et texture à l'image qu'on veut projeter. Cette profondeur de l'image est crucialement importante au niveau stratégique militaire où les pressions du temps et de l'attention abondent et où la clarté et le contexte sont primordiaux. Parfois, les chefs vont « le croire lorsqu'ils vont le voir » et d'autres fois « ils vont le croire lorsqu'ils vont le voir ». La différence n'est pas si subtile, mais ces deux conditions exigent une image claire.

Je me permets un dernier commentaire. Le COMFOSCAN compte sur des talents individuels qui font l'envie de la plupart des organisations militaires. Ce talent est le fruit d'un processus de triage

## C H A P I T R E 3

et de sélection rigoureux, mais le secret pour progresser est de canaliser ce talent en une énergie cinétique ciblée sur certaines philosophies et stratégies concentrées. En ce sens, une culture des communications stratégiques non seulement améliorerait les résultats opérationnels, mais aiderait beaucoup le COMFOSCAN à gagner en légitimité, un aspect au cœur de sa viabilité à long terme. Je considère qu'il s'agit là d'une progression naturelle et nécessaire à l'institutionnalisation d'un COMFOSCAN vibrant au sein de FC fortes.

### NOTES

1 Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization* (US: Doubleday, 2006).



# CHAPITRE 4

## QUELQUES DÉFIS DE L'ENSEIGNEMENT

BRIGADIER-GÉNÉRAL (RET) HECTOR PAGAN,  
ÉTATS-UNIS

Les États-Unis et leurs alliés ont reconnu depuis longtemps la valeur des partenariats mondiaux. Cependant, l'environnement opérationnel contemporain, notamment les déploiements en Iraq et en Afghanistan, empêche les États-Unis de maintenir le même niveau de présence qu'ils avaient dans de nombreux pays avant le 11 septembre 2001. La valeur de la formation qu'on donne aux autres reste, quant à elle, entière. Cet article traite de certains des défis associés à la formation des militaires d'autres pays.

Pour bien comprendre ces défis, il faut d'abord et avant tout examiner pourquoi nous acceptons de donner cette formation et comment nous nous y prenons. D'un point de vue américain, lorsque nous formons les soldats d'autres pays, nous aidons à façonner l'environnement de sécurité pour deux principales raisons : premièrement, pour aider l'État partenaire à développer ses capacités et, deuxièmement, pour développer et entretenir des rapports étroits avec nos amis dans la région. Nous estimons que ces deux actions favorisent un environnement géopolitique plus stable.

Les forces d'opérations spéciales américaines aident à façonner l'environnement de sécurité en collaborant avec nos partenaires interorganisationnels et en se coordonnant étroitement avec l'équipe du pays visé. À ce stade, il est essentiel de souligner que non seulement nous coordonnons toutes nos missions avec l'ambassade américaine, mais nous faisons également le maximum pour appuyer la stratégie de l'ambassadeur dans le pays en cause.

En outre, la plupart du temps, le commandement des opérations spéciales dans le théâtre maintient un certain niveau de présence afin de coordonner ces activités et d'assurer un certain commandement et contrôle à l'avant. Pour ce faire, il faut exécuter un long processus de coordination avec l'ambassade, le pays partenaire, l'unité hôte et le commandant de la force de combat. De plus, beaucoup d'autres activités se déroulent au niveau de l'état-major interarmées pour aider à coordonner ces déploiements et à maintenir la visibilité et l'imputabilité de toutes les forces.

À cet égard, les activités dans l'ensemble de la zone d'opérations du commandement de la force de combat ne se déroulent pas dans le vide. Les déploiements sont faits dans un but précis et appuient les objectifs du commandant de la force de combat. Le général à quatre étoiles qui commande cette force diffuse sa stratégie d'engagement dans le théâtre ou son plan de campagne, puis chaque commandant de composante, notamment le commandement des opérations spéciales dans le théâtre, diffusent à l'appui de cette stratégie un plan supplétif qui tient compte des objectifs du commandant, des ressources disponibles, des moyens financiers et, surtout, des ressources humaines.

Le commandement des opérations spéciales américain (USSOCOM) effectue une planification parallèle pour appuyer ces activités partout dans le monde. Le commandement des opérations spéciales dans le théâtre adapte les ressources dont il dispose aux besoins sur le terrain et essaie d'en faire le plus possible. En Amérique latine, par exemple, la tâche principale consiste à développer la capacité des États partenaires de contrer le crime transfrontalier, particulièrement le trafic des drogues. Beaucoup d'étapes doivent être franchies avant que les soldats arrivent concrètement sur le terrain.

Tout au long de ce processus, il est important de rester concentré sur l'objectif et de ne pas perdre de vue que nous formons d'autres militaires pour réaliser un effet cumulatif découlant d'activités

d'instruction, lequel devrait s'appuyer sur des missions antérieures et s'inscrire dans un contexte d'abord régional, mais en fin de compte mondial. Par exemple, en Amérique latine, ce paradigme explique la raison pour laquelle nous formons d'autres militaires en vue de combattre le trafic illégal en Amérique du Sud, en Amérique centrale et dans les Caraïbes, de manière à habiliter nos partenaires à assurer une défense en profondeur contre le crime transfrontalier depuis les zones de production en passant par les zones de transit jusqu'aux pays consommateurs. Dans le meilleur des cas, il serait tout à fait impossible aux États-Unis, ou à tout autre pays isolément, d'être présent partout et de tout faire. Par conséquent, lorsque nous faisons de la formation, nous habitons les autres et, ce faisant, nous obtenons un effet multiplicateur sous forme de pays partenaires qui superposent leurs efforts aux nôtres pour essayer d'enrayer un ennemi commun (les trafiquants de toutes sortes).

Nous formons aussi les autres dans un but d'autoformation de nos propres soldats. Les soldats des forces spéciales américaines sont les meilleurs formateurs au monde grâce à leurs compétences linguistiques, à leur compréhension culturelle, à leur connaissance de la région et à leurs compétences tactiques. Ces activités de formation sont aussi importantes pour nous; le fait de former des soldats à l'étranger nous offre un merveilleux terrain d'entraînement pour les FOS américaines, des conditions qu'il serait impossible de reproduire au pays. Par exemple, la plupart d'entre nous pourraient facilement expliquer un exercice d'entraînement dans notre langue maternelle à des personnes qui partagent le même bagage culturel. Cette tâche simple devient cependant difficile lorsqu'on travaille dans une autre langue pour former des personnes d'une autre culture. Mais nos soldats des forces spéciales ont l'expérience directe du merveilleux sentiment qu'on éprouve lorsqu'on arrive dans un lieu de déploiement, qu'on rencontre son homologue et qu'on est capable de lui parler dans sa langue dès le départ. Malgré les défis associés à la formation dans un environnement étranger, cette activité place les FOS dans une situation où elles sont très

compétentes : travailler comme guerriers-diplomates et mettre à profit leur réputation légendaire, mais durement gagnée, de collaboration avec les populations indigènes. L'exposition répétée de nos soldats des forces spéciales à des environnements étrangers les aide à gagner en facilité et en compétence dans ce domaine.

La capacité d'établir des partenariats mondiaux repose en grande partie sur la compétence exceptionnelle des FOS américaines en matière de formation d'autres militaires. En réalité, cet aspect difficile de l'établissement de partenariats mondiaux est ce que nous faisons mieux que tout autre et s'est révélé crucialement important. Nous parlons ici de simples exercices d'entraînement qui ont un impact stratégique important et constituent souvent la seule présence militaire américaine acceptable dans le pays en cause. Dans l'ensemble du spectre des activités de formation, nous pouvons enseigner des compétences tactiques de base, la logistique, les services de santé et les communications, et notre formation peut même aller jusqu'au niveau de la force opérationnelle, par exemple.

À cet égard, l'enjeu consiste à développer les capacités de l'État partenaire et à collaborer avec d'autres parties, notamment nos partenaires interorganisationnels. À l'instar de toute autre entreprise, l'instruction a aussi son côté politique. Les FOS sont l'outil idéal de formation lorsque la mission exige un moyen discret, à faible visibilité et logistiquement réalisable de produire l'effet souhaité. Grâce à la capacité de configurer la force en fonction de la mission, les petites équipes de FOS se révèlent souvent une solution acceptable au plan politique et, grâce à la réputation qu'elles se sont faite après des décennies de travail un peu partout dans le monde, une solution facile à vendre aux décideurs.

Les FOS sont habituellement capables de se rendre sur place plus vite que n'importe qui d'autre, elles sont autosuffisantes et prêtes à se mettre au travail sans retard. Notre histoire est pleine d'exemples de missions d'instruction réussies : le Vietnam,

qui a façonné nos activités d'instruction et d'experts-conseils en instruction pour des années après la fin de la guerre; la Bolivie et l'instruction qui a conduit à la capture de Che Guevara; nos activités d'instruction en Colombie pour aider le pays à vaincre l'insurrection des FARC; l'Iraq, avec la création de la brigade FOS; le El Salvador, avec la formation et l'encadrement des brigades et bataillons qui ont combattu l'insurrection du Front Farabundo Martí pour la libération nationale; et l'Afghanistan, où nos activités d'instruction se poursuivent et continueront probablement pour l'avenir prévisible. Parce que nous sommes encore en mode combat après une décennie de conflits, il a fallu nous adapter pour passer des missions d'instruction en contexte ami et permissif à l'instruction en situation de combat. En Iraq, les unités peuvent être en formation à un endroit et participer activement au combat à un autre endroit à proximité.

Au-delà du combat, l'instruction reste la suite logique partout où nous intervenons. Nous combattons, nous formons nos partenaires (instruction, équipement, financement et soutien), puis nous partons. Certains voient dans ce paradigme la nouvelle façon pour les Américains de faire la guerre. Dans cette optique, le pays va continuer de s'en remettre à la capacité du USSOCOM de remplir son rôle de contre-terrorisme, ainsi que de défense intérieure à l'étranger et de guerre non classique, entre autres.

Les éléments clés de ce processus dont il faut se rappeler sont : la patience, la persistance et la présence. Nous devons continuer à valoriser la compréhension culturelle, la langue et la connaissance de la région, à partager nos connaissances et notre expérience et à établir des partenariats durables. Au fil des années, nous avons établi des liens d'amitié durables avec les peuples que nous avons rencontrés durant les déploiements de formation. Si nous voulons déchiffrer les complexités de la région, il faut commencer par construire des ponts de coopération et de confiance réciproque. Nous devons tous nous faire une priorité de favoriser et de promouvoir les partenariats militaires avec nos voisins pour améliorer la

sécurité et promouvoir la stabilité. Par exemple, à titre de commandant du Commandement des opérations spéciales (Sud) (SOCSOUTH), j'ai souvent eu l'occasion de rencontrer des gens qui se souvenaient encore des membres des forces spéciales avec lesquels ils avaient travaillé des années auparavant durant les déploiements d'instruction et qui leur avaient fait si forte impression qu'ils n'avaient jamais oublié leurs noms. Ces relations se construisent une personne à la fois. Il n'est pas rare que certaines des personnes que nous formons deviennent les commandants d'unités de l'armée, de la marine, de la force aérienne ou des forces spéciales de leur pays.

Ce genre de relation n'est cependant pas facile à établir et la formation d'autres militaires comporte évidemment des défis. C'est une manière de faire coûteuse parce que nous devons préparer des centaines d'équipes à se déployer, les transporter jusqu'à destination, les soutenir et les ramener au pays. Avant le 11 septembre 2001, nous étions très fiers du nombre d'équipes que nous avions en déploiement partout dans le monde. Depuis cette date, les guerres en Iraq et en Afghanistan ont détourné des effectifs de cette tâche. Nous en payons le prix aujourd'hui et il faudra du temps pour reprendre le terrain perdu.

En outre, à beaucoup d'endroits il a fallu faire plus avec moins. Le USSOCOM est bien au fait de cette situation et réexamine et ajuste constamment ses engagements. Notre plus importante activité est la formation d'autres militaires. Si nous n'y faisons pas attention, notre capacité durement acquise va s'éroder. Nous allons perdre notre avantage, c'est-à-dire notre capacité d'aller quelque part, d'établir et d'entretenir des rapports, et de faire une différence.

Si les choses changent, cela ne veut pas dire que tous les changements sont nécessairement mauvais. Je me souviens d'une époque où on formait des soldats qui avaient plus d'expérience du combat que nous, par exemple au El Salvador et en Colombie. Nous n'avons plus ce problème aujourd'hui. Aujourd'hui, nos amis, en

particulier en Amérique latine, veulent partager ce que nous avons appris au cours des 11 dernières années de combat, ils veulent apprendre à s'organiser en forces opérationnelles interarmées comme nous. Par exemple, en 2009 au sein du SOCSOUTH, nous avons tenu un exercice au Chili appelé « Southern Star ». L'instrument d'instruction était une force opérationnelle d'opérations spéciales interarmées, combinée et multinationale composée du Paraguay, de l'Uruguay, du Brésil, des États-Unis et du Chili. À noter que les Brésiliens, qui ont finalement participé à l'exercice, n'avaient pas initialement demandé la permission au Chili qui était l'hôte de l'exercice. Le commandant de la brigade d'opérations spéciales du Chili, un bon ami à moi, n'avait pas l'intention de les inviter. Je connaissais également le commandant de la brigade d'opérations spéciales brésilienne, un autre bon ami. Grâce à ces contacts personnels, j'ai demandé aux Chiliens d'inviter les Brésiliens et l'exercice n'en a été que meilleur. Le point à retenir ici est que l'instruction, plus que toute autre chose, rassemble les amis. On peut être en désaccord sur de nombreuses autres choses, mais on parvient presque toujours à trouver un moyen de s'entraîner ensemble. Alors que nous rétablissons la force après les ajustements apportés en Afghanistan et en Iraq, il faut déployer nos équipes sur le terrain pour former d'autres soldats et continuer à établir des relations personnelles. Non seulement avons-nous les compétences nécessaires en matière d'instruction, mais nous possédons également de grandes compétences en combat qui ne font qu'améliorer nos qualités de formateurs.

Il est aussi important de relever le défi de la gestion des attentes. Nous pensons savoir mieux que quiconque ce dont nos partenaires ont besoin et nous ne nous donnons souvent même pas la peine de leur demander quelles compétences ils souhaitent améliorer. De plus, nous avons l'habitude d'arriver avec tout le matériel nécessaire pour l'instruction : les formateurs, les munitions, le matériel et les ressources financières. Particulièrement dans le contexte financier actuel, il va falloir amener nos partenaires à contribuer certaines ressources et nous devons nous concentrer sur des

besoins précis. Au gré de l'augmentation de la demande pour les FOS, cette rationalisation va devenir de plus en plus importante.

La solution réside en partie dans la reconnaissance du fait que nos visites d'instruction sont rarement suffisamment longues pour atteindre les niveaux de compétence que nous souhaiterions, et parce que nous ne pouvons pas être partout en même temps, nous avons souvent perdu le terrain gagné lorsque nous revenons la fois suivante. Il faut se rappeler que nous devrions former les autres militaires à un niveau réaliste et d'une manière qui fonctionne pour l'unité partenaire. Nos normes ne sont parfois pas celles qui leur conviennent.

Au plan stratégique, il est parfois difficile de faire le lien entre les activités d'instruction et les stratégies d'engagement du commandement de la force de combat régionales, en particulier lorsque l'exigence est plus pressante de montrer les preuves que nos activités, nos ressources et l'argent dépensé produisent des résultats mesurables. La pression de montrer « ce que vous avez fait pour nous récemment » va à l'encontre des avantages du façonnement de la région par le maintien d'une présence permanente. Une présence permanente donne au commandant des yeux et des oreilles sur le terrain, une perception réelle de la situation, et lui procure souvent l'élément de tête dont il a besoin lorsqu'il faut réagir en cas de catastrophe. Des exemples récents en Amérique latine, par exemple à Haïti et au Guatemala, confirment ce point. Lors de l'éruption du volcan Pacaya au Guatemala, suivie de pluies torrentielles, le pays était virtuellement isolé et le Commandement du Sud (SOUTHCOM) devait déployer des équipes pour faire une reconnaissance du pays afin d'évaluer les dommages. Le SOCSOUTH avait une équipe des forces spéciales et un élément de guerre spéciale de la marine sur le terrain. Ces éléments étaient sur place et avaient les contacts voulus pour fournir une capacité d'évaluation rapidement en attendant que l'aéroport puisse rouvrir. À Haïti, les éléments du Commandement des opérations spéciales de la Force aérienne américaine ont ouvert l'aéroport de Port-au-Prince, l'ont

maintenu en activité pendant environ un mois, ont géré des milliers de vols d'arrivée et de départ, et ont pris la tête des activités initiales d'évacuation des gens, en plus d'être le premier élément de commandement et de contrôle des FOS sur le terrain. Ensuite, des éléments des FOS composés de personnel des forces spéciales et des affaires civiles se sont déployés partout au pays pour évaluer les dommages, définir les besoins, prendre contact avec les autorités locales et procurer au commandant de la Force opérationnelle interarmées une connaissance de la situation au-delà des limites de Port-au-Prince.

Pour disposer de cette capacité, il faut non seulement que les forces soient déjà sur le terrain, mais les activités d'entraînement devraient être synchronisées avec d'autres activités gouvernementales américaines dans le pays hôte. Nous devrions par exemple coordonner les déploiements de manière à ce qu'ils exploitent la formation donnée la fois précédente. Il pourrait s'agir d'une équipe d'instruction mobile sur la réparation des petits moteurs, puis d'une mission sur les techniques riveraines, suivie d'une équipe d'instruction sur les tactiques de petites unités. Ou encore, il pourrait s'agir d'une mission humanitaire/d'affaires civiles suivie de séminaires et de réunions de planification. Ce sont là les modules de base d'une stratégie d'engagement productive à long terme.

Nous devrions aussi examiner de façon plus critique les éléments du pays hôte avec lesquels nous devrions collaborer. Nous devrions chercher les unités ayant les capacités et la volonté de faire le travail, compte tenu des objectifs et besoins énoncés. Nous avons tendance à choisir des unités que nous aimons, qu'elles contribuent ou non à la stratégie. Il ne faut pas oublier, cependant, que la meilleure unité à former n'est pas nécessairement une unité militaire. Avec les autorisations voulues, le partenaire idéal pourrait bien être une unité de police ou de patrouille frontalière. Il

## C H A P I T R E 4

faut également se rappeler que l'unité que nous formons doit être approuvée par le département d'État pour éviter de venir en aide à des unités qui ne respectent pas les droits de la personne.

La nécessité de s'engager auprès de pays partenaires pour développer leurs capacités entre amis, autrement dit la formation des autres, est importante depuis longtemps. Elle l'est plus aujourd'hui que jamais dans le passé. Que notre formation se donne dans un environnement de combat ou dans un environnement permissif et sans danger, l'objectif reste le même : l'instruction et l'habilitation des autres établissent des ponts et donnent aux autres l'occasion d'être des partenaires à part entière dans le façonnement de l'environnement de sécurité. Alors que nous regardons au-delà de l'Iraq et de l'Afghanistan, la formation des autres, le développement des capacités des pays partenaires et le rétablissement de notre présence dans le monde seront les clés du maintien de la paix et d'un environnement sûr et sans danger.

# CHAPITRE 5

## LE RÉGIMENT D'OPÉRATIONS SPÉCIALES DU CANADA : L'EXPÉRIENCE DÉFENSE, DIPLOMATIE ET ASSISTANCE MILITAIRE

LIEUTENANT-COLONEL JOHN VASS

Ce chapitre se penche sur l'histoire récente du Régiment d'opérations spéciales du Canada (ROSC) relativement à des tâches associées aux opérations de défense, développement et assistance militaire. Nous examinerons plus particulièrement l'expérience du ROSC en Afghanistan, en Jamaïque et en Afrique. À noter que même si le ROSC est une ressource relativement nouvelle à la disposition du gouvernement du Canada pour ses tâches de DDAM, et même si l'appellation DDAM est nouvelle, les tâches de consultation, de formation et d'assistance militaire spécialisées ne sont pas nouvelles pour les forces militaires occidentales.

Dans le jargon américain, la DIÉ et, plus récemment, les opérations AFS désignent des missions conçues pour évaluer, former, conseiller et assister les forces militaires et paramilitaires du pays hôte (PH) dans le cadre d'opérations visant à améliorer leur capacité d'assurer la sécurité à l'intérieur de leurs frontières. Autrement dit, l'objectif est d'habiliter ces forces à maintenir la stabilité intérieure du pays, à contrer la subversion et la violence au pays, et à traiter les causes de l'instabilité. Ces missions, en particulier l'AFS, comportent également un accent sur la sécurité de la population en assurant la supervision des opérations tactiques exécutées par les unités militaires du PH pour neutraliser et détruire les menaces insurrectionnelles, isoler les insurgés de la population civile et protéger la population civile<sup>1</sup>.

En outre, les forces militaires peuvent être chargées de la formation de la police et doivent être disposées à assumer ce rôle si nécessaire<sup>2</sup>. Encore une fois, ces missions d'instruction sont souvent suivies de l'exécution d'opérations à l'appui desdites forces. De préférence, la force de police ou la force militaire est formée, équipée et encadrée pour devenir une unité bien organisée avant d'exécuter des opérations interarmées; cependant, cette séquence n'est pas toujours possible à suivre et, souvent, les forces de la coalition doivent appuyer les forces du PH même si elles n'ont reçu qu'un niveau minimal de formation et disposent d'un équipement insuffisant.

Selon la récente terminologie canadienne, les opérations de DDAM, semblables aux opérations de DIÉ et de AFS, contribuent au développement du pays grâce au soutien accordé à certains États choisis par la fourniture de conseils, d'instruction et d'assistance militaire spécialisés. Dans le contexte canadien, en particulier en ce qui concerne le COMFOSCAN, l'assistance militaire se concentre sur les pays et programmes parrainés par le MAECI. Outre les activités du ROSC en Afghanistan, les équipes de Forces spéciales (FS)<sup>3</sup> se déploient généralement à l'appui du programme de développement des capacités de lutte au terrorisme du MAECI et concentrent leurs efforts sur le développement des capacités militaires, sur les conseils et l'expertise en matière d'infrastructure, sur les recommandations touchant l'équipement, sur l'aide à l'acquisition et sur l'assistance à la formation<sup>4</sup>.

Comme nous l'avons déjà dit, ce chapitre examine l'expérience du ROSC dans des opérations du type DDAM en Afghanistan, en Jamaïque et en Afrique. Après une définition de la tâche centrale de chacune de ces opérations, le chapitre se concentrera sur les effets produits et les résultats obtenus par chaque équipe, et se terminera par un résumé des leçons retenues. À noter que les informations du présent chapitre sont le reflet des réflexions, opinions et observations de l'auteur, lesquelles se sont formées au gré de son expérience à titre de commandant responsable de la mise sur pied

des équipes de FS déployées dans ces rôles. Finalement, pour des motifs de sécurité des opérations, certains détails sont omis.

### **AFGHANISTAN**

Le ROSC a participé à diverses missions d’instruction dans le cadre de son engagement au sein de la FOOS du COMFOSCAN dans le cadre de la Force opérationnelle interarmées – Afghanistan. Au gré de l’évolution de la situation dans la province de Kandahar, les diverses forces partenaires ont également évolué. Au départ, le ROSC travaillait auprès d’éléments des Forces spéciales des États-Unis (USSF) dans le cadre d’un projet d’instruction du commando de l’ANA en vertu duquel une équipe d’instruction était intégrée au programme d’entraînement du commando. Cependant, après que le commando afghan a été redéployé ailleurs en Afghanistan, le ROSC s’est reconcentré d’abord sur un peloton de reconnaissance de l’ANA, puis sur la création d’une Compagnie d’intervention provinciale (CIP) en même temps qu’il entraînait des éléments de sécurité locaux dans le cadre d’une OSV. Depuis le retrait des Forces canadiennes de la province de Kandahar en 2011, le ROSC participe à la formation et au mentorat des forces d’opérations spéciales de l’ANA à Kaboul, dans le cadre de la Contribution du Canada à la mission de formation de l’OTAN en Afghanistan (CCMF-A).

### **FORMATION DU COMMANDO DE L’ANA**

Le programme de commando de l’ANA a été le catalyseur de la croissance des opérations d’assistance à la formation et de coopération du ROSC. Après des débuts modestes à titre d’élément intégré au sein de l’USSF, les soldats du ROSC se sont rapidement révélés des formateurs de première classe qui ont participé avec succès à de nombreuses opérations en partenariat contre les forces insurrectionnelles partout dans la province de Kandahar. Cette ligne d’opérations a donné à nos militaires une expérience exceptionnelle du mentorat opérationnel et leur a procuré l’occasion

d'approfondir leurs relations avec leurs homologues de l'USSF et de l'ANA.

Après le redéploiement du commando afghan assigné, des membres des FOSCAN au sein de la FOOS ont entrepris des négociations pour établir une force en partenariat qui pourrait être utilisée pour les opérations des Afghans, plus particulièrement pour donner un « visage afghan » aux missions dans le cadre du processus d'instruction et de remise des responsabilités des opérations de sécurité aux FSNA. Avec l'assentiment des officiers supérieurs de l'ANA, des membres d'un peloton de reconnaissance de l'ANA ont été affectés comme force en partenariat auprès des Canadiens. C'était la naissance des TOOFAN (troupes de choc) de l'ANA.

### TOOFAN DE L'ARMÉE NATIONALE AFGHANE

La mise sur pied des TOOFAN s'est faite principalement à partir d'éléments d'un peloton de reconnaissance de l'ANA. Grâce à une instruction minutieuse et détaillée sur les techniques militaires de niveaux élémentaire et avancé, les membres hautement motivés des TOOFAN se sont transformés en une force partenaire compétente et fiable, capable d'appuyer les opérations de la FOOS. Encore plus important, les TOOFAN ont amélioré leur efficacité au point où elles étaient capables d'exécuter des opérations indépendantes avec grand succès.

Malgré cela, après le redéploiement de leur organisation d'appartenance ailleurs en Afghanistan, les troupes de choc ont également dû partir, ce qui laissait la FOOS des FOSCAN encore une fois sans forces partenaires. En conséquence, la FOOS a négocié avec le PH et conclu une entente avec la PNA en vertu de laquelle la FOOS des FOSCAN acceptait de former un groupe d'agents de police pour créer une CIP qui serait capable de servir de forces partenaires dans les opérations de la FOOS.

**POLICE NATIONALE AFGHANE – COMPAGNIE  
D’INTERVENTION PROVINCIALE**

La création d’une CIP par la PNA est devenue un succès incontestable lorsqu’un groupe de policiers afghans relativement inexpérimentés, mal formés et équipés s’est transformé en une unité cohésive. Comme les candidats avaient déjà une expérience dans la police, l’instruction s’est concentrée sur les compétences militaires de base et avancées, du tir de précision à la conduite tactique en passant par les premiers soins en situation de combat et les compétences de police de base, lesquelles, soit dit en passant, étaient enseignées par des membres de la Gendarmerie royale du Canada. La croissance et le gain de maturité de ce groupe de policiers et sa transformation en une unité efficace ont été impressionnants et ont été mis en évidence durant le siège de Kandahar. En réalité, même si la CIP jouait le rôle de force partenaire auprès de la FOOS, ce qui est plus important est qu’elle exécutait des opérations indépendantes et est devenue la force de prédilection du ministère de l’Intérieur afghan.

Par exemple, au début de mai 2011, à l’occasion d’une attaque importante des insurgés contre Kandahar, la CIP a répondu à l’appel et sa performance a illustré la confiance bien méritée que le gouvernement de l’Afghanistan avait dans ses capacités. Alors que le palais du gouverneur était assiégé, le ministère de l’Intérieur afghan a demandé une intervention de la CIP qui, de son propre chef, a déployé des éléments indépendamment de la base de la FOOS des FOSCAN située à l’extérieur de la ville de Kandahar. À souligner notamment le fait que la CIP a vaincu un grand nombre d’insurgés qui occupaient des bâtiments à l’extérieur de la ville et a réussi à prendre et tenir l’enceinte du palais. Lorsque d’autres attaques sont venues de bâtiments voisins, le reste de la CIP s’est déployé avec ses mentors du ROSC. Le combat engagé a duré jusqu’aux petites heures du matin. Le déploiement rapide de la CIP et le règlement efficace de la situation ont démontré

magnifiquement sa capacité et prouvé qu'elle était à bon droit la force de prédilection contre un ennemi déterminé et acharné.

Après avoir démontré ses capacités et sa persévérance, au moment du redéploiement à la base d'opérations avancées, tôt le matin, la CIP a reçu un autre ordre d'avertissement concernant un autre incident dans la ville de Kandahar. Cette fois, il s'agissait d'une attaque coordonnée des insurgés contre un hôtel important de Kandahar. Après un cycle de planification délibéré, la CIP s'est déployée sur les lieux de l'incident. Cependant, à son arrivée, d'autres éléments de la PNA avaient déjà la situation bien en main. Néanmoins, la CIP avait raffermi sa réputation de force de prédilection à déploiement rapide à laquelle le gouvernement d'Afghanistan pouvait se fier<sup>5</sup>. À noter qu'après le départ des Forces canadiennes de Kandahar, la CIP a été placée en partenariat avec d'autres forces alliées pour continuer ses efforts afin d'amener la sécurité et la stabilité aux citoyens de Kandahar.

### **OPÉRATIONS DE STABILITÉ DES VILLAGES**

Les forces spéciales canadiennes ont également participé à des opérations de stabilité des villages dans le cadre d'un programme conjoint avec les USSF en vertu duquel une équipe de FS canadiennes travaillait en partenariat avec des éléments de la police afghane de maintien de l'ordre civil (PAMOC). Ce programme visait à établir la sécurité, la gouvernance et le développement au niveau des villages par le recrutement et la formation de forces locales pour des opérations de sécurité.

Les opérations canadiennes avec la force partenaire ont contribué au rétablissement préliminaire de la gouvernance des districts au niveau local. Les nombreuses opérations de ce genre ont produit un effet perturbateur sur les réseaux d'insurgés dans la zone d'opérations, tout en donnant aux soldats du ROSC une excellente occasion de développer leur capacité d'exécuter des opérations indépendantes, laquelle a eu un effet positif durable sur le

village en même temps qu'un effet négatif tout aussi durable sur les insurgés. Cette ligne d'opérations particulière a été cruciale pour exposer les membres de notre jeune régiment à la guerre irrégulière. Comme dans le cas de la CIP, le retrait des Forces canadiennes de la région de Kandahar a forcé la force partenaire à collaborer avec d'autres membres de la force de coalition. Néanmoins, pour les OSV, les soldats du ROSC se sont déployés dans la région de Kaboul dans le cadre de la NTM-A.

### **CONTRIBUTION DU CANADA À LA MISSION DE FORMATION DE L'OTAN EN AFGHANISTAN**

À l'heure actuelle, du personnel du ROSC est employé par le groupe consultatif des opérations spéciales dans le cadre de la NTM-A. Plus précisément, les membres du ROSC assurent un mentorat d'état-major au commandement des opérations spéciales de l'ANA (COSANA) et, à titre d'instructeurs dans leur domaine de compétence, contribuent à la formation de base des forces d'opérations spéciales de l'ANA. Même s'ils n'occupent pas des fonctions de mentorat opérationnel, leurs efforts vont contribuer indirectement à la sécurité de la population afghane. En outre, leur présence va continuer de raffermir nos relations avec nos alliés et perfectionner la capacité de nos soldats d'exécuter des missions d'assistance à l'instruction.

Sans l'ombre d'un doute, le professionnalisme des membres du ROSC a un effet durable sur le développement des FOS de l'ANA. En outre, il est incontestable qu'ils ont contribué au bon développement de certains éléments de la PNA.

### **JAMAÏQUE**

Outre leurs activités en Afghanistan, les membres du ROSC ont une relation durable avec des éléments de la Force de défense de Jamaïque (FDJ). Dans le cadre du programme de développement

des capacités de lutte au terrorisme du MAECI, le ROSC a développé une relation durable avec les éléments de lutte au terrorisme de la FDJ.

Le premier déploiement du ROSC en Jamaïque, en 2008, était la mission de DDAM inaugurale du Régiment à l'extérieur d'un théâtre d'opérations établi. Le programme est étroitement synchronisé avec les activités d'autres alliés et le cycle opérationnel de la FDJ. Il s'agit strictement d'une tâche d'instruction et de mentorat qui ne comporte aucun emploi opérationnel pour les membres des Forces canadiennes.

À signaler que la FDJ a exécuté avec succès de nombreuses missions dans son pays. Néanmoins, à partir des leçons retenues de ces missions, les membres du ROSC aident à définir les lacunes de compétences et à fournir l'instruction corrective nécessaire. Les objectifs de ces missions d'instruction sont d'aider à développer la capacité de la FDJ d'exécuter des opérations de CT, d'améliorer ses capacités de faire respecter la règle de droit au pays, d'établir et d'entretenir des rapports professionnels entre les Forces canadiennes et la FDJ, et de faire fonction de conseiller technique pour l'acquisition de matériel et le développement de l'infrastructure.

Cette mission en particulier représente un succès important pour les membres du ROSC pendant qu'ils continuent à développer leur capacité d'exécuter des missions d'instruction et que nos partenaires de la FDJ aiguisent expertement leurs compétences. Mais avant tout, les leçons retenues par le Régiment au gré de toutes les phases de la mission d'instruction, de l'avertissement à la préparation, à l'instruction, au déploiement, à l'emploi et jusqu'au redéploiement, ont toutes été intégrées avec succès dans les engagements subséquents en Afrique. En fait, ce programme sert maintenant de modèle pour les futurs engagements partout dans le monde.

### AFRIQUE

À l'appui du programme canadien de développement des capacités de lutte au terrorisme et du commandement des opérations spéciales américain en Afrique (SOC Africa), plus particulièrement de la Force opérationnelle interarmées des opérations spéciales – Trans Sahal, des équipes de FS du ROSC participent à l'instruction et au mentorat des Forces de sécurité du Mali (FSM). Même si les FSM participent à des opérations réelles, les éléments canadiens ne jouent pas un rôle de mentorat opérationnel. Le ROSC se concentre plutôt sur son rôle d'instruction. Avec son accent sur l'aide aux forces maliennes pour développer leur capacité d'exécuter des opérations de contre-terrorisme, sur l'établissement et le maintien d'une relation professionnelle, et sur le rôle de conseiller technique en matière d'acquisition de matériel et de développement de l'infrastructure, l'opération est un succès. Plus particulièrement, le régiment continue de développer sa capacité d'instruction, prend de l'expérience dans un nouvel environnement, établit des relations avec nos partenaires africains, et ce, tout en renforçant nos liens avec les Forces spéciales américaines et celles de nos alliés.

### RÉSUMÉ

Si la DIÉ, l'AFS et la DDAM ne sont pas nouveaux comme concepts, le ROSC quant à lui est relativement nouveau au sein de la communauté des forces qui se chargent habituellement de ces activités. Grâce aux leçons retenues de chaque mission, le Régiment continue d'améliorer ses capacités et de raffiner ses compétences. En ce sens, il est important de passer en revue les leçons retenues jusqu'à maintenant.

### LEÇONS RETENUES

Les leçons retenues par le ROSC vont du niveau tactique au niveau stratégique des opérations et chacune a aidé le Régiment à développer sa capacité d'exécuter des missions de DDAM. Sans être

exhaustive, cette liste contient un certain nombre de leçons cruciales qui ont été circonscrites grâce à des discussions avec l'officier des opérations du ROSC :

1. Il est important de constituer et de déployer des équipes autosuffisantes au plan opérationnel. Sans l'appui au combat et le soutien logistique au combat pertinents, nos militaires ne peuvent exécuter leurs tâches avec succès. Qu'il s'agisse d'autorisations diplomatiques ou de transport de matériel à bord d'aéronefs militaires, il faut que le personnel militaire soit efficace. Dans un contexte où les ressources sont très limitées, le déploiement d'éléments de soutien à l'avant, au besoin, constitue un moyen efficace et économique de soutenir une équipe.
2. Les tâches de DDAM exigent un engagement à long terme. Non seulement faut-il un travail d'état-major important pour créer un programme, mais, tout aussi important, si nous voulons que notre force partenaire progresse, il faut une relation étroite et durable. Ce genre d'engagement va permettre à notre force partenaire de s'appropriier le développement et le perfectionnement de ses compétences, ce qui aura comme double effet de renforcer sa fierté en ses capacités, tout en consolidant notre engagement envers elle et envers le programme.
3. La sensibilisation culturelle et les capacités linguistiques sont cruciales. Une compréhension approfondie de la culture et de la région contextualise les opérations et aide à établir la crédibilité de nos forces. La capacité de communiquer avec les forces partenaires indigènes est un immense avantage; cependant, avec des ressources humaines limitées, créer une capacité linguistique opérationnelle efficace, souple et agile, et développer une compréhension culturelle sont des défis de taille. Au minimum, pour acquérir une sensibilité culturelle à l'égard d'un pays en

particulier, les équipes de FS doivent continuer de développer et de diffuser une connaissance institutionnelle du théâtre.

4. Il est important de choisir la bonne force partenaire du PH. Ce processus a clairement une incidence importante sur la production de l'effet souhaité et aide l'équipe à générer un impact régional. Il est crucial de faire une analyse minutieuse afin de comprendre la dynamique du PH avant les opérations, car la force partenaire va acquérir des compétences létales.
5. Il est important de choisir la bonne approche d'instruction. À cet égard, il y a deux approches d'instruction : institutionnelle et instructionnelle. L'approche institutionnelle signifie que le PH fait l'instruction de ses propres forces. En fin de compte, le résultat attendu peut être un peu plus long à venir, car il faut développer un cadre d'instructeurs expérimentés qui peuvent correctement former les autres. En ce sens, le PH fait un choix délibéré de concéder les gains immédiats à court terme que lui procurerait le recours à une équipe d'instructeurs externes capable de donner l'instruction nécessaire rapidement et efficacement. Cependant, cette concession lui procure des capacités à long terme (cette approche ressemble plus à un marathon qu'à un sprint).
6. L'approche instructionnelle est la prestation d'une instruction concentrée et intensive à l'intention des forces du PH. L'expérience a montré que, pour que l'approche instructionnelle ait l'effet souhaité, il faut un engagement durable à défaut duquel les gains apparents sont fragiles. Trouver l'approche idéale en matière d'instruction est toujours un défi, mais nous constatons qu'une évolution naturelle allant de l'instruction institutionnelle à l'instruction

institutionnelle est efficace, sous réserve d'un engagement à long terme du PH.

6. L'équipe de FOS doit se soumettre à certaines activités d'instruction individuelles et collectives régulières. Si le niveau d'instruction de nos militaires est extrêmement élevé, il existe tout de même certains besoins spécialisés et le défi consiste à trouver une solution durable soit en ajoutant les spécialistes requis à l'équipe, soit en formant les membres de l'équipe à un niveau où ils pourront exécuter les tâches spécialisées eux-mêmes. Pour maintenir leurs compétences à un haut niveau, nous continuons d'élaborer des façons de développer les compétences de nos soldats tout en évitant de les étendre à un point où il ne sera pas pratique de les maintenir. Au gré des progrès de la technologie touchant les communications, l'équipement et les finances, les besoins d'instruction pour gérer ces aspects augmentent aussi. En conséquence, même si nous sommes toujours conscients de la manière dont d'autres organisations de FOS exécutent les opérations et trouvent leurs propres ressources, il est important de comprendre la réalité et les limites de son organisation d'appartenance. Pour le ROSC, la réponse tient au déploiement de spécialistes, là où ils sont requis et au moment où ils le sont, plutôt que d'essayer de transformer chaque membre du ROSC en un expert dans tous les domaines.
  
7. Une sensibilité interarmées, interorganisationnelle, multinationale et publique est nécessaire. Cet aspect de nos équipes de FS est crucial au succès de la mission, car les efforts tactiques déployés sur le terrain ont habituellement des répercussions au niveau stratégique. Leur capacité d'opérer et de se coordonner efficacement avec d'autres ministères et organismes du Canada, des pays alliés et des pays hôtes est une compétence au sujet de laquelle les membres de nos équipes doivent être conseillés,

tandis que l'expérience leur permettra de perfectionner leurs compétences en communications. Tout aussi important, en tant que représentantes du gouvernement du Canada ayant une mission précise à accomplir, nos équipes de FS doivent également avoir les pouvoirs requis pour assurer la liaison avec les partenaires pertinents et les forces du PH avant le déploiement, ainsi que la souplesse voulue pour modifier leur plan au gré de l'évolution de la mission.

8. Il ne faut jamais sous-estimer la valeur d'une démonstration au moment opportun. L'expérience nous a appris que les PH hésitent parfois à utiliser leurs forces dans des rôles cruciaux. La préparation d'une démonstration de capacité minutieusement répétée est une excellente occasion de mettre en évidence la force partenaire. Il arrive que des décisions stratégiques au sujet de l'utilisation opérationnelle de la force du PH reposent sur l'impression produite par une telle démonstration. Tout aussi important, ce processus aide à obtenir l'adhésion du PH pour exploiter des ressources indigènes limitées<sup>6</sup>.

### CONCLUSION

Ce chapitre a passé en revue l'expérience du ROSC dans l'exécution d'opérations de type DDAM en Afghanistan, en Jamaïque et en Afrique sur une période d'environ cinq ans. Même si les concepts de DDAM ne sont pas nécessairement nouveaux, le Régiment est relativement jeune et va continuer à développer ses compétences par l'exécution de ce genre de missions, ainsi qu'à exploiter l'expérience de nos alliés et des forces que nous formons.

NOTES

- 1 Département de l'Armée, *FM 3-05, Counterinsurgency* (Washington, DC: Government Printing Office, décembre 2006), p. 2-2.
- 2 *Ibid.*, 6-20.
- 3 En l'occurrence, FS désigne les éléments des FOSCAN, plus particulièrement du ROSC, qui assurent la formation des forces indigènes.
- 4 À noter que les contributions du ROSC sont gérées dans leurs domaines d'expertise respectifs.
- 5 Discussion avec le chef de l'équipe verte chargée de l'instruction de la CIP le 1<sup>er</sup> novembre 2011.
- 6 Discussions avec l'officier des opérations du ROSC le 1<sup>er</sup> novembre 2011.

# CHAPITRE 6

## L'ÉPREUVE DE LA RÉALITÉ : COMPTES RENDUS DE COLLABORATION EN PROVENANCE DES FRONTS IRAKIEN ET AFGHAN

BILL KNARR, Ph. D.

*N'essayez pas d'en faire trop vous-même. Il vaut mieux que les Arabes le fassent eux-mêmes de manière acceptable que vous ne le fassiez vous-mêmes à la perfection. C'est leur guerre et vous êtes là pour les aider, pas pour la gagner à leur place<sup>1</sup>.*

T.E. Lawrence

Même si T.E. Lawrence parlait de collaboration avec les Arabes pour les aider à gagner leur guerre, son commentaire est pertinent pour le travail avec d'autres peuples ou populations qui doivent assumer la responsabilité de leur propre sécurité – Irakiens, Afghans, Haïtiens, Bosniaques et Colombiens, par exemple. Robert Gates, le secrétaire de la Défense des États-Unis, présentait en 2007 sa propre version du truisme de Lawrence comme suit : « l'aspect militaire le plus important de la guerre que nous livrons au terrorisme n'est pas les combats que nous livrons nous-mêmes, mais la mesure dans laquelle nous habilitons nos partenaires à se défendre et à gouverner eux-mêmes »<sup>2</sup>. En plus d'être avisée aux plans stratégique et opérationnel, cette recommandation est impérative au plan économique au moment où nous envisageons des partenariats et le partage des coûts pour atteindre nos objectifs de sécurité<sup>3</sup>.

Ce chapitre exprime les vues de militaires qui ont l'expérience du « travail avec les autres »<sup>4</sup>. Il se fonde sur les échanges au sein d'un groupe de discussion composé de quatre membres des forces d'opérations spéciales, deux Américains et deux Canadiens, ayant une expérience récente du travail en campagne, discussions qui ont eu lieu à l'occasion du symposium *FOS : Établir des partenariats mondiaux*.

Pour les Américains, il s'agissait de l'officier marinier-chef maître (ci-après le marinier-chef) Troy Ivie et du Sergent-major Randy Krueger. Le Marinier-chef Ivie, des forces Mer-air-terre (SEAL), est du centre de formation des SEAL et du Centre de guerre spéciale en Californie. Il s'est enrôlé dans la Marine en 1984 et a obtenu son diplôme du cours de destruction sous-marine niveau élémentaire en 1990. Il a servi avec des équipes de SEAL dans des zones d'opérations des commandements du Sud, européen et central, notamment dans le cadre d'opérations en Amérique centrale et en Amérique du Sud, dans les Balkans, en Afrique et en Irak. Le Sergent-major Randy Krueger, Forces spéciales, est actuellement sergent-major des opérations au sein du Commandement des Forces spéciales, Fort Bragg, North Carolina. Il s'est enrôlé dans l'Armée en 1985 et a réussi son cours de qualification dans les Forces spéciales en 1993. De 1993 à 2000, il a servi au sein du 7<sup>e</sup> Groupe des Forces spéciales et a participé à des déploiements en Amérique centrale et en Amérique du Sud au sein de divers détachements opérationnels. Son expérience du combat inclut une participation à DESERT STORM et quatre périodes de service dans le cadre de l'opération ENDURING FREEDOM.

Les participants canadiens à ce groupe de discussion étaient le Sergent Patrick Twomey et le Major David Suffoletta. Le Sergent Twomey, commandant du Détachement 1, ROSC, est un des membres fondateurs du ROSC et a terminé le cours de qualification sur les opérations spéciales en 2007. Son expérience des opérations DDAM inclut la Bosnie en 2003, l'Afghanistan en 2008 et en 2010, et la Jamaïque en 2011. Dans le cadre de ces déploiements

en Afghanistan, il était commandant du détachement de frappe en échange auprès du Détachement opérationnel alpha (ODA) des Forces d'opérations spéciales américaines 3131 à Khakrez, dans la province de Kandahar. Il a également été instructeur-chef du premier peloton de la Police nationale afghane mis sur pied au sein de la Compagnie d'intervention provinciale – Kandahar (CIP-K). Pour sa part, le Major David Suffoletta, membre du ROSC, a participé au déploiement de la FOOS canadienne en Afghanistan avant la cessation des opérations de combat canadiennes à Kandahar. Son équipe était chargée de développer et d'encadrer la CIP-K. La CIP Kandahar est le fruit d'un programme des FOS de la FIAS. Elle fait partie de la Police nationale afghane et relève du ministère de l'Intérieur afghan.

Durant cette discussion en groupe, ces militaires ont parlé de l'expérience et des leçons, positives et négatives, qu'on acquiert lorsqu'on travaille avec d'autres militaires, en particulier dans le cadre des missions d'instruction en Irak et en Afghanistan. Chacun des points de vue de ces soldats décrits ci-dessous souligne le caractère unique de leur expérience. On décèle quand même des points communs. En particulier, l'importance de comprendre la culture est soulignée par chaque participant, comme le sont les défis de relier les actions tactiques à l'objectif stratégique exprimé et, dans certains cas, à une stratégie de sortie cohérente, et vice-versa. Nous développerons ces thèmes plus en profondeur ci-dessous. À noter que même si les points de vue de ces soldats sont groupés par thèmes, dans la mesure du possible, leurs récits sont présentés dans leurs propres mots.

### L'ÉVOLUTION DE LA FORMATION DES AUTRES

*Dis-le-moi et je l'oublie. Enseigne-le-moi et je m'en rappelle.  
Implique-moi et j'apprends.*

– Benjamin Franklin<sup>5</sup>

Il est important de noter que le thème de la formation des autres, souvent dominant dans les missions confiées aux FOS pour la défense intérieure à l'étranger, maintenant mieux connue sous le nom de AFS aux États-Unis et de DDAM au Canada, n'est pas un phénomène récent. En fait, un des militaires du panel a signalé qu'il avait plus de 20 ans d'expérience dans la formation des autres au sein des SEAL de la Marine américaine.

Grâce à sa longue expérience de travail en Amérique centrale, en Europe et, surtout, récemment en Irak, le Marinier-chef Ivie a été le témoin privilégié de l'évolution de l'instruction en partenariat et des échanges culturels, et il estime que septembre 2001 a été un tournant dans l'orientation de ces activités. Avant les événements de septembre 2001, l'instruction était selon lui axée sur « le développement régional à long terme avec nos partenaires ». Il ajoute à ce sujet :

L'ennemi était commun à la force à l'instruction et à la force de mentorat, il s'agissait d'une personne très concrète que nous nous entraînions à combattre. Nous passions beaucoup de temps sur le terrain à nous entraîner avec nos partenaires. Nous partageons les secrets du métier. Nous partageons nos cultures militaires.

Après septembre 2001, certaines choses ont changé. Comme le fait remarquer le Marinier-chef Ivie, aujourd'hui « nous sommes beaucoup plus axés sur le combat. Dans le passé, nous nous déployions pour faire acte de présence. Aujourd'hui, nous nous déployons plus dans un but précis, pour aller exécuter un travail particulier ». Il poursuit en expliquant qu'aujourd'hui « l'instruction axée sur le combat et reposant sur le renseignement se déroule dans un environnement asymétrique et urbain comportant des missions particulières ». La distinction importante, selon lui, est que :

L'ennemi n'est plus externe. L'ennemi peut se trouver dans la pièce, et dans certains cas, en Irak, et il était effectivement assis directement devant nous dans la pièce. C'est

le défi d'aujourd'hui – un ennemi qui vit dans les failles de ce que nous appelons les bonnes forces de l'ordre, la contre-insurrection et le contre-terrorisme. Il vit à dessein dans ces failles. C'est l'ennemi que nous devons affronter et que nous apprenons à nos partenaires à comprendre.

Néanmoins, le Marinier-chef Ivie a également souligné que si certaines choses ont changé après septembre 2001, d'autres sont restées les mêmes. À ce sujet, il mentionne : « ce qui n'a pas changé, c'est la manière dont nous abordons l'instruction et dont nous enseignons à ces soldats, face à face ». Il souligne également que cette pratique est particulière aux FOS. Comme il l'explique, « nous [les FOS] vivons avec eux, mangeons avec eux, dormons avec eux et combattons à leurs côtés ».

Même si le Marinier-chef Ivie parle de la formation des autres, l'AFS et la DIÉ sont communément classées dans la catégorie des missions d'instruction. Dans ce contexte, l'instruction est beaucoup plus large que ce que la majorité des gens pensent généralement. Pour ceux que la terminologie intéresse, ces soldats sont des professeurs, des entraîneurs, des mentors et des partenaires qui doivent dépendre l'un de l'autre dans des situations de vie et de mort. En ce sens, ils doivent savoir quand, où et comment appliquer leurs diverses compétences<sup>6</sup>. Pour être efficaces à cet égard, ils doivent être en mesure de travailler dans divers contextes culturels.

### CULTURE

La culture comme « ensemble de traditions, de systèmes de croyances et de comportements partagés » était un dénominateur commun souvent mentionné lorsque les militaires citaient les caractéristiques culturelles ayant une incidence sur leur capacité de former des forces partenaires<sup>7</sup>. En réalité, ces soldats ont rapidement appris que les croyances et valeurs culturelles façonnaient non seulement la manière dont les habitants locaux se comportent, mais également comment leurs propres comportements sont interprétés.

Il est rapidement devenu évident que la manière dont les manuels décrivent la culture et comment les gens vivent concrètement la culture ne correspondent pas toujours. Par exemple, la plupart des gens ont probablement entendu dire que l'identité et la loyauté des Afghans allaient en premier lieu à la famille, au clan, à la tribu, etc., et même si cela est en général vrai, nos soldats ont mis cette théorie à l'épreuve de même que le respect du *Pashtunwali*, le code pachtoune de comportement, et ont parfois été étonnés des résultats. Par exemple, le Sergent-major Krueger a décrit sa surprise lorsqu'il essayait de déterminer l'appartenance ethnique de membres des commandos afghans à l'aéroport de Kaboul pendant qu'ils attendaient un transport vers Kandahar. Il raconte ainsi : « J'essayais de mieux connaître la culture et au passage des soldats, je disais *Vous ressemblez à un Pachtoune, d'où venez-vous?* ou *Vous ressemblez à un Hazara, êtes-vous de Niley? Êtes-vous de Herat? D'où êtes-vous?* Ils répondaient *Je suis un Afghan, je suis un membre du commando* ». Krueger a alors réalisé qu'« ils étaient fiers d'être des commandos et d'être différents des forces régulières. Ils s'identifiaient à l'Afghanistan, pas nécessairement juste à leur propre tribu ». Il a été agréablement surpris par cette constatation. Il ajoute : « essayer de les relier à leur tribu était important et même un lien à leur appartenance ethnique était important, mais il était plus important de les relier à l'Afghanistan en général, au fait qu'ils prenaient en charge la sécurité de leur propre pays ».

Le Sergent Twomey avait également une anecdote personnelle pour souligner que les études théoriques ne sont jamais un substitut pour la réalité concrète. Il explique ainsi :

J'ai étudié le code d'honneur pachtoune, le *Pashtunwali*, et l'histoire afghan, mais une fois rendu sur le terrain, j'ai vite réalisé que les choses étaient bien différentes là où j'étais. Beaucoup des régions dans lesquelles nous évoluions étaient déchirées par le conflit et une grande partie du tissu culturel avait été déchiré, alors les gens ne

connaissaient pas nécessairement le *Pashtunwali* ou n’y adhéraient pas obligatoirement.

Un autre défi culturel relevé par ces membres des forces spéciales tenait aux contradictions apparentes qui existent au sein de certaines cultures. Par exemple, le Marinier-chef Ivie raconte sa confusion devant le système d’honneur irakien et l’honnêteté dans cette culture. Il explique : « C’est la culture d’un système d’honneur qui conduit à ne pas être honnête avec vous pour protéger leur honneur ».

Le Marinier-chef Ivie mentionne également que des aspects comme la maintenance militaire – ou le manque de maintenance militaire peuvent également être attribués à différentes croyances et valeurs culturelles :

Encore aujourd’hui, il est difficile d’amener les Irakiens à comprendre que si on ne met pas d’huile dans le HMMWV [véhicule militaire polyvalent] chaque mois, le moteur va probablement brûler. Ou encore que si vous n’entreposez pas d’huile sur l’étagère, vous n’aurez pas d’huile à mettre dans les camions. C’est cette culture que nous affrontons chaque jour quand nous étions là-bas.

### **Utiliser l’histoire pour atteindre ses objectifs**

Si les différences culturelles peuvent poser des défis, elles peuvent aussi être une riche source d’inspiration. Le Sergent Twomey nous donne un exemple de la manière dont l’histoire et la culture peuvent servir à raffermir le moral d’organisations partenaires en puisant dans son expérience personnelle de la collaboration avec la Compagnie d’intervention provinciale afghane en 2010. Il précise qu’on peut utiliser l’histoire de son propre pays comme exemple, mais, en fin de compte, votre partenaire doit s’appuyer sur sa propre histoire et ses traditions. Voici l’anecdote :

Durant l'instruction, les membres de la Compagnie d'intervention provinciale ont commencé à se plaindre de la qualité de leur équipement et à faire toutes sortes de demandes. À un certain moment, je les ai fait asseoir devant moi et leur ai raconté la seconde bataille d'Ypres, lorsque les Allemands ont vaporisé du gaz de chlore asphyxiant au cours d'une attaque et qu'à peu près tous les soldats se sont enfuis devant le nuage empoisonné. Toutes les unités sauf les Canadiens, qui ont tenu leur front; même s'ils n'avaient pas le matériel nécessaire pour se protéger contre les gaz toxiques, ils ont improvisé en se masquant la bouche et le nez d'un morceau de tissu trempé d'urine pour filtrer la fumée toxique et ont riposté et, en fin de compte, ont repoussé l'attaque allemande.

J'ai ensuite comparé cet exemple à celui des moudjahidines qui ont initialement résisté à l'envahisseur soviétique avec des vieux fusils à verrou. Tout ce dont ils avaient besoin, c'était de leur fusil et du courage d'un guerrier. Après ce récit, les plaintes au sujet de l'équipement ont diminué dramatiquement. Ce qu'il est important de noter ici est que dans cet appel au bon côté de leur nature, j'ai un peu évoqué la honte, mais j'ai surtout essayé de leur donner un sentiment de fierté pour leur appartenance à une lignée de braves guerriers.

### **Donner l'exemple**

Une autre façon de combler le fossé culturel est de donner l'exemple. Chacun de nos quatre militaires a évoqué d'une manière ou d'une autre le fait de donner l'exemple et de vivre au sein des gens qu'ils aidaient à protéger et à former comme outils du succès de leurs missions. Au sujet de son séjour en Irak, le Marinier-chef Ivie raconte : « Nous vivons avec eux, nous mangeons avec eux, nous dormons avec eux et nous combattons à leurs côtés ». En Afghanistan, un des principes de base du programme OSV est que

« Vivre dans le village est ce qui nous distingue de toutes les autres forces. Votre équipe devrait vivre au sein de la population »<sup>8</sup>.

Outre le fait de vivre avec les forces locales, il était important de participer activement lorsqu'on dirigeait des exercices d'instruction, plutôt que de rester sur les lignes de côté à observer la force locale s'exécuter. Selon le Sergent Twomey, « Il ne faut jamais expliquer ce qu'on peut démontrer ». En plus d'être instructif, l'exemple est le meilleur moyen de communication qui soit. Le Sergent Twomey poursuit : « C'était important pour de nombreuses raisons, dont celle de la barrière de la langue lorsqu'il faut enseigner à des étudiants qui parlent une langue que vous ne parlez pas ». Par ailleurs, même s'il recommande de donner l'exemple, il prévient que :

vous devez aussi être superconscients de l'exemple que vous donnez. En lien avec le principe qu'il ne faut jamais expliquer ce qu'on peut démontrer, le fait de demander aux villageois de vous aider à les protéger contre les talibans en les dénonçant montre que vous êtes plus intéressés à vous protéger vous-mêmes qu'à les protéger eux. En réalité, tout ce qu'ils ont à faire pour se protéger est de se fermer et d'entretenir le minimum de contacts avec vous.

Il ajoute :

N'allez pas croire que les villageois ne remarquent pas que les cellules talibanes qui ciblent les forces de coalition font l'objet d'une riposte rapide tandis que celles qui ciblent la population n'entraînent à peu près aucune réaction. Un des documents de base du programme de stabilité des villages portant sur la méthodologie offre peut-être le meilleur commentaire à ce sujet : 'Il faut protéger la population comme si votre mission et votre vie en dépendaient'<sup>9</sup>.

Même si donner l'exemple et vivre dans la même réalité que les gens qu'on protège sont avant tout des questions d'interactions

humaines, le fait de bien équiper nos partenaires participait également à l'établissement de liens solides. Le Sergent-major Krueger nous explique ce qui suit à ce sujet :

Une des leçons retenues est que si vous leur donnez du meilleur équipement, ils sont beaucoup plus efficaces. Par exemple, il n'était pas très utile d'avoir un Américain muni d'un M-4 ou d'un M-16 avec lunette de haute technologie, laser et des lunettes de vision nocturne alors que nos partenaires afghans arrivaient en sandales de plastique avec un vieil AK-47 rouillé. Parfois ils avaient un casque s'ils ne l'avaient pas vendu au marché pour avoir un peu plus d'argent pour leur famille. Lorsqu'on arrivait avec tout notre bel équipement, c'est comme si on leur disait : « Hé, regarde ce que j'ai et que tu ne peux avoir ». Nous avons constaté que ce genre de situation nuisait à l'instruction et à l'efficacité de nos partenaires.

### **Tout est question de comportement**

En fin de compte, selon le Sergent Twomey, « Tout est question de comportement, surtout lorsqu'on forme des forces partenaires ». Pendant la phase de mise sur pied de la CIP, le Sergent Twomey se souvient d'une analyse après action citant un commentaire d'une unité partenaire de la coalition qui avait mis sur pied une CIP dans une province voisine. Ce rapport disait notamment : « L'honnêteté et l'intégrité ne sont pas des traits de caractère dominants dans la PNA. Si vous laissez des objets à la traîne, attendez-vous à ce qu'ils disparaissent et si vous leur prêtez quelque chose, ne vous attendez pas à le récupérer ». Ce genre de commentaire n'était pas inhabituel et l'information qu'il contenait n'était pas nouvelle. En fait, ces critiques étaient déjà bien établies dans la réputation de la PNA. Cette expression de la culture de la PNA est ce que le Sergent Twomey considère comme le vrai défi à relever. En fin de compte, selon lui :

La majorité de l'instruction que nous leur donnons, leur enseigner à tirer, à se déplacer et communiquer, est relativement simple. L'honnêteté et l'intégrité sont beaucoup plus difficiles à enseigner; promouvoir un comportement contraire ou l'absence de certains comportements particuliers est beaucoup plus difficile.

Mais ce n'était pas le seul défi. Ils disposaient de quatre semaines pour amener la CIP à son état de capacité opérationnelle initiale et il était donc critique de bien utiliser le temps disponible et de garder les troupes concentrées et motivées à chaque étape de leur cours rapide. Selon le Sergent Twomey, outre les cours habituels sur la tactique et le tir de précision, son équipe avait également :

identifié officieusement les comportements souhaitables et non souhaitables qu'il fallait soit promouvoir soit bannir. Lorsqu'il était question d'honnêteté et d'intégrité, nous nous concentrons surtout sur la dissuasion du vol et sur la résolution des vols. En matière de promotion de ces deux valeurs, nous ne pouvions qu'espérer les reconnaître si elles se manifestaient.

Comme dans son approche des différents villages durant les opérations de stabilité des villages au sein de ODA 3131, l'étape suivante après avoir identifié les comportements désirables et non désirables consistait à identifier la monnaie que le public cible convoitait. Le Sergent Twomey précise sa pensée ainsi :

Chaque jour, j'exposais certains comportements que j'avais observés chez les candidats et nous avions notre "héros de la journée", c'est-à-dire une personne qui se levait devant toutes les autres pour être honorée et recevoir des applaudissements de ses collègues. Leur réaction à ce système de mérite était extrêmement positive. Par exemple, l'un des premiers jours de ce système d'honneurs, j'ai identifié les meilleurs tireurs; le jour suivant, au champ

de tir, tous ceux qui tiraient le moins bien venaient nous montrer leur cible et voulaient qu'on prenne note de leur nom.

Même si la définition et le perfectionnement des compétences étaient relativement faciles, le vrai défi consistait à résoudre les problèmes d'honnêteté et d'intégrité. C'est à ce moment que s'est présentée une situation qui a fait faire à l'équipe un énorme bond en avant à ce sujet. Le Sergent Twomey nous raconte :

Un des candidats a tiré un coup accidentellement au champ de tir; il a tiré après que l'ordre de cessez-le-feu (en pachtouné) a été donné. Habituellement, le fautif admettait son erreur et s'excusait, promettant que cela ne se reproduirait jamais. Cet aveu en faisait le héros du jour pour son comportement honnête et intègre. J'insistais sur le fait que même s'il obtenait une mention négative dans son dossier pour cette transgression, au bilan, je pouvais maintenant lui faire plus confiance qu'avant. Je ne peux pas espérer qu'un soldat aille corriger une erreur qu'il n'accepte pas d'admettre au départ. Son honnêteté était également un bon exemple du genre de comportement auquel on devrait s'attendre.

Le premier cours de CIP s'est terminé dans les délais par ce que le Sergent Twomey qualifie de « démonstration impressionnante de tir réel englobant à peu près toutes les compétences enseignées ». Mais ce qui était plus gratifiant est un incident qui s'est déroulé peu avant, comme nous le raconte le Sergent Twomey :

Un matin, je suis arrivé dans le secteur de la CIP pour distribuer les armes aux candidats lorsque l'un d'eux s'est approché de moi pour me rendre un stylo que j'avais échappé de mon véhicule en partant la veille au soir. Ce petit geste, plus que toute autre chose que nous avons faite durant la démonstration de capacité opérationnelle initiale au moment de la remise des diplômes, a révélé le succès

de nos efforts pour développer une culture d'honnêteté et d'intégrité, et prouvé le potentiel qu'offrait la CIP-K.

Le Sgt Twomey prévient cependant les chefs qui recherchent ce genre d'incitatif qu'ils doivent constamment s'interroger sur les motifs, car les motifs diffèrent d'un village à l'autre. Citant à nouveau le document clé du programme de stabilité des villages : « Lorsque vous avez vu une opération de stabilité des villages, vous n'avez rien vu de plus qu'une OSV »<sup>10</sup>.

### **Connaître son ennemi et apprendre de lui**

La fameuse citation de Sun Tzu « Si tu te connais toi-même et si tu connais ton ennemi, nul besoin de craindre » nous vient à l'esprit lorsqu'on écoute nos quatre membres des forces spéciales parler de tactiques, de capacités et de renseignement ennemis. Ils vont même plus loin en soulignant qu'on peut tirer des leçons de grande valeur en observant le comportement de l'ennemi. Par exemple, ils signalent qu'il est éducatif de comprendre comment les talibans opèrent et de connaître la valeur que la population afghane voit dans leurs méthodes et opérations. Le Sgt Twomey cite ce qu'il décrit comme la structure souple et économique des talibans :

Dans le cadre d'une mission de liaison à Maiwand, j'ai eu le privilège d'accompagner une équipe ODA pendant une patrouille à l'extérieur de l'avant-poste de combat Rath. Pendant que nous surveillions la patrouille à pied à partir d'un point élevé, nous écoutions les communications des talibans. Ils commençaient par un compte rendu de situation de chaque commandant subalterne au sujet des activités exécutées et des demandes d'approvisionnement ou de combattants. Suivaient les commentaires du commandant supérieur qui faisait part des nouvelles tactiques de la coalition récemment observées avec des conseils pour les contrer. Ensuite, le commandant diffusait des messages de propagande à communiquer aux villageois au sujet de

ce que les infidèles allaient faire et le tout se terminait par la lecture d'un texte religieux.

Il y avait un truisme en Afghanistan selon lequel si on utilisait la même tactique deux fois, les talibans la connaissaient et la troisième fois, ils avaient trouvé une parade et vous battaient. Il n'était pas difficile de comprendre pourquoi. Même si leurs communications étaient ouvertes, ils étaient si rapides et adaptables comparativement à nous que nous n'arrivions souvent pas à les suivre, sauf sur des petites choses mineures.

Le Sgt Twomey mentionne aussi les avantages que les gens voient à travailler avec les talibans et la manière dont la coalition pourrait profiter de ces avantages :

En Afghanistan, personne ne va voir les talibans pour des soins médicaux ou pour faire creuser un puits. Le principal service que les talibans offrent est une cour de justice; dans bien des régions, les gens se fient aux talibans pour régler les conflits. Le fait de savoir cela vous indique où mettre vos priorités si c'est la situation qui existe votre région. Par exemple, à Khakrez, cette connaissance nous a amenés à donner la priorité à préparer le conseil de l'eau à régler les disputes en renforçant soigneusement sa réputation d'équité pour ensuite utiliser cet outil pour miner le soutien accordé aux talibans dans la région.

Si le Sgt Twomey nous a montré une grande compréhension des opérations et tactiques des talibans, le Marinier-chef Ivie nous a parlé, en général, de l'importance et de l'évolution du renseignement et du soutien au renseignement, en particulier en ce qui concerne la formation des Forces de sécurité irakiennes, et de l'importance du renseignement humain et des réseaux connexes. Le Marinier-chef Ivie conclut :

Je vois, pour aujourd'hui et l'avenir, plus d'accent sur le renseignement. Je vois une grande image du renseignement et une unité plus petite et plus agile qui exploite ce renseignement. Sur le plan du renseignement, je pense que nous les avons bien formés en leur apprenant qu'il n'y a pas meilleur renseignement que celui qui vient de leurs propres réseaux. Nous leur avons enseigné à améliorer ce réseau sur le terrain à l'aide de leurs propres ressources.

### DÉVELOPPEMENT DE LA COMPAGNIE D'INTERVENTION PROVINCIALE<sup>11</sup>

Le développement de la Compagnie d'intervention provinciale nous offre un bon exemple de la manière dont toutes les pièces du casse-tête culturel s'emboîtent en pratique. La CIP faisait partie de la Police nationale afghane relevant du ministère de l'Intérieur et était un programme des FOS de la FIAS. L'objectif était de mettre sur pied une CIP dans les grandes zones urbaines partout au pays à titre de police spéciale possédant de plus grandes capacités. Si l'ANA avait les commandos, la PNA avait les CIP qui étaient vues principalement comme une force d'armes et de tactiques spéciales ou un genre de SWAT. Il est intéressant d'écouter le reste de cette histoire de la bouche du Major David Suffoletta qui a fait partie, en 2011, du dernier déploiement de la Force opérationnelle d'opérations spéciales canadienne en Afghanistan, avant la fin des opérations de combat canadiennes à Kandahar, lorsqu'il travaillait au sein de la CIP-K.

La mission de la CIP incluait à peu près tout, des détentions déléguées et interventions en cas de crise à la protection des forces, à la mobilité et à autres choses encore. Le Maj Suffoletta était responsable du développement et de l'encadrement de la CIP au sein de la FO. Ce rôle incluait le mentorat opérationnel et l'instruction. Son équipe a rencontré de nombreux défis dans les domaines de l'institutionnalisation du programme et du développement des forces par opposition au déploiement/à l'utilisation de la force.

L'institutionnalisation du programme comportait la préparation du programme d'étude, l'instruction régulière, le développement du matériel didactique, la qualification et la normalisation. À lui seul, le nombre de forces et de pays impliqués dans un programme couvrant l'ensemble de l'Afghanistan donne une bonne idée des problèmes de normalisation à résoudre.

Beaucoup de temps et d'énergie ont été consacrés à la création de manuels et de plans d'instruction de style OTAN, à l'établissement de normes et à l'attribution des qualifications. Avec l'institutionnalisation sont venus les défis de logistique. Le système logistique de la PNA était lourd et rigide, ce qui poussait les CIP à ne pas s'y fier et à ne pas l'utiliser. Selon le Maj Suffoletta :

Il fallait constamment les encadrer pour les amener à utiliser le système et à passer par les voies appropriées, sans quoi ils passaient par leurs propres voies. Même s'ils réussissaient à obtenir ce qu'ils voulaient, cela minait le système logistique de la PNA et était contraire à nos objectifs. Amener les CIP à utiliser leur système logistique et rendre le système plus réactif étaient un combat constant.

Le deuxième grand défi était celui du développement de la force vis-à-vis l'emploi de la force. À mesure que les CIP gagnaient en crédibilité et en capacité, elles devenaient de plus en plus sollicitées au sein de la chaîne de commandement de la PNA. C'était bien et c'était mal. Pendant qu'elles développaient leur organisation, elles devaient refuser les demandes d'utilisation. Comme le rapporte Suffoletta :

Nous sommes arrivés à un point où le développement a été pratiquement mis complètement de côté à cause du rythme d'utilisation des forces des CIP. Nous sommes arrivés à un point de bascule. Durant une semaine ou deux, les CIP étaient déployées si fréquemment qu'il nous était

impossible d'atteindre nos objectifs de développement. Finalement, nous avons réussi à repousser les demandes et à trouver un équilibre entre le développement et l'emploi des forces, mais je ne suis pas sûr que nous avons trouvé le parfait équilibre.

L'autre défi en matière d'emploi consistait à élaborer et à appliquer uniformément un concept d'emploi. En raison de l'instruction spécialisée donnée à l'unité, celle-ci était vue par les chefs de la PNA et par certains chefs des CIP comme une unité de première intervention, un peu comme une Force de réaction rapide (FRR). Mais bien au contraire, l'intention était que cette unité soit une force de dernier recours. Le Maj Suffoletta nous explique :

Nous la voyions plus comme une force de dernier recours durant une intervention en cas de crise. Le concept était de d'abord comprendre la situation, de choisir le moment et le lieu où on peut avoir un effet maximum, puis d'engager la force. Le commandement de la PNA voyait les CIP plus comme une FRR : premier incident, premier appel, déploiement aussi rapide que possible jusqu'à l'objectif. Alors, nous essayions continuellement de faire passer le message qu'il s'agissait d'une force de dernier recours et non d'une force de premier choix.

Il y avait également des frictions en ce qui concerne la recherche du renseignement. Suffoletta :

Nous travaillions avec la PNA et les partenaires de la coalition au centre de coordination des opérations au centre-ville de Kandahar pour essayer d'établir un processus en vertu duquel le renseignement pouvait être communiqué aux commandants afghans pour prendre des décisions puis affecter les CIP à des opérations préemptives délibérées.

Le Maj Suffoletta estime que leur succès en la matière a été limité.

Le major cite ensuite les événements du 7 au 9 mai 2011 comme exemple des défis et succès associés à l'emploi des CIP. Le 7 mai, il y a eu des attaques d'insurgés un peu partout dans la ville de Kandahar, ciblant principalement les installations du gouvernement afghan. Au départ, dans le cadre de leur rôle d'intervention en cas de crise, les forces de la CIP se sont déployées d'elles-mêmes à un lieu situé près de l'enceinte du palais du gouverneur, au centre-ville de Kandahar. Là, elles ont fait jonction avec les Forces de sécurité afghanes sur place et elles ont aidé à supprimer un objectif à partir duquel les insurgés attaquaient le complexe du gouverneur. Après un certain temps, elles se sont avancées avec les autres forces afghanes pour nettoyer l'objectif, et ce, sans l'aide des troupes canadiennes, sauf pour le réapprovisionnement d'urgence en grenades propulsées par roquettes.

Après le nettoyage du premier objectif, la CIP a été réorientée vers un deuxième objectif tenu par les insurgés, juste au sud du complexe du gouverneur. Le nettoyage de cet objectif s'est poursuivi jusque dans la nuit du 7, puis s'est interrompu parce que la CIP avait subi des pertes. La journée avait été longue et la nuit rendait les combats encore plus difficiles. Le matin suivant, elle a terminé sa mission et rapidement nettoyé l'objectif.

Le matin du 9 mai, la CIP a été déployée pour s'occuper du dernier retranchement des insurgés, et ce, à l'appui d'une unité des FSNA et non d'une unité de la PNA, un facteur qui allait prendre de l'importance plus tard. L'unité des FSNA avait nettoyé la moitié de l'objectif le jour précédent, mais s'était arrêtée. Pendant que la CIP, avec ses partenaires des FOS canadiennes, terminait la reconnaissance de son chef et se retirait pour faire une planification délibérée, les FSNA ont repris la tâche et terminé l'opération de nettoyage.

On peut se demander pourquoi les FSNA ont repris l'opération sans attendre le soutien de la CIP. Le Maj Suffoletta propose l'explication suivante :

Je pense qu'après notre rencontre avec la force en place durant la reconnaissance du chef et après des échanges avec le commandant de la CIP, voyant la présence de FOS canadiennes pour l'appuyer et nous voyant tous d'avis que la CIP pouvait prendre charge de l'opération, la honte a poussé le chef des FSNA à reprendre l'opération de nettoyage. Il ne voulait pas que la CIP, et par extension la PNA, lui vole l'honneur du travail accompli.

Les événements du 7 au 9 mai et le rôle de la CIP ont été communiqués au Général américain D. Petraeus, commandant de la FIAS. Selon le Major Suffoletta, le général a fait le commentaire suivant : « Dommage qu'il n'y ait pas d'équivalent de la mention élogieuse du Président pour les unités de police afghanes, parce que cette CIP la mériterait ». Peu de temps après, le ministre de l'Intérieur afghan s'est rendu à Kandahar pour décorer plusieurs officiers de la CIP en plus de remettre une somme d'argent à son commandant pour l'aider à s'occuper des blessés.

À cause de ses actions, la CIP était en train de se faire une bonne réputation auprès de la population de Kandahar, contrairement à certaines autres unités des FSNA. Quelques jours après les événements du 7 au 9 mai, le commandant de la CIP a fait quelques commentaires très intéressants. Il a raconté que le jour suivant, lorsque les gens retournaient au travail près du deuxième objectif, autour du complexe du gouverneur, ils étaient heureux et surpris de retrouver toutes leurs possessions intactes. Rien n'avait été pillé ou volé et aucun dommage inutile n'avait été causé. Les gens attribuaient ces résultats à l'honnêteté et à la fiabilité de la CIP.

En conclusion, le Maj Suffoletta nous offre ces réflexions finales sur la collaboration avec la CIP :

Le premier point à signaler est lorsque nous avons travaillé à institutionnaliser la CIP et l'avons mise en charge des opérations. Parce que nous voulions que les Afghans

prennent la direction et que nous n'avions ni le temps ni les ressources pour amener la CIP à notre niveau, il nous fallait décider ce qu'allait être un niveau suffisant, mais ce n'était pas facile. En particulier pour nos soldats, parce qu'ils voulaient former chacun jusqu'à la perfection, parce que c'est toujours ce qu'ils recherchent. Essayer de décider ce qui est un niveau satisfaisant est difficile pour les opérations et l'instruction, et présente un défi constant. Il faut envisager de définir une norme de « niveau suffisant » pour aider à faciliter l'instruction et pour fixer des objectifs réalistes durant les opérations de DDAM.

Finalement, j'étais continuellement étonné par la capacité de nos soldats de faire face aux problèmes quotidiens insolubles dont j'ai parlé précédemment. Chaque jour, ils trouvaient d'excellentes solutions à tous ces genres de problèmes. Alors du point de vue des qualités requises de nos soldats pour être efficaces dans les opérations de DDAM, je dirais que la première qualité est l'intelligence et la deuxième la connaissance de la situation. Par connaissance de la situation, je ne veux pas dire la capacité de reconnaître une menace et d'engager l'ennemi, ni de comprendre où sont vos amis et de communiquer avec eux, même si cela est important aussi. Je parle plutôt de la connaissance de la situation générale qui vous permet de comprendre la mission, les sensibilités culturelles, les motifs des décisions prises au niveau supérieur et les implications de vos décisions à plusieurs niveaux.

Jusqu'à maintenant, ce chapitre a souligné la nécessité de comprendre les gens avec lesquels vous collaborez et que vous aidez à former. Tout aussi importante est la capacité de comprendre les gens pour lesquels vous travaillez et de faire le lien entre le niveau tactique et le niveau stratégique, et vice-versa.

## LIEN DU NIVEAU STRATÉGIQUE AU NIVEAU TACTIQUE

Une bonne façon de savoir si les stratégies et politiques sont comprises et mises en œuvre est d'interroger les membres des forces spéciales à ces sujets. Selon la Stratégie de sécurité nationale des États-Unis d'Amérique, l'une des préoccupations durables des États-Unis est la « sécurité des États-Unis, de ses citoyens, de ses alliés et de ses partenaires ». Une des manières de satisfaire ce besoin permanent, en particulier en lien avec l'Irak, consiste à s'engager à « former, équiper et conseiller les forces de sécurité irakiennes » et à remettre graduellement les responsabilités de la sécurité entièrement entre les mains des Irakiens<sup>12</sup>. En 2005, le président Bush caractérisait cette stratégie comme suit : « Lorsque les Irakiens vont se tenir debout, nous allons partir »<sup>13</sup>.

Du point de vue d'un exécutant, le Marinier-chef Ivie commente les progrès accomplis dans son petit domaine de l'instruction et des efforts de transition alors qu'il se prépare à quitter l'Irak :

Au sujet des Forces d'opérations spéciales irakiennes, d'un point de vue tactique sur le terrain, lorsqu'on les suivait jusqu'à un objectif, une maison ou une structure, avec les lunettes de vision nocturne, lorsqu'il fallait enfoncer une ou plusieurs portes dans le corridor, on demandait un « ouvrier » et le spécialiste arrivait au pas de course jusqu'à la porte et ouvrait la porte comme il savait le faire, à l'explosif ou mécaniquement. Quand les lumières se rallumaient après l'opération, on constatait que l'ouvrier était un Irakien. Il était impossible de nous différencier, Américains et Irakiens. Cela démontre les progrès accomplis par les Afghans au plan tactique. Après huit ans et demi d'instruction au combat, c'est le stade où ils sont rendus au plan tactique.

Malheureusement, il n'était pas aussi optimiste concernant le transfert de ces réalisations tactiques à l'appui d'objectifs stratégiques. Selon Ivie :

Les FOS irakiennes sont une force très formidable dans un pays qui a ses propres normes culturelles; il va leur falloir pas mal de temps pour progresser davantage; pour dépasser le niveau opérationnel. Nous avons certaines craintes que l'unité soit surexploitée, que ses capacités soient mal utilisées. [...] qu'elles soient utilisées à des fins politiques comme une arme parce qu'elle a été si bien formée. C'est ma plus grande crainte.

En général, la même stratégie est utilisée en Afghanistan. Selon le Sgt Twomey, comprendre la stratégie et opérer au niveau tactique ne sont appliqués que dans une certaine mesure :

En 2008, l'accent était mis sur l'objectif de former les Forces de sécurité nationale afghanes et de les équiper pour qu'elles puissent se passer de nous contre les talibans. Les opérations étaient « sous visage afghan », en partenariat avec les FSNA le plus possible. Le besoin d'habiliter les FSNA à combattre et à gagner était clair. À mon retour en 2010, cet accent était encore plus fort et les missions qui ne comportaient pas un rôle important pour les FSNA étaient rejetées.

Cependant, même si les actions tactiques mettaient l'accent sur le développement des capacités de sécurité des Afghans, il semblait y avoir incohérence avec le concept de la structure globale des FSNA. Le problème ne tenait pas nécessairement à la stratégie, mais plutôt au plan et à sa mise en œuvre. Twomey :

De bien des façons nous avons une stratégie pour livrer la guerre, mais pas nécessairement pour la gagner. La FOOS avait pris des dispositions pour obtenir un peloton de

l'ANA de la brigade locale et en 15 mois, la FO avait formé ce peloton à un niveau exceptionnel, certainement supérieur aux commandos ou aux Forces spéciales de l'ANA avec lesquelles nous avons travaillé auparavant. Mais en fin de compte, les TOOFAN (troupes de choc en pachtoune et en dari) n'allaient jamais réaliser quoi que ce soit, car il n'y avait pas de programme pour les intégrer. Au début de notre rotation, lorsque leur brigade d'appartenance a été transférée à Jalalabad et que les TOOFAN l'ont accompagnée, l'unité a été démantelée et ses membres répartis au sein d'autres unités. Beaucoup sont morts depuis.

Le Sgt-maj américain Krueger a fait des expériences semblables, en particulier au début de la guerre. En 2003, il a exécuté beaucoup de missions avec les gardes de sécurité afghans (GSA) embauchés. Cependant, les GSA ne faisaient pas partie de la structure des FSNA. En 2005, les chefs sur place ont déclaré, selon Krueger : « Fini les patrouilles à gauche et à droite avec les GSA, ces gardes de sécurité embauchés. Il faut légitimer une Armée nationale afghane ou une Police nationale afghane ». Même si le Sgt-maj Krueger et son équipe considéraient que la mission d'action directe était l'objectif le plus facile à atteindre, ils ont ensuite reconnu que la DIÉ était leur principale mission. À ce sujet, le Général américain Stanley A. McChrystal a plus tard demandé à des équipes du même genre : « Oui, mais qu'est-ce que vous faites pour que les Afghans n'aient plus besoin de vous? »

Les exemples ci-dessus traduisent la réalité d'une perspective à court terme au niveau tactique, dans laquelle les unités tactiques sont remplacées tous les sept à douze mois. Dans les faits, les soldats au niveau tactique ne peuvent pas d'eux-mêmes se rendre superflus, mais ils peuvent améliorer les choses pour l'unité de la coalition qui les remplacera. En ce sens, les commandants des niveaux opérationnel et stratégique, fixés sur l'horizon à long terme, sont le lien qui assure la continuité au niveau tactique.

## LIEN DU NIVEAU TACTIQUE AU NIVEAU STRATÉGIQUE

La deuxième partie du défi en Irak et en Afghanistan consistait à établir des liens entre la population et un gouvernement national qu'elle reconnaîtrait et accepterait comme légitime<sup>14</sup>. Un des programmes conçus à cette fin était celui des OSV. Les OSV sont des activités de stabilité de bas niveau appuyées par les FOS et axées sur les lignes d'opérations de la sécurité, de la gouvernance et du développement, qui visent à miner l'influence et le contrôle exercés par les insurgés. Selon les Colonels américains Ty Connett et Bob Cassidy :

les OSV habilent la sécurité locale et rétablissent ou réhabilitent des mécanismes de gouvernance traditionnels locaux qui représentent la population, par exemple les Chouras et Jirgas (conseils décisionnels) et font la promotion du développement local crucial pour améliorer la qualité de vie dans les villages et districts<sup>15</sup>.

Le but est de « relier les groupes de villages aux centres locaux des districts pendant que les activités de gouvernance au niveau national font le lien vers le bas, jusqu'aux centres provinciaux, puis jusqu'au niveau des districts »<sup>16</sup>.

Le Sgt-maj Krueger a travaillé dans le cadre de ce programme en 2010 et donne certains exemples des défis identifiés et relevés grâce aux OSV :

Ces soldats (FOS) travaillaient dans un village situé à environ 13 kilomètres du centre de district de Korengal. Treize kilomètres et une rivière étaient suffisants pour être déconnecté du centre du district. N'oublions pas non plus les divisions entre les tribus. Il y avait une vieille dispute qui empêchait deux ou trois tribus de se parler. Nous avons finalement réussi à réunir des représentants de ces tribus et à les faire asseoir ensemble pour parler de cette

dispute. Elle datait de 30 ans, mais ils ont réussi à trouver une solution en moins d'une semaine, simplement parce qu'on avait réussi à les faire asseoir ensemble et se parler.

Dans ses commentaires sur les ingrédients de base des OSV : sécurité, gouvernance et développement, Krueger parle de développement :

Est-ce que nous (les FOS américaines) voulons faire du développement dans ce pays? Jamais! Mais il faut bien lancer quelques projets rapides pour amener de la stabilité dans la région pour permettre aux ONG, ou au personnel du département d'État, ou aux ministères afghans, par exemple le ministère de la Réhabilitation rurale et du Développement, de venir sur place et de se mettre au travail.

Le Sgt-maj Krueger s'est aussi arrêté aux défis du développement du programme de la PLA comme partie intégrante des efforts de sécurité. Malgré la dépendance de la coalition des seigneurs de la guerre et des milices locales pour renverser le régime taliban en 2001, lier la sécurité locale et la gouvernance au système national par l'entremise de ces intervenants était un anathème<sup>17</sup>. Les Afghans, en particulier les détenteurs de postes au sein du gouvernement, associaient la police locale aux milices. Il leur fallait donc mentalement rompre cette association entre la police locale et les milices/seigneurs de la guerre avant de pouvoir établir une force de police locale susceptible d'être soutenue par le gouvernement afghan. Krueger nous explique les connotations négatives du terme « milice » :

Pourquoi la milice est-elle vue si négativement en Afghanistan? C'est parce qu'en Afghanistan, les gens associent les milices aux seigneurs de la guerre ... Il faut faire attention avec la PLA, car une de ces forces pourrait se détériorer rapidement et retourner sous le joug d'un seigneur de la

guerre. Si vous ne parveniez pas à créer de lien entre les mullahs locaux, les aînés de la communauté et les gouverneurs de district et de province, il ne fallait pas mettre sur pied une PLA. C'est une chose que les forces polyvalentes ne comprenaient pas – il faut avoir une force de mentorat sur place pour maintenir le lien. Il ne suffisait pas d'être là une journée ou deux par semaine, il fallait un programme de mentorat permanent.

En 2010, le Sgt Twomey, pendant qu'il était à Khakrez, au cours d'un échange avec le Programme de stabilité des villages et le Détachement 3131 des Forces d'opérations spéciales américaines a également reconnu le besoin d'un programme de mentorat bien structuré. Il décrit la situation comme suit :

L'équipe habitait une ancienne école au centre d'un groupe d'environ six villages, dans une zone d'opérations qui comptait également un autre gros village, mais pas à distance de patrouille à pied. Sur le terrain, les villages qui entouraient le site intégré d'OSV étaient du même côté, mais pas vraiment unis. Le gros village était bien connecté et protégé parce que le gouverneur du sous-district de Khakrez venait de là et il y avait par conséquent des programmes du gouvernement et la PNA.

Au début, Twomey a essayé de trouver une façon d'unir les petits villages. Comme l'accès à l'eau semblait être un problème commun de la région, comme dans la majorité de l'Afghanistan, il a proposé la création d'un conseil de l'eau :

Ce que je recommandais, c'était la création d'un conseil de l'eau constitué, non pas des chefs de village, mais de représentants qui parleraient en leur nom. Seuls les projets approuvés par ce conseil seraient financés, ce qui allait forcer les villages à faire des compromis et à travailler ensemble pour fixer les priorités. Le but supérieur du conseil

n'était pas vraiment l'eau, mais bien d'insérer la partie fine du coin de la gouvernance. À condition d'être bien géré et encadré, ce conseil avait le potentiel d'amorcer un mouvement plus grand de prise en charge des responsabilités.

## CONCLUSION

Chacun des membres du groupe de discussion nous a fait part d'expériences uniques appuyant l'idée que « lorsque vous avez vu *une* opération de stabilité des villages, vous n'avez rien vu de plus qu'une OSV ». Même si leurs expériences sont particulières, beaucoup d'entre elles et des leçons retenues sont liées à la réalisation que la culture opérationnelle, c'est-à-dire les aspects de la culture qui influent sur le résultat d'une opération militaire, est cruciale pour le succès de la mission<sup>18</sup>. À l'évidence, ces soldats ont fréquemment cité des caractéristiques culturelles ayant une incidence sur leur capacité de former les forces partenaires. En tant que formateurs, enseignants, mentors et entraîneurs qui vivaient, mangeaient et combattaient avec les forces partenaires, le principal défi de ces mentors était de changer certains comportements des forces partenaires, en soi une tâche extrêmement difficile et à plus forte raison dans une culture étrangère.

Un autre thème commun abordé est celui des défis de relier les objectifs stratégiques aux actions tactiques, et *vice-versa*. Les soldats avaient besoin de savoir pourquoi ils étaient dans le théâtre et, pareillement, la population locale avait besoin d'adhérer à cet objectif final pour qu'il y ait une stratégie de sortie plausible et un gouvernement local viable.

En résumé, il est indubitable que les FOS américaines et canadiennes sont entrées dans un monde particulier et complexe, caractérisé par un rythme rapide et des menaces diverses et moins reconnaissables, ainsi que des cultures différentes et parfois conflictuelles. Il y a cependant des points communs entre les opérations avant septembre 2001 et différents théâtres après septembre 2001, au niveau des soldats. Peut-être que la devise du

Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada *Viam Inveniemus* (nous trouverons un moyen) représente idéalement ce lien en ce que les soldats s'adaptent et relèvent chaque défi à leur façon.

## NOTES

- 1 T.E. Lawrence, "27 Articles", *Arab Bulletin*, 20 août 1917.
- 2 Observations du secrétaire de la Défense Robert M. Gates faites à l'Université d'État du Kansas, Manhattan, Kansas, le lundi 26 novembre 2007.
- 3 *Sustaining Global Leadership: Priorities for the 21<sup>st</sup> Century Defense*, janvier 2012, p. 3.
- 4 Il était prévu que la session en groupe utilise les commentaires et les points de vue des conférenciers et membres des panels comme liens et bases de discussion. Alors que la majorité des conférenciers ont parlé des niveaux stratégique et opérationnel, les membres des forces spéciales offraient un point de vue tactique, c'est-à-dire au niveau auquel les politiques et stratégies sont mises en œuvre, sur le terrain, là où l'application tactique peut avoir des incidences opérationnelles et stratégiques.
- 5 Le doyen Robert F. Bruner, *The Role of the Student in the Case Method Classroom*, Darden School of Business, Université de la Virginie, <<http://faculty.darden.virginia.edu/brunerb/case-student.htm>>, document consulté le 4 mars 2012.
- 6 Cet aspect peut sembler secondaire pour certains lecteurs, mais dans la communauté de l'instruction et de l'éducation, il y a des discussions sans fin sur l'instruction ou l'enseignement, l'instruction ou l'éducation, ou ce qu'on décrit comme *comment faire ou comment penser*. Pour de plus amples informations, voir Knarr, Jones, L'Etoile and Hammes, *Applying Current Wars Lessons to Training and Education*, Institute for Defense Analyses Paper P-4551, décembre 2009.

## C H A P I T R E 6

7 William D. Wunderle poursuit ainsi : « La culture est façonnée par de nombreux facteurs, notamment l'histoire, la religion, l'identité ethnique, la langue et la nationalité », William D. Wunderle, *Through the Lens of Cultural Awareness: A Primer for US Armed Forces Deploying to Arab and Middle Eastern Countries* (Ft Leavenworth, KS: Combat Studies Inst. Press, 2006), p. 9.

8 Lt Scott Mann, É.-U., *Village Stability Engagement Plan Methodology for RC South*, sans date.

9 Commander's Initiative Group, Combined Forces Special Operations Component Command-Afghanistan, *Best Practices in Village Stability Operations*, sans date.

10 Ibid.

11 L'auteur a fait très peu d'édition dans ce chapitre. Cette section, presque au complet, a été rédigée par le Major Suffoletta.

12 Stratégie de sécurité nationale des États Unis, mai 2010, p. 24.

13 John D. Banusiewicz, "As the Iraqis Stand Up, We Will Stand Down," *American Forces Press Service*, 28 juin 2005.

14 Manuel de campagne de l'Armée américaine 3-24, *Counterinsurgency*, décembre 2006.

15 Colonel Ty Connett et Colonel Bob Cassidy, États -Unis, "Village Stability Operations: More Than a Village Defense," *Special Warfare*, édition juillet-septembre 2011.

16 Ibid.

17 À titre d'exemple, mentionnons la confiance que la coalition avait dans le Général Rashid Dostum et dans ses milices du nord de l'Afghanistan lorsque la SFODA a fait jonction avec lui en octobre 2001. En moins de trois semaines, Mazar-e Sharif était tombée et était citée comme la première victoire de la coalition au XXI<sup>e</sup> siècle. Quelques semaines plus tard, Bagram est tombée, puis Kaboul. William Knarr et Robert Richbourg. *Learning from the First Victory of the 21<sup>st</sup> Century:*

## C H A P I T R E 6

*Mazar-s Sharif (Revised), An Education/Training Resource*, Institute for Defense Analyses, janvier 2010.

18 Barak A. Salmoni et Paula Holmes-Eber, *Operational Culture for the Warfighter, Principles and Applications*, Marine Corps University, 2008, p. 15, définissent comme suit la culture opérationnelle : « Les aspects de la culture qui influent sur le résultat des opérations militaires... »

# CHAPITRE 7

## LES FOS ET LA FORMATION DES AUTRES : LE POINT DE VUE D'UN JOURNALISTE

DAVID PUGLIESE

Ce chapitre s'intéresse au point de vue d'un journaliste sur les FOS dans le rôle de formateur des autres. J'ai déjà parlé des forces militaires classiques qui font de la formation à divers endroits comme les Philippines, Haïti ou l'Afghanistan. Ce chapitre se concentre sur l'exercice Flintlock, une activité d'instruction des forces d'opérations spéciales qui s'est déroulée au Sénégal en février et mars 2011. S'il est indéniable que les FOS aident à façonner l'environnement opérationnel contemporain, du point de vue du journaliste, leurs activités sont parfois frustrantes à communiquer en raison des supposés motifs de sécurité des opérations, qui fluctuent souvent d'un pays à l'autre, et même au sein d'un même pays, et apparaissent donc circonstanciels et peu justifiés.

De bien des façons, l'instruction donnée par des forces classiques que j'ai vue à des endroits comme les Philippines et l'Afghanistan ressemblait à ce qui s'est fait au Sénégal dans le sens où beaucoup des compétences enseignées étaient axées sur l'instruction militaire de base, par exemple le mouvement et l'orientation, la patrouille et les tactiques d'embuscade. Cependant, chaque mission conserve toujours une certaine mesure d'individualité.

Flintlock 11 était parrainé par le US Africa Command et dirigé par le SOC Africa. Au total, environ 800 personnes ont participé à Flintlock, notamment des membres des FOS des États-Unis, du Canada, d'Espagne, de France, de Hollande et d'Allemagne. En outre, des unités et du personnel des FOS africaines étaient présents, venant

du Burkina Faso, du Tchad, du Mali, de Mauritanie, du Nigeria et du Sénégal. La partie tactique de l'exercice se déroulait à Thies, au Sénégal, tandis qu'une conférence rassemblant des officiers occidentaux et africains, des spécialistes de la sécurité et des universitaires de la région se déroulait dans la capitale Dakar.

Les militaires à l'entraînement étaient des membres des FOS africaines, même si cette caractérisation est utilisée avec une grande souplesse, car les niveaux de compétence des soldats variaient considérablement. En Afrique, on a tendance à qualifier les unités de parachutistes et les forces de police paramilitaires de « spéciales ».

Flintlock 11, à l'instar des autres activités d'instruction du même genre, soulevait d'importants problèmes potentiels. Pour essayer de minimiser les risques de les voir se produire, les officiers militaires américains avaient décrété que seules certaines unités de FOS particulières d'Afrique pouvaient prendre part à l'exercice et devaient être approuvées au préalable par le département d'État américain du point de vue des droits de la personne. En outre, un autre critère était que les unités à l'entraînement devaient être affectées à la répression de la contrebande des drogues et des armes, ou devaient participer directement au combat contre les organisations terroristes comme Al-Qaïda dans le Maghreb islamique ou AQMI.

Le but de ces conditions était qu'elles devaient présument éliminer les unités susceptibles d'utiliser l'instruction reçue contre la population en général dans leur pays. Cependant, les officiers américains reconnaissaient d'emblée qu'il n'y avait pas et n'y aurait jamais de garantie que ce genre de situation ne se produirait pas.

En fait, il y a déjà des exemples de ce genre d'abus. En 2011, le *Globe and Mail* reliait les forces de police du Soudan du Sud, formées par la Gendarmerie royale canadienne et des corps de police provinciaux du Canada, à une répression vicieuse pour imposer

la tenue traditionnelle chez les femmes et les jeunes hommes. La police abusait des femmes qui osaient porter des pantalons et battait les hommes qui portaient des tresses et leur coupait ensuite les cheveux de force.

En réalité, la question de l'abus des droits de la personne est un champ de mines que chaque mission d'instruction doit traverser sans aucune garantie que les compétences enseignées par les forces d'opérations spéciales ne serviront pas plus tard à opprimer la population locale. Si quelques paragraphes ne peuvent rendre dûment compte de ce sujet, aux fins du présent chapitre, la simple mention du problème suffira.

Du point de vue des médias, la couverture de Flintlock offrait un éventail de sujets qui reflétaient les intérêts de chaque médium particulier. J'avais pour mandat de me concentrer sur les activités du ROSC, car le journal pour lequel je travaille, le *Ottawa Citizen*, considère ce régiment, dont la base d'appartenance est la BFC Petawawa, dans la vallée de l'Outaouais, comme une unité locale.

Pour le *Ottawa Citizen*, le but était de faire le lien entre l'activité d'instruction internationale et une unité locale. Dans ce contexte, un article parallèle a également été rédigé sur les problèmes de droits de la personne associés à ce genre d'instruction. De plus, j'ai écrit d'autres articles sur la menace que constitue l'AQMI dans la région, en plus d'un article sur Robert Fowler, le diplomate d'Ottawa qui avait été kidnappé il y a plusieurs années par l'AQMI. (Encore une fois, on voit le point de vue local dans notre couverture.)

D'un point de vue plus large, CNN se concentrait sur les Forces d'opérations spéciales américaines et sur le ROSC, en reliant sa couverture au problème du AQMI. Les médias sénégalais s'intéressaient à la participation des forces militaires étrangères à l'exercice Flintlock et au fait que les forces sénégalaises coordonnaient la plus grande partie de l'exercice<sup>1</sup>. Un thème secondaire

de cette couverture était l'interrogation de beaucoup de pays de la région, à savoir si le Africa Command (AFRICOM) allait établir un quartier général permanent en Afrique.

En ce qui me concerne, le ROSC était ouvert et accueillant. L'équipe des affaires publiques du Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada avait fait beaucoup de travail préalable, si bien que les membres de l'unité savaient ce qui m'intéressait et s'arrangeaient pour que je voie ce que je souhaitais voir.

D'autre part, le Lieutenant-colonel Chris Schmitt des Bérêts verts de l'Armée américaine, un des planificateurs de l'exercice Flintlock, répondait à toutes les questions qui lui étaient adressées avec une ouverture et une franchise que j'ai trouvées extrêmement rafraîchissantes, en particulier compte tenu de la situation actuelle des journalistes canadiens dans leurs relations avec le ministère de la Défense nationale et la partie classique des Forces canadiennes, lesquels répondent à la plupart des questions des médias par courriel sous forme de points de discussion.

Cela ne veut toutefois pas dire qu'il n'y a pas eu de problèmes. Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international avait un représentant à la base principale de Thies, mais ce représentant se déplaçait soigneusement d'un endroit à un autre pour m'éviter parce que le MAECI ne voulait pas que soit rapporté son intérêt pour cet exercice d'instruction. Ce désir d'anonymat persistait malgré le fait que j'avais déjà écrit que le MAECI était impliqué dans la partie canadienne de Flintlock. En réalité, on m'a raconté que ce représentant avait peur que je découvre qu'un soldat africain avait été tué dans un accident de la route hors service durant Flintlock. J'ai répondu à l'officier qui m'a fait cette confidence que je n'avais pas fait 6 000 kilomètres pour rapporter un accident de la route dans un pays où les habitudes de conduite semblent être modelées sur le film *Course à la mort*.

Les médias français avaient un point de vue différent sur la situation. Une équipe de la télévision française était venue de Paris à grands frais et semblait frustrée de son expérience à l'exercice Flintlock. Je comprenais parfaitement ce sentiment. Contrairement aux journalistes, les équipes de la télévision ont besoin de beaucoup plus d'images et d'entrevues à la caméra. Les membres de cette équipe s'attendaient à beaucoup plus d'ouverture et se plaignaient de passer le plus clair de leur temps assis dans le bureau de l'officier des affaires publiques à la base principale. Ils avaient cru pouvoir interviewer des officiers et des soldats africains, mais cela n'était pas possible parce que leur pays d'appartenance contrôlait strictement l'accès aux médias. Ils avaient également cru pouvoir interviewer des membres des FOS françaises participant à Flintlock, mais cela n'était également pas possible parce que la France voulait garder un profil bas. L'équipe des nouvelles interprétait ces décisions comme une tentative de cacher certains motifs inavouables et au moins une des journalistes en est venue à considérer Flintlock comme plus que simplement une mission d'instruction pour aider les Africains, mais bien plutôt comme une entreprise visant à aider les États-Unis d'Amérique à s'établir plus solidement sur le continent africain pour y exploiter le pétrole et les autres ressources naturelles.

Les inquiétudes de cette journaliste au sujet du secret excessif entourant l'exercice n'ont pas été atténuées lorsqu'on lui a dit qu'elle pouvait faire toutes les entrevues qu'elle souhaitait avec des dirigeants africains et obtenir une bien meilleure vue d'ensemble de la guerre contre AQMI si elle se rendait à Dakar où se tenait la conférence principale. On lui a dit qu'un major du COMFOSCAN des Forces canadiennes pouvait l'aider. Ce major, bien entendu, n'avait aucune idée de ce qui se passait et n'aurait pas été capable de l'informer sur les sujets qui l'intéressaient de toute façon, car son domaine d'expertise était la participation du ROSC à l'exercice Flintlock, rien de plus. Il n'avait rien à voir avec cette situation et, sans qu'il le sache, il était utilisé comme diversion, si on veut, pour

se débarrasser de la journaliste. Inutile de dire que ce problème n'a probablement pas aidé la couverture de Flintlock en France.

Bien évidemment, pour quelqu'un de l'extérieur, la question de la sécurité des opérations était intéressante, c'est le moins qu'on puisse dire. Le ROSC est passé par toute une série de positions concernant la sécurité des opérations. Quand j'ai couvert la sélection initiale des membres de l'unité à Kamloops, en Colombie-Britannique, en 2006, le régiment avait pris la décision que ses soldats ne pouvaient être identifiés que par leur prénom. Durant Flintlock, cette règle était encore en vigueur, même si je sais aujourd'hui que la décision a été prise de permettre la diffusion du nom complet des soldats, si ceux-ci le désirent.

Les journalistes couvrant Flintlock avaient été prévenus qu'il était interdit en toutes circonstances de photographier les membres des FOS des divers pays participant à l'exercice, à moins qu'il ne s'agisse d'une photographie prise de très loin ou de l'arrière ou encore de profil. Du point de vue de la SECOP, cette instruction a déraillé. Les soldats du ROSC n'avaient aucune objection à ce que des photos soient prises tant qu'ils portaient des verres fumés ou des chapeaux qui aidaient à camoufler leur identité. Ils utilisaient leur prénom, leur âge, leur grade et leur ville d'origine.

Les SEAL de la Marine américaine présents à Flintlock appliquaient une stricte politique de SECOP qui était suivie de façon rigide. Quand j'ai interviewé deux membres des SEAL à Flintlock pour le *Seapower Magazine*, une publication américaine, on m'a informé qu'aucune photographie n'était permise. En outre, aucun prénom, aucun nom, ni âge, ni ville d'origine, ni mention des déploiements antérieurs de ces membres des SEAL (Afghanistan ou Irak) ne devait être mentionnés. À ce sujet, je trouve très intéressant de constater que des membres actuels des SEAL sont maintenant en vedette dans un nouveau film de Hollywood ainsi que sur la couverture d'un roman qui vient d'être publié aux États-Unis. Les temps changent...

Les membres du Commandement des opérations spéciales du Corps des marines américains (MARSOC) ne s'inquiétaient pas trop des photographies et ont décidé de permettre la divulgation du nom de famille, pas du prénom, par les journalistes. Les membres des FOS espagnoles acceptaient des entrevues à la télévision avec leur nom complet et leur visage exposé. Dans le cas des Bérêts verts de l'Armée américaine qui collaboraient avec le ROSC à l'entraînement des soldats du Mali, on m'a d'abord dit que les règles de sécurité des opérations dictaient qu'il ne devait y avoir aucune photographie d'eux et qu'il valait mieux ne pas rester dans leur chemin. Mais moins de 20 minutes après mon arrivée au camp d'entraînement, deux Bérêts verts sont venus à ma rencontre et se sont présentés. Quand je leur ai dit que j'allais essayer de ne pas les photographier pour les raisons de sécurité en question, ils m'ont répondu qu'il n'y avait aucun problème et que je pouvais prendre toutes les photos que je voulais.

À cet égard, ma conclusion est qu'il faudrait avoir une politique de sécurité des opérations cohérente dans ce genre de mission d'instruction. J'ai perdu le compte de toutes les lignes directrices différentes que j'ai reçues au cours de Flintlock en matière de SECOP. Mais plutôt que d'aller pour le penchant naturel au maximum possible de secret, ma recommandation serait plutôt de tendre vers le plus d'ouverture possible. Une telle attitude permettrait d'éviter les malentendus possibles au sujet des missions de défense, diplomatie et assistance militaire.

## NOTES

1 À ce sujet, des journalistes m'ont prévenu qu'il était courant dans les conférences de presse au Sénégal que le gouvernement et d'autres organismes remettent une enveloppe d'argent au reporter local au début de la conférence, d'une part pour étoffer son maigre salaire, mais aussi probablement pour acheter une couverture favorable.



# CHAPITRE 8

## TRAVAILLER AVEC LES AUTRES : LIGNES DIRECTRICES SIMPLES POUR OPTIMISER L'EFFICACITÉ

EMILY SPENCER, Ph. D. et  
COLONEL BERND HORN, Ph. D.

Le travail d'équipe est souvent un principe incontournable pour accomplir des tâches difficiles; un principe qui repose sur la conviction que l'effort collectif du groupe permet d'obtenir davantage que ce que pourrait réaliser qui que ce soit en travaillant seul. Dans les forces armées, plus particulièrement au sein des forces d'opérations spéciales, le travail en petites équipes est essentiel pour assurer la réussite de la mission. Il est toutefois rarement facile de travailler avec d'autres. Les différences en termes de personnalité, les diverses réalités personnelles et les particularités de la situation, sans oublier les divergences quant aux interprétations et aux attentes, viennent compliquer les relations interpersonnelles et représentent autant d'écueils pour le travail en équipe. Lorsque le travail d'équipe met en présence des gens de diverses nationalités, qu'ils soient des alliés, des partenaires de la coalition ou des ressortissants d'autres pays, ces difficultés sont exacerbées. Dans une telle situation, le fait de ne pas parler la même langue et de ne pas avoir le même bagage culturel risque d'augmenter le niveau de complexité et de difficulté à surmonter pour travailler efficacement avec d'autres.

Étant donné les défis que pose le travail collectif, il est important de toujours garder le cap sur la mission. De fait, certains principes peuvent contribuer à créer l'état d'esprit requis pour bien travailler avec les autres et ainsi optimiser la productivité

et minimiser les tensions. La présente monographie a pour but d'aider les personnes qui exécutent des opérations ou des missions d'entraînement, surtout quand elles travaillent avec d'autres organisations ou forces armées. Ces principes ont été établis par expérience personnelle et à la suite de nombreuses entrevues menées auprès de gens qui ont une vaste expérience du travail d'équipe dans un contexte d'instruction et d'entraînement, de mentorat et/ou dans des rôles opérationnels. Surtout, ces principes offrent un cadre général intéressant pour tout type d'activité collective.

### **PARTIE I – NOUER DES RELATIONS FRUCTUEUSES**

En résumé, voici les dix principes « simples » à suivre pour travailler efficacement avec les autres :

1. Soyez patient.
2. Faites preuve de souplesse et modulez vos attentes.
3. Dites-vous que les actions ont plus de poids que les mots.
4. Sachez que la perception prend le pas sur les faits.
5. Rappelez-vous que le message envoyé n'est pas toujours le message reçu, et que c'est en fonction de ce dernier que l'on agit.
6. Efforcez-vous de voir le monde à travers les yeux de vos interlocuteurs.
7. Ne jugez pas le comportement des autres; en lieu et place, observez, apprenez et essayez de comprendre.
8. Soyez toujours respectueux.
9. Exprimez vos frustrations en privé.
10. Ne tentez pas de vous conformer à des normes irréalistes.

Bien que ces principes puissent paraître simplistes et pourraient être traités de vœux pieux, ils sont souvent difficiles à mettre en pratique et beaucoup de gens n’y arrivent tout simplement pas, plus particulièrement dans un contexte d’instruction. C’est pourquoi il vaut la peine de réfléchir à ce qu’ils signifient réellement, afin de comprendre comment ils peuvent contribuer à l’établissement de relations productives. Après tout, la première étape du processus de résolution d’un problème consiste à en reconnaître l’existence.

### 1. Soyez patient

Toute la société occidentale semble avoir été entraînée dans un tourbillon d’affairement et de convoitise. Parce qu’ils baignent dans une profusion de moyens de réseautage personnel, de vastes réseaux et infrastructures de communications, une pléthore de nouveautés et de moyens technologiques et une multitude de services sans cesse plus conviviaux et accessibles (achats en ligne, services bancaires et restauration à l’auto, voire mariage au volant, etc.), les gens sont de plus en plus impatients et veulent obtenir satisfaction et résultats sur-le-champ, sans interaction humaine ou si peu. Ils refusent pour la plupart d’attendre pour avoir ce qu’ils veulent.

Les militaires occidentaux ne sont pas insensibles aux sirènes de la gratification instantanée qui ont ensorcelé de nombreux pays industrialisés. À dire vrai, l’éthique de travail agressive et impétueuse des militaires et l’obsession des résultats propre aux membres des FOS ne font qu’alimenter cette impatience quand les exigences tardent à être satisfaites. Ces traits de caractère, en règle générale perçus comme positifs chez les membres des FOS, peuvent néanmoins, lorsqu’ils sont confrontés aux attentes et croyances d’autres personnes quant à la façon dont le monde tourne ou devrait tourner, être cause de malentendus, de frustrations et même de conflits interpersonnels.

Quand on travaille avec d'autres, il faut comprendre que notre vision ne représente pas nécessairement la voie de la réussite. Le rythme de fonctionnement des économies industrialisées de l'Occident n'est pas celui que bien des pays, des cultures et des peuples connaissent ou sont prêts à accepter, d'autant moins quand il s'agit du niveau d'activité des FOS. Se montrer impatient et essayer d'obliger des gens à travailler à notre rythme peut aller à l'encontre du but recherché et créer de l'animosité et un sentiment d'aliénation chez ces gens.

C'est pourquoi on doit toujours s'efforcer de définir la dynamique géographique et culturelle susceptible de retarder l'atteinte des résultats prévus. Il faut toujours garder à l'esprit qu'une foule de motifs peuvent expliquer la lenteur à laquelle d'autres personnes exécutent certaines tâches. Le manque de ressources peut en partie être à l'origine du problème. Il arrive souvent que des choses que les FOS canadiennes tiennent pour acquises, comme des moyens de transport, des services logistiques, une simple photocopieuse, etc., soient difficiles à se procurer. Mais au-delà de telles considérations, il est également possible que ces délais soient normaux au sein d'un groupe de travailleurs dans une situation donnée et peuvent rendre la faible cadence de travail prévisible. On doit en outre se rappeler que nos partenaires d'entraînement pourraient préférer taire leur réalité, leur manque de ressources pouvant être une source d'embarras. Les particularités de la géographie et la dynamique culturelle connexe peuvent aussi être des facteurs. Ainsi, les habitants des pays chauds où le mercure atteint des températures suffocantes ont réglé leur rythme de vie en conséquence au fil du temps. La culture de ces peuples repose alors vraisemblablement sur une attitude qui résulte de cette adaptation à un contexte inévitable et durable. Une personne parachutée dans un tel milieu pour un court séjour et qui s'attend à ce que tout le monde adopte son rythme commet un grossier impair qui sera mal accueilli ou rejeté.

La patience devient donc une qualité fondamentale pour minimiser le stress et préserver son équilibre personnel. Elle contribue

aussi grandement à maintenir de bonnes relations avec les gens avec qui on travaille. Elle est également une marque de professionnalisme et témoigne de notre capacité à s'adapter et à innover.

En fin de compte, quand on travaille avec d'autres personnes, il faut être mentalement prêt à épouser les circonstances particulières de la situation. Mettez-vous bien en tête que la patience et la discipline personnelle sont toujours indispensables et contribuent davantage à la réussite d'une mission qu'une agitation frénétique, qui risque plutôt d'aggraver la situation que de favoriser une solution.

### **2. Faites preuve de souplesse et modulez vos attentes**

La théorie et la pratique sont souvent aux antipodes. De fait, les meilleurs plans et les aspirations les plus louables ne résistent parfois pas au contact avec les destinataires de l'instruction. Il est important de se fixer des normes élevées et des buts ambitieux, mais il faut surtout être en mesure de les atteindre. À cet égard, il est essentiel de définir et de mettre de l'avant des objectifs clairs et réalistes. Cependant, vous devez être prêt à les adapter en fonction de la situation sur le terrain, que ce soit à cause des conditions météorologiques, du relief, du personnel ou du matériel. Vous devez comprendre que divers facteurs, sur lesquels vous n'exercez aucun contrôle, viendront certainement modifier votre calendrier, votre plan, peut-être même les objectifs de votre programme d'instruction.

Pour adapter correctement l'entraînement et dispenser une instruction utile, il faut être conscient que notre présence a pour but de permettre la collaboration avec le pays partenaire ou le groupe à l'entraînement, qui, plus souvent qu'autrement, détermine quel sera le calendrier. La vérité, c'est que ce ne sont pas tous les pays qui disposent des ressources dont jouissent les FOS nord-américaines. De plus, leur culture organisationnelle est souvent radicalement différente. C'est pourquoi vous devez essayer d'en apprendre le plus possible sur les destinataires de l'instruction.

Élaborez un plan qui selon vous correspond au but de la mission. Faites de votre mieux pour agir conformément à votre plan, mais sachez que vous pourriez devoir modifier le calendrier, le plan en tant que tel, le niveau d'instruction et/ou les résultats visés. Ne laissez pas la frustration vous gagner, et restez plutôt ouvert d'esprit et alerte dans votre réflexion, afin de pouvoir relever le défi et produire l'effet voulu. Rappelez-vous de plus qu'il vaut mieux inscrire moins que plus d'activités au programme, quitte à en ajouter par la suite, plutôt que de prévoir un programme touffu et ne pas arriver à compléter l'instruction prévue. En adoptant la première approche, on se situe dans une optique d'excellence et de dépassement des objectifs, alors que la seconde dégage un parfum d'échec.

### **3. Dites-vous que les actions ont plus de poids que les mots**

Comme le veut l'adage, parler n'engage à rien. Il est facile de nous mettre en valeur, nous ou notre organisation, par un beau discours pour tenter de créer une aura de crédibilité. Cependant, quand on fait figure d'inconnu face à un groupe à l'entraînement, ce sont des paroles creuses et vaines. Rappelez-vous toujours que les actions ont plus de poids que les mots. N'expliquez jamais ce dont vous êtes capable de faire la démonstration. Ce sont les gestes que nous posons qui créent la crédibilité et inspirent confiance, les mots ne suffisent pas. Plus vous pourrez démontrer rapidement aux destinataires de l'instruction que vous êtes un expert dans votre domaine, plus vous aurez rapidement leur pleine et entière attention.

Inversement, il faut aussi envisager la situation par l'autre bout de la lorgnette. Ce que vous disent les destinataires de l'instruction au sujet de leur capacité ne correspond pas nécessairement à leurs véritables habiletés. Avant d'amorcer des activités complexes et éventuellement dangereuses, vous devez déterminer le niveau de compétence et de maîtrise de vos partenaires dans l'action et

non seulement en paroles. Une fois cela établi, vous serez plus à même de déterminer l'ampleur de l'entraînement, le nombre de répétitions, le degré de planification, etc., requis avant l'activité proprement dite. Vous pourriez alors devoir rajuster à la baisse ou à la hausse le degré de complexité de l'activité envisagée, mais peu importe les modifications apportées, le temps et les efforts investis seront plus fructueux et produiront un résultat général supérieur. Surtout, faites preuve de tact au moment d'organiser une activité destinée à évaluer la capacité.

#### **4. Sachez que la perception prend le pas sur les faits**

Nous écartons souvent les opinions, les critiques ou les commentaires des autres, parce que nous avons l'impression, à tort ou à raison, qu'ils ne correspondent pas à la réalité sur le terrain. Quand on se dit « ils peuvent bien croire ce qu'ils veulent, mais ce n'est pas du tout ce qui passe », on s'empêche d'agir pour régler les doléances ou les problèmes perçus. Toutefois, la perception devient souvent la réalité. La façon dont les partenaires ou les membres du groupe à l'entraînement vous perçoivent ou perçoivent votre mission a plus d'importance que la réalité dont vous êtes convaincu de l'existence. Par exemple, votre mission a beau être essentielle en ce qu'elle a pour but de dispenser une instruction fondamentale, et vous et vos collègues pouvez bien être d'éminents spécialistes et les meilleurs et plus agréables instructeurs de la planète, si les gens que vous essayez d'aider jugent que l'activité que vous leur proposez est une perte de temps et que vous et vos acolytes formez un groupe de perdants de seconde zone, arrogants et méprisants, votre tâche se compliquera grandement, voire sera tout simplement impossible à mener à bien. Dans un tel cas, la perception prend le pas sur les faits.

Quand on essaie de gagner l'appui d'autres personnes, ce qui importe, ce n'est pas ce qu'on pense, mais ce qu'elles pensent. C'est pourquoi vous devez être capable de saisir l'air du temps et le sentiment général qui prévaut et de réagir rapidement et sans

hésitation pour dissiper les malentendus, entendre les griefs et régler les plaintes.

Pour tout dire, il est indispensable de savoir communiquer pour créer quelque partenariat que ce soit. Il est essentiel de toujours tenter de répondre clairement aux questions de base, les fameux « quoi, où, pourquoi, qui, quand et comment », afin d'éviter de créer de la confusion ou d'être mal compris. Enfin, expliquez toutes les modifications qui pourraient être apportées au plan et corrigez immédiatement toute perception erronée préalable ou en cours de formation. Ne supposez jamais que l'impression que vous avez de vous-même ou de l'activité que vous entreprenez est identique à celle que les gens ont de vous ou de votre initiative, et efforcez-vous sans cesse de réduire l'écart entre les deux.

**5. Rappelez-vous que le message envoyé n'est pas toujours le message reçu, et que c'est en fonction de ce dernier que l'on agit**

Quand il s'agit de communications, souvent, « on perd quelque chose à la traduction ». Pour dire les choses simplement, le message que vous croyez transmettre n'est pas toujours celui que votre destinataire comprend et auquel il donne suite. Plusieurs facteurs permettent d'expliquer ce genre de dissonance. En premier lieu, nous employons souvent des termes, un jargon, des mots d'argot et des concepts qui même s'ils nous semblent clairs, peuvent signifier diverses choses pour différentes personnes, surtout quand ces personnes sont issues d'autres cultures. Même quand on parle la même langue, le sens des mots peut diverger.

En outre, nous nous rendons tous fréquemment coupables d'ambiguïté dans nos communications. Dans notre esprit, nous comprenons la situation, et ce que nous pensons et exprimons nous semble parfaitement limpide. Nous oublions toutefois que souvent nous omettons une information clé en communiquant, parce que nous tenons pour acquis que les parties en présence « sont au

courant ». Et pour ceux qui n'ont aucun don de télépathie, il est alors difficile de suivre le fil de la pensée de l'auteur du message et celui-ci ou son intention tombe dans un flou artistique nébuleux. C'est pourquoi vous devez vous assurer de formuler votre message avec précision. Ne supposez pas que votre interlocuteur connaît tout ce que vous savez ou pensez.

Compte tenu de ces facteurs, il est important d'obtenir une confirmation en bonne et due forme de la compréhension de votre message et de vous assurer que le message que vous avez transmis est identique à celui reçu et que rien n'a été « perdu à la traduction ». Pour ce faire, vous pouvez, entre autres choses, demander au destinataire de paraphraser dans ses mots le concept ou l'idée au cœur de votre message, observer cette personne expliquer le concept ou l'idée en question à un plus large auditoire ou lui demander quel serait le meilleur mode d'exécution de la tâche pour vérifier si cela se tient.

Les communications sont la clé de la réussite d'à peu près toutes les initiatives, surtout quand il s'agit de travailler avec d'autres personnes. Elles ne doivent pas être tenues pour acquises ou prises à la légère. Elles doivent faire l'objet d'un effort soutenu, qu'elles soient non verbales, verbales ou écrites, afin de s'assurer que l'intention, l'esprit et le sens exact du message écrit ou oral sont correctement véhiculés et compris.

### **6. Efforcez-vous de voir le monde à travers les yeux de vos interlocuteurs**

La culture et l'expérience sont des forces puissantes. Nos attitudes et du même coup, nos comportements, dépendent de nos croyances et de nos valeurs, qui à leur tour sont le produit de nos conceptions culturelles et de nos expériences personnelles. Ce sont des lentilles à travers lesquelles nous percevons le monde, ce qui détermine ensuite notre façon de réagir aux choses et aux événements.

Notamment, les hypothèses, les priorités, voire notre définition même de la « vérité vraie », sont souvent très différentes de celles des gens avec qui nous travaillons. C'est pourquoi il est essentiel d'être capable de voir le monde à travers les yeux des personnes que nous côtoyons pour obtenir les résultats recherchés. Les pré-suppositions que nous avons au sujet du monde et de la façon dont les choses doivent être faites ne sont pas universelles. Notre mode de fonctionnement ne concorde pas toujours avec les méthodes qu'emploient les autres pour exécuter des exercices ou réaliser des activités d'instruction, pas plus qu'il ne correspond nécessairement à leur façon de faire générale. De plus, comme nous l'avons déjà dit, ce que nous tenons pour acquis (p. ex., l'accès à des moyens de transport, à un soutien logistique et administratif, à un secteur d'entraînement, etc.) peut constituer tout un défi pour d'autres. Ainsi, pour produire l'effet désiré, il est important de comprendre comment les gens en face de nous perçoivent la réalité.

En outre, en adoptant une telle perspective, il vous sera plus facile de comprendre la perception que les autres ont de vous. Les gens avec qui vous travaillez jugent peut-être que vos manières, présomptions, attitudes et comportements sont inacceptables. Par exemple, bien que les membres des FOSCAN se targuent de « ne pas utiliser la langue de bois » et de « donner l'heure juste », d'être capables d'avoir un point de vue critique en évaluant le travail des uns et des autres et de se remettre ouvertement en question entre eux, c'est une façon de se comporter que bien d'autres personnes, en raison de leur culture organisationnelle, considèrent agressive et insultante. Si vous arrivez à comprendre comment les autres voient le monde, vous serez sans doute en mesure de constater que la perception que vous avez de vous-même est très différente de celle qu'ils ont de vous.

Vous devriez par conséquent apprendre à déchiffrer le langage corporel des gens, afin de relever certains signes qui vous aideront à savoir comment votre comportement est interprété. Il est bon aussi d'apprendre à faire un retour sur soi et à évaluer sa personnalité

et son approche personnelle avant de travailler avec d'autres personnes. Cependant, si votre auto-évaluation connaît des ratés, soyez prêt à adapter votre comportement et votre conduite en fonction des réactions des gens qui vous entourent. Si vous avez l'impression de devoir vous excuser avant même d'avoir amorcé la conversation, en disant quelque chose comme « je ne voudrais pas être impoli, mais... », vous devriez vous abstenir de dire quoi que ce soit et réévaluer la situation. Si vous pensez que vos propos pourraient être jugés choquants, ils le sont probablement, et vous devriez trouver une autre façon de présenter votre point de vue.

Au bout du compte, s'il est important d'établir un partenariat ou de simplement travailler aux côtés d'autres personnes pour mener à bien votre tâche, il est indispensable que vous preniez le temps de réfléchir, d'évaluer et de comprendre la « réalité » telle que la conçoivent les gens avec qui vous travaillez. Vous n'êtes pas obligé d'accepter leur conception ou version de la réalité dans son essence, mais il vous faut la comprendre et en saisir l'incidence sur leurs attitudes et comportements, ainsi que les répercussions sur vos propres attitudes et comportements.

### **7. Ne jugez pas le comportement des autres; en lieu et place, observez, apprenez et essayez de comprendre**

On ne doit jamais adopter une attitude arrogante pas plus qu'un air de supériorité. Très fréquemment, bon nombre des destinataires de l'instruction ont déjà une solide expérience opérationnelle, qu'ils ont acquise dans leur pays ou en participant à d'autres missions. Chaque personne connaît un contexte opérationnel particulier, a sa dynamique culturelle ainsi que des traditions, des habitudes et des attitudes qui lui sont propres. Ce n'est pas parce qu'on ne fait pas les choses ainsi, qu'on doit tout de suite conclure qu'une méthode est mauvaise, erronée ou inadéquate dans une situation donnée ou un secteur géographique socioculturel. Il vaut donc mieux ne jamais juger un comportement sans d'abord en comprendre toutes les ramifications. Vous devez plutôt observer et

apprendre tout ce qui pourrait vous aider à acquérir une meilleure maîtrise et une compréhension plus large du mode de travail dans la région où vous êtes<sup>1</sup>. Décrivez la manière dont vous et votre organisation vous y prendriez dans une situation analogue, mais utilisez des anecdotes et des descriptions factuelles pour présenter votre méthodologie et votre approche philosophique plutôt que de faire des comparaisons ou d'émettre des critiques en vous érigeant en juge.

Pour tout dire, n'essayez pas de dire quoi faire ou comment le faire aux autres. Vous n'évoluez pas dans leur réalité. Il se peut que ce qui fonctionne pour vous et votre organisation ne convienne pas dans leur situation et leur environnement.

Quoi qu'il en soit, n'accordez le bénéfice du doute à personne. Vérifiez et confirmez que tous ont les compétences, connaissances, antécédents et qualifications requises avant de commencer une activité, surtout si cette activité comporte des risques.

## **8. Soyez toujours respectueux**

N'importe quelle personne se montrera plus coopérative si on la traite avec respect. Pourtant, nous sommes souvent bien peu respectueux. De fait, il arrive souvent que les gens, sans même s'en rendre compte, manquent de respect à d'autres ou donnent du moins cette impression. Lorsqu'on joue un rôle d'instructeur ou de mentor, plus particulièrement, dans le contexte d'une culture étrangère, notre comportement peut être vu comme condescendant, trop familier avec les plus hauts gradés, voire même impoli, surtout quand les choses se mettent à dérapier ou à déroger du calendrier prévu et que notre patience est mise à rude épreuve. En outre, une façon de se comporter que l'on associe à la confiance en soi peut plutôt être perçue comme de l'arrogance et entraîner des séquelles évidentes. Enfin, bien que l'on prétende que l'humilité est une vertu des FOS, les manifestations d'orgueil et de suffisance sont aussi répandues, si ce n'est davantage, et certains militaires

croient que leur position de spécialiste ou d'expert leur confère des privilèges inaccessibles au commun des mortels, ce qui est évidemment tout à fait contraire aux notions d'égalité et de respect.

La façon dont vous traitez les autres et interagissez avec eux est déterminante. Quand on traite les autres avec respect, on véhicule un précieux message quant à ce que non seulement nous mais également notre organisation considère important. C'est une preuve de tempérament, de modestie et de professionnalisme. Parmi les militaires, rien n'en atteste autant que l'aptitude à se conformer au protocole militaire en traitant avec déférence et respect ses supérieurs en grade, ce que négligent parfois de faire certains membres des FOS. Un tel comportement démontre que l'on respecte le militaire concerné et les forces armées de son pays et constitue une marque de professionnalisme et d'humilité.

Il est également important de comprendre qu'en tant qu'instructeur, mentor ou partenaire, vous représentez votre organisation et votre pays. Votre comportement détermine non seulement la manière dont les autres vous voient, mais également leur perception de tous les autres représentants du contingent national, qu'ils fassent partie des FOS ou des forces classiques.

À ce titre, un comportement respectueux peut être un formidable lubrifiant pour l'ensemble de la mécanique. Le respect peut favoriser la bonne volonté, la coopération et la camaraderie; le manque de respect entache tout cela. Le respect constitue de plus une marque de professionnalisme et alimente les liens à partir desquels se tissent les réseaux personnels et organisationnels. Le respect est un ingrédient clé de la création et du maintien de relations positives.

### **9. Exprimez vos frustrations en privé**

Il est toujours important d'être conscient de la façon dont les autres vous voient. Parfois, vos véritables sentiments peuvent

nuire à l'exécution de la tâche qui vous a été confiée. Il vaut alors mieux rester concentré sur son objectif et garder pour soi des réflexions et/ou des émotions contreproductives. C'est un conseil particulièrement utile quand on se sent agacé. Quand la frustration pointe, il faut faire très attention à son langage corporel (p. ex., yeux levés au ciel, posture, grommellements, gestes d'impatience, etc.). Bien que cela soit plus facile à dire qu'à faire, il faut s'efforcer de toujours rester calme et imperturbable, car en manifestant sa frustration, on ne fait que miner la confiance et la crédibilité qu'on a réussi à établir, et la tâche n'en devient que plus difficile à accomplir. Exprimez votre frustration en privé, dans l'intimité de votre logement. Gardez vos récriminations et vos jérémiades pour les collègues que vous connaissez bien. Plaiguez-vous et parlez de vos bêtes noires en privé, avec les membres de votre équipe, et en l'absence des gens que vous entraînez. Assurez-vous toujours d'être en lieu sûr, à un endroit où personne ne risque de surprendre votre conversation. Cependant, en présence d'autres personnes, rester calme, garder la tête froide et faire preuve de patience permet de gagner leur confiance et leur respect et de consolider les relations interpersonnelles. Agir autrement produit exactement l'effet contraire.

### **10. Ne tentez pas de vous conformer à des normes irréalistes**

Il est certainement noble de viser l'excellence, et personne ne devrait se résoudre à la médiocrité. On doit toutefois ne pas faire fi du temps et des ressources dont on dispose réellement et s'attendre à des résultats réalistes en regard de la situation. C'est pourquoi on doit accepter et se réjouir des petits pas accomplis dans la bonne direction. Il est possible d'atteindre l'excellence, mais à condition d'avoir d'abord établi une base solide. Jeter les fondements requis exige du temps et de l'expérience, ce qui peut manquer au départ. Un apprentissage progressif peut alors constituer le meilleur plan d'action.

Dans cet ordre d'idées, il vaut mieux que les membres du groupe à l'entraînement s'acquittent eux-mêmes de la tâche, et ce, même si le résultat risque d'être plus maladroit que si vous aviez dirigé les principales étapes pour eux. Rappelez-vous que vous êtes là pour faciliter leur entraînement et agir comme mentor, et non pas pour assumer leurs responsabilités à leur place. L'excellence doit devenir un objectif à long terme à vos yeux; tendez constamment vers celle-ci, mais faites-le en cheminant le long d'une échelle graduée, afin que les personnes que vous formez acquièrent les compétences et les qualités requises, tout en apprenant à se faire confiance. C'est un processus qui vous aidera à vous doter d'une assise robuste à partir de laquelle il est possible de progresser et d'atteindre l'excellence professionnelle.

### **PARTIE II – LE DÉBRIEFING**

Pour travailler avec d'autres personnes, surtout dans un contexte d'instruction, il faut, entre autres choses, être en mesure d'évaluer les forces et les faiblesses, les bons comme les mauvais coups et bien sûr, ce qui devrait être fait pour améliorer tant le rendement que les TTP. Il n'est toutefois jamais facile de présenter une rétroaction constructive sur les moyens à prendre pour s'améliorer. La ligne est toujours mince, souvent en raison de ses vues personnelles, entre ce qui peut constituer des critiques personnelles et ce qui peut faire figure de critiques constructives ou de remarques de nature professionnelle. C'est pourquoi on devrait garder les notions ci-dessous en tête au moment de donner une rétroaction :

1. Soyez respectueux, surtout à l'endroit de vos supérieurs en grade.
2. Ne soyez jamais condescendant.
3. Rappelez-vous qu'il est plus facile de gérer quelques points importants que de présenter une multitude d'éléments à améliorer.

4. Soyez conscient du vocabulaire que vous employez.
5. Incitez les gens à faire eux-mêmes le recensement de leurs points faibles, de leurs échecs et des aspects qu'ils devraient améliorer.
6. Utilisez des techniques qui reposent sur une expérience opérationnelle éprouvée.
7. Ne visez pas une personne en particulier lorsque vous formulez des critiques constructives.
8. Veillez à toujours intégrer au moins quelques remarques positives dans vos rétroactions.
9. Récompensez le comportement ou l'activité que vous essayez de favoriser.
10. Gardez-vous de vous sentir personnellement visé.

### **1. Soyez respectueux, surtout à l'endroit de vos supérieurs en grade**

Au risque de nous répéter, il est important de toujours se montrer respectueux. Pendant les séances de débriefing surtout, vous devez tenir compte de la dynamique culturelle et agir en conséquence. Par exemple, dans certains pays, la culture des forces armées est très conservatrice et traditionnelle. Il se peut ainsi que la culture soit axée sur la confiance envers les officiers et/ou une stricte séparation entre les grades, surtout parmi les officiers. C'est pourquoi il est essentiel de démontrer que l'on respecte la culture et le protocole des autres forces armées, peu importe ses propres pratiques en matière de débriefing des activités d'instruction. Dans la mesure du possible, veillez à ce que le débriefing des officiers soit confié à d'autres officiers et ainsi de suite dans le cas des sous-officiers et

des autres participants. Encore là, on veut se montrer respectueux du système de l'autre et lui offrir les meilleurs conseils possibles pour l'aider à s'améliorer, sans créer de tensions inutiles au sein du groupe.

De plus, faites preuve de discrétion lors du débriefing d'autres personnes, surtout quand les messages à faire passer sont négatifs. Il est toujours bon de faire l'éloge d'une personne en public et de la conseiller en privé.

### **2. Ne soyez jamais condescendant**

N'ayez jamais l'air suffisant et évitez les situations qui pourraient amener les gens autour de vous à penser que vous vous croyez meilleur qu'eux. Évitez de vous montrer distant et d'endosser le rôle du visiteur arrogant et convaincu de sa supériorité. Ne prenez jamais vos distances en vous contentant d'observer et d'évaluer. Efforcez-vous plutôt de vous mêler aux membres du groupe à l'entraînement et du personnel des pays partenaires, de manger en leur compagnie et d'engager la conversation avec eux. Prenez part aux activités, en veillant toutefois à ne pas prendre trop de place. Essayez activement de nouer des relations. Partagez vos expériences et vos méthodes. Posez des questions et intéressez-vous à leurs procédés et leurs propres expériences. Traitez vos partenaires d'entraînement comme des égaux. Au lieu de critiquer, expliquez comment les situations de ce genre sont abordées dans votre organisation. Inspirez-vous de l'expérience opérationnelle pour les aider à adopter de meilleures TTP. Par exemple, racontez-leur que certaines techniques et pièces d'équipement n'ont pas offert le rendement attendu lors d'opérations dans le monde réel et comment ces problèmes ont été réglés. Ce genre d'explication permet indirectement de « corriger » les lacunes, sans critiquer ouvertement leur façon de faire.

### 3. **Rappelez-vous qu'il est plus facile de gérer quelques points importants que de présenter une multitude d'éléments à améliorer**

Quand on travaille avec d'autres, on a souvent tendance à vouloir tout faire, régler tous les problèmes, compenser toutes les faiblesses et comprimer autant d'activités que faire se peut dans le temps imparti. Cela risque de créer de la frustration et de l'impatience et d'aboutir à un état final où bien des choses restent en plan et où tout un chacun a travaillé dans la précipitation sans pour autant avoir l'impression d'avoir accompli quoi que ce soit. De plus, même si un large éventail de compétences a été enseigné, personne n'a l'impression d'avoir acquis une véritable expertise et de maîtriser une quelconque compétence. C'est une situation à éviter. Il faut savoir à quel genre de groupe on a à faire, évaluer son bagage de connaissances et d'expériences, tenir compte de la langue d'enseignement, des penchants culturels, des attentes et des besoins. Une fois en possession de cette information, il est beaucoup plus facile d'établir la portée de l'instruction à donner et le genre de programme à privilégier.

Le secret d'une instruction efficace réside dans la sélection de quelques éléments d'instruction importants, de quelques compétences centrales ou de quelques enjeux clés. N'essayez pas de tout régler en même temps ou d'embrasser trop d'activités d'instruction à la fois. Dans le même ordre d'idées, limitez vos conseils et critiques à quelques points clés ou essentiels qui peuvent être intégrés. Ne submergez pas les gens dans une profusion de détails dans lesquels se perdront les éléments qu'il est réellement important de retenir. Il vaut mieux s'assurer que les personnes à l'entraînement arriveront à maîtriser quelques compétences, paramètres, activités, etc., plutôt que de leur présenter une kyrielle de préceptes et de techniques aussi vite apprises que désappries, qu'ils finiront par oublier ou qu'ils mettront mal en pratique, dans la mesure où ils ne les auront pas assimilés

correctement. En rétrécissant le champ d'études de façon à assurer la maîtrise d'une matière précise, on crée une assise à partir de laquelle l'apprentissage peut se poursuivre. À défaut de jeter des fondements solides, les personnes comme les organisations sont condamnées à sans cesse reprendre l'instruction élémentaire, ce qui interdit toute progression subséquente.

#### **4. Soyez conscient du vocabulaire que vous employez**

Comme on l'a déjà dit, ce n'est pas parce que vous parlez la même langue que tous les mots et expressions que vous utilisez ont exactement le même sens pour tous. Ne supposez pas que tous les termes et concepts signifient la même chose dans une autre culture, et ce, même si vous partagez la même langue. Cela est particulièrement vrai quand on recourt à un jargon ou un argot propre à un pays ou une organisation. Vous devez par conséquent choisir vos mots avec soin. Évitez de créer de la confusion chez vos interlocuteurs, ce qui aura aussi l'avantage non négligeable pour vous d'éliminer une source de frustration supplémentaire potentielle. N'employez que des termes et des concepts dont le sens est le même pour tous. Vérifiez la réalité de cette compréhension commune. Tenez compte du grade, du poste et/ou de la situation. N'oubliez pas que les autres cultures organisationnelles ne sont pas toutes semblables à la vôtre. La hiérarchie est beaucoup plus rigide au sein de nombreuses forces armées, qu'il s'agisse de FOS ou pas, les simples soldats, les sous-officiers et les officiers y occupant des niches très compartimentées et étanches. En outre, dans bon nombre de cultures, il est primordial de « sauver les apparences », et les termes méprisants ou irrespectueux, ou qui sont perçus comme tels, peuvent avoir un effet désastreux. Par exemple, si personne ne s'offusque d'entendre des jurons au sein de votre organisation, ne tenez pas pour acquis qu'il en est ainsi dans un autre milieu.

### 5. Incitez les gens à faire eux-mêmes le recensement de leurs points faibles, de leurs échecs et des aspects qu'ils devraient améliorer

Évitez de sermonner ou de critiquer directement les autres. Bien qu'on enrobe habituellement ses critiques de lieux communs pour en arrondir les angles, en se félicitant du bon déroulement de l'activité et de la belle amélioration observée, les remarques négatives (ce qu'on appelle parfois des critiques constructives) sont toujours difficiles à entendre pour le destinataire, surtout lorsque l'émetteur provient d'une autre organisation et/ou d'un autre pays, d'autant plus quand ce dernier est inférieur en grade. C'est pourquoi il est préférable d'opter pour une évaluation mutuelle de l'exercice. Au lieu de faire des reproches, tentez d'amener les personnes concernées à en arriver elles-mêmes aux conclusions pertinentes. Commencez par leur demander ce qu'elles (mieux, si c'est possible, ce que « nous ») jugent avoir fait correctement. Demandez-leur ensuite de vous dire ce qu'elles auraient (nous aurions) pu mieux faire ou ce qu'elles pourraient à leur avis améliorer en vue de la prochaine fois. Si vos questions ne rencontrent que le silence, faites quelques observations inspirées de votre expérience. Par exemple, « une des choses qui nous a toujours posé des difficultés, c'est (...) ». Les gens sont toujours plus ouverts à la critique quand elle n'est pas ouvertement dirigée contre eux et lorsqu'elle semble prendre la forme d'un manque ou d'un problème que connaissent les autres praticiens du domaine. On doit toujours tenir compte des émotions des gens et leur permettre de « sauver les apparences ». Il n'est pas nécessaire de mentir ou de sciemment fermer les yeux, mais rappelez-vous qu'il faut avant tout chercher à communiquer efficacement et à établir des relations interpersonnelles.

## **6. Utilisez des techniques reposant sur une expérience opérationnelle éprouvée**

Tout le monde apprécie l'expérience opérationnelle. L'instruction n'a-t-elle pas pour but après tout de préparer les militaires à prendre part aux opérations et aux combats? Aussi réaliste que puisse être l'entraînement, il ne peut jamais rendre compte de la réalité sur le terrain. Par conséquent, reportez-vous dans la mesure du possible à une expérience opérationnelle acquise dans des conditions réelles, des études de cas, des événements véritables et des TTP concrètes pour faire ressortir un point d'enseignement. Employez des formules comme « l'expérience nous a permis de comprendre que (...) fonctionne mieux ou est plus efficace (...) ». On arrive ainsi à atténuer l'émotivité associée aux critiques personnelles. On cesse de percevoir la situation comme relevant de l'approche doctrinale ou théorique d'une personne ou d'une organisation en particulier; on juge alors plutôt avoir à faire à une méthodologie opérationnelle éprouvée. Cela permet de plus de mettre en valeur l'expérience de notre organisation et sa pertinence actuelle en la matière.

## **7. Ne visez pas une personne en particulier lorsque vous formulez des critiques constructives**

Comme on l'a déjà expliqué, limitez vos séances de débriefing à quelques points choisis après une activité quelconque. Mettez l'accent sur les principaux enjeux, ceux qui auront le plus grand impact et amèneront la plus grande amélioration. Lorsque vous faites des commentaires devant un groupe, ne critiquez pas le comportement d'une personne en particulier. Parlez de ce qui s'est passé dans l'ensemble, ce qui vous permet d'aborder la situation sous l'angle collectif plutôt que de vous adresser à une personne. En parlant au « nous » plutôt qu'en disant « vous » ou en nommant des noms, vos commentaires perdent leur caractère accusateur. Si un débriefing est nécessaire pour discuter des actions de certaines personnes, assurez-vous que cela se fasse en privé, de préférence

avec un pair ou un supérieur, et que ces personnes sont orientées comme il se doit. Surtout, n'oubliez jamais que vous êtes là pour travailler avec ces gens, leur prodiguer des conseils, les aider à améliorer des compétences et des méthodes précises et peut-être leur permettre d'atteindre un certain niveau d'interopérabilité. Rappelez-vous notamment que vous n'êtes pas là pour reproduire votre organisation à travers eux.

### **8. Veillez à toujours intégrer au moins quelques remarques positives dans vos rétroactions**

Personne n'aime se faire réprimander ou avoir l'impression de n'avoir rien fait de bon. C'est pourquoi vous devez toujours avoir quelques bons mots. Trouvez un élément réellement positif, même s'il ne s'agit que du niveau de motivation, de l'énergie déployée, des efforts investis, etc. Vous devez faire preuve d'honnêteté intellectuelle et ne rien inventer, sinon, vos compliments seront reçus comme autant de paroles creuses, ce qui risque de vous faire perdre la confiance des gens et de ternir votre crédibilité. Au moment de procéder à un débriefing, commencez et terminez par quelques remarques positives, ou concluez au moins sur une bonne note en soulignant un point positif.

### **9. Récompensez le comportement ou l'activité que vous essayez de favoriser**

Comme il a déjà été mentionné, les actions ont plus de poids que les mots. Il ne faut pas se fier à ce que les gens disent ou écrivent pour découvrir ce qui est réellement important à leurs yeux; c'est plutôt ce qu'ils font qui permet de savoir ce qui leur importe vraiment. Quand on encourage activement les gens, qu'on les récompense et qu'on les aide à poser les gestes et à adopter les comportements que l'on souhaite voir, on renforce l'apprentissage et facilite l'atteinte de la norme désirée. Récompensez les comportements que vous cherchez à enraciner en respectant les paramètres culturels des participants. Pour ce faire, vous devez

savoir ce qui motive les gens. Apprenez sans tarder quels sont les catalyseurs du rendement, ainsi que ce qui nuit à la motivation. En règle générale, des félicitations bien senties font des miracles. Mais comme toujours, la modération a là aussi bien meilleur goût. Les louanges servent à souligner les comportements et les gestes que vous valorisez, mais quand on en beurre trop épais, les compliments perdent leur pertinence. Dans certains cas particuliers, l'utilisation de « médailles » et autres jetons pousse le concept un peu plus loin. Encore là cependant, il faut faire preuve de retenue pour préserver le caractère d'exception de la récompense.

### **10. Gardez-vous de vous sentir personnellement visé**

Travailler au sein de groupes interculturels pose une multitude de défis. Vous devez toujours chercher à faire de votre mieux, tout en évitant de vous croire responsable de tous les revers. Bon nombre des problèmes ne dépendent en rien de votre comportement, et ces obstacles, même s'ils peuvent être éventuellement surmontés, pourraient exiger des années de travail avant d'être supprimés. Visez la perfection, mais n'oubliez jamais à quel point votre tâche est difficile et que vous êtes perçu non seulement pour la personne que vous êtes, mais également en tant que membre d'un groupe au sujet duquel les gens entretiennent depuis longtemps certains préjugés et présuppositions.

Vous devez de plus accepter le fait que certaines personnes ne veulent pas entendre ce que vous avez à dire. Rappelez-vous que les gens qui vous font face ont leur propre façon de faire les choses et surtout, vivent dans une réalité que vous ne connaissez pas à fond. Offrez les meilleurs conseils et le meilleur soutien possibles. Expliquez toujours le raisonnement et la logique derrière vos commentaires. Faites-les profiter de votre expérience et de votre sagesse, puis retirez-vous pour les laisser décanter vos propos et décider comment ils veulent mettre à profit vos enseignements.

**CONCLUSION**

Dans l'environnement opérationnel contemporain (EOC), la réussite découle souvent de notre aptitude à rallier les gens, que ce soit nos compatriotes, grâce à qui les engagements du gouvernement peuvent se concrétiser à l'échelle de la planète, ou les habitants du pays hôte, qui jouent un rôle clé du point de vue de l'efficacité de la force et du déroulement des opérations dans le théâtre d'opérations. Il est donc indispensable de comprendre les gens avec qui vous interagissez. Notamment, le fait de comprendre ou pas les croyances, valeurs, attitudes et comportements d'un groupe donné peut faire la différence entre l'échec et la réussite.

La présente monographie a été rédigée dans le but de vous fournir quelques conseils pratiques et des trucs pour travailler efficacement avec les autres et mener des séances de débriefing productives. Bien que certaines affirmations puissent paraître simplistes et relever du gros bon sens, dans les faits, ce sont des principes qu'on oublie souvent de mettre en pratique, qu'on ignore ou qu'on applique mal. Ce qu'il faut garder à l'esprit, c'est que travailler avec d'autres personnes, c'est entrer en relation, ce qui n'est jamais simple. En ce sens, il est essentiel pour espérer réussir d'établir de bonnes communications, d'avoir de la jugeote et d'œuvrer ensemble à saisir la dynamique du travail collectif. Nous espérons que ces recommandations, qui ne visent souvent qu'à vous rappeler ce que vous savez déjà, seront utiles à ceux et celles qui doivent travailler en partenariat, que ce soit au pays ou à l'étranger.

## ANNEXE A

### COMPRENDRE LA CULTURE

Pour travailler efficacement dans un contexte interculturel, ce qui est souvent le cas dans de nombreux environnements opérationnels contemporains, il est fondamental de comprendre la culture et la manière dont elle façonne les perceptions personnelles pour atteindre nos objectifs. Il est incontestable que comprendre les autres constitue un élément clé de l'établissement de partenariats, au pays comme à l'étranger. C'est pourquoi une compréhension conceptuelle de la notion de culture est primordiale.

Pour dire les choses simplement, la culture correspond à un ensemble de croyances et de valeurs communes au sein d'un groupe qui, une fois combinées, deviennent des attitudes qui se traduisent en comportements<sup>2</sup>. (Voir la figure 1.) La culture contribue à créer l'identité individuelle et collective. Les croyances, valeurs et attitudes culturelles se perpétuent habituellement dans le temps et résistent au changement. Elles sont transmises de génération en génération et sont vécues de façon inconsciente.

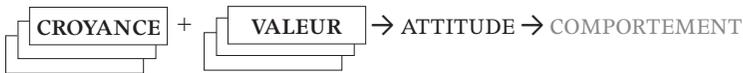


FIGURE 1. Lien entre les croyances, les valeurs, les attitudes et les comportements<sup>3</sup>

### Croyances

Les croyances représentent les « faits » supposés au sujet du monde (et au-delà) qu'il n'est pas nécessaire d'évaluer ou dont on n'a pas à prouver la véracité. Par exemple, les hindous croient en plusieurs divinités, les chrétiens croient en Dieu et les musulmans croient en Allah. Aucune de ces « croyances » religieuses n'a été démontrée comme vraie hors de tout doute. Certaines croyances peuvent même persister au sein d'un groupe après

avoir été réfutées par des « faits ». Cela peut causer des erreurs d'attribution qui déforment le lien de cause à effet en raison de la rigidité d'une croyance. Par exemple, si vous avez toujours été convaincu que la technologie améliore la qualité de vie, quand vous observez les progrès technologiques, vous tenez pour acquis que la qualité de vie s'en trouve rehaussée, et si la réalité atteste de toute évidence du contraire, vous vous dites que ce n'est pas la technologie qui est à l'origine d'un tel déclin. En dépit du fait que certaines croyances peuvent miner la capacité d'une personne ou d'un groupe de prendre la mesure réelle de leur environnement, les croyances communes restent au cœur de l'identité culturelle.

### **Valeurs**

Les valeurs constituent une incarnation morale et/ou pragmatique des croyances. Ainsi, les chrétiens ne se contentent pas de croire en Dieu, ils s'appuient sur cette croyance pour déterminer ce qui est important dans la vie. En ce sens, les « valeurs chrétiennes » servent de genre de compas moral pour distinguer le « bien » du « mal ». D'un point de vue pragmatique, si vous croyez que des études universitaires permettent à une personne d'obtenir des salaires plus élevés au cours de sa vie, et que vous jugez important l'avancement économique, vous attacherez une grande « valeur » aux études universitaires.

### **Croyances + valeurs**

Le lien entre les croyances et les valeurs est complexe et dynamique. Les valeurs sont en règle générale associées à des croyances, pourtant, souscrire à certaines valeurs peut également renforcer des croyances ou en engendrer de nouvelles. Il est paradoxal de constater que des personnes et des groupes peuvent tenir en même temps à des croyances et des valeurs contradictoires. Souvent, l'importance que revêt une certaine croyance détermine la ligne de conduite qui sera suivie. Ainsi, un pacifiste modéré peut à la fois s'opposer à toutes les formes de violence et croire

profondément dans les vertus de l'autoconservation et du droit de légitime défense. Dans une situation où on sera abattu s'il ne tire pas le premier, ce pacifiste pourrait décider de tuer son agresseur. Dans la même situation, un pacifiste plus radical pourrait se laisser abattre plutôt que de renier ses convictions pacifistes. Par conséquent, ce qui peut sembler irrationnel aux yeux de certains peut paraître tout à fait sensé et logique pour d'autres, tout dépendant des croyances et des valeurs qui sont les leurs.

### **Attitudes**

Une fois conjuguées, les croyances et les valeurs créent les attitudes. Une attitude traduit une réponse affective cohérente à une paire croyance-valeur. Pour changer une attitude, la croyance ou valeur connexe doit être modifiée. Pour reprendre un exemple précédent, si vous croyez que des études universitaires résultent en des gains financiers plus élevés, et que vous valorisez les incitatifs économiques, votre attitude envers les études supérieures ne peut être que positive. Pour que votre attitude à l'endroit des études universitaires change, vous devez soit cesser de croire que la poursuite des études permet de hausser les revenus gagnés, soit accorder moins de valeur à l'aspect économique. Notamment, de nombreuses paires croyance-valeur peuvent se combiner pour former, renforcer ou affaiblir une attitude. Ainsi, pour en revenir aux études universitaires, outre les salaires plus élevés, vous croyez peut-être aussi qu'elles offrent une plus grande latitude professionnelle, une facette à votre avis importante de la qualité de vie. Votre attitude positive face aux études supérieures en serait alors renforcée.

Il est important de comprendre que les attitudes ne se résument pas au simple amalgame entre les croyances et les valeurs, parce qu'une fois qu'elles sont formées, il n'est aussi facile qu'on pourrait le croire de les découper selon leurs éléments constituants, et ce sont les attitudes, au-delà des simples croyances et valeurs, qui permettent de prévoir les comportements. Cela dit, la meilleure

façon de modifier les attitudes consiste cependant à cibler les paires croyance-valeur qui forment leur noyau, en étant bien conscient que plusieurs de ces paires peuvent coexister. L'information et les connaissances peuvent notamment contribuer à changer des attitudes.

### **Comportements**

Le comportement est la façon dont les gens s'expriment et aux fins de notre discussion, nous le dirons verbal ou non verbal. Outre l'influence des attitudes sur celui-ci, la motivation vient aussi modeler le comportement. La motivation peut aussi être influencée par la force des croyances et des valeurs qui forment les attitudes (motivation intérieure). La motivation peut aussi être extérieure, un pot-de-vin par exemple, bien que de telles influences extérieures soient elles aussi déterminées par des croyances, des valeurs et des attitudes. Ainsi, soudoyer quelqu'un pour l'inciter à adopter un comportement donné ne donnera des résultats que si cette personne valorise l'argent.

### **Culture**

Il est souvent utile d'envisager la culture sous la forme d'un iceberg. Cet iceberg culturel est composé à quatre-vingt-dix pour cent des croyances, valeurs et attitudes : la partie submergée. Les comportements ne représentent qu'une dizaine de pour cent de l'iceberg culturel, mais ils en constituent la seule portion observable. (Voir la figure 2.)

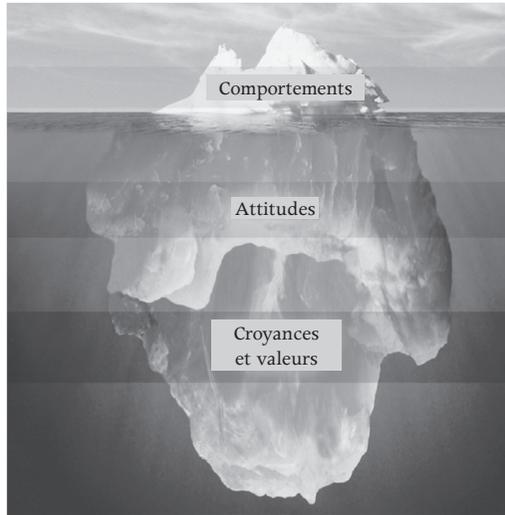


FIGURE 2. Conceptualisation de la culture sous la forme d'un iceberg

La culture se manifeste à travers des comportements communs qui englobent la langue, la religion, les habitudes de travail, les loisirs, etc. Cela permet aux gens de catégoriser plus aisément leurs expériences et de les communiquer au plan symbolique. En règle générale, nos croyances, valeurs et attitudes se manifestent de toutes sortes de façons dans notre vie quotidienne. Elles façonnent notre vie et contribuent à notre sentiment d'identité. La culture oriente nos gestes et la façon dont nous nous percevons. De plus, nos croyances, valeurs et attitudes, telles qu'elles se révèlent dans nos comportements, ont aussi une influence sur l'image que les autres se font de nous. Ainsi, quand on prend le temps d'étudier l'histoire d'une région, la manière dont l'identité individuelle et collective s'y exprime, les pratiques et appartenances religieuses de son peuple, la répartition de ses pouvoirs et ressources et les moyens de communication qui y sont utilisés, on obtient de précieux indices quant aux croyances, valeurs et attitudes sous-jacentes d'un groupe donné.

INTELLIGENCE CULTURELLE

L'intelligence culturelle (IC), c'est l'aptitude à comprendre les croyances, valeurs, attitudes et comportements d'un groupe et surtout, à mettre ce savoir en pratique en fonction d'un but précis. Il n'est guère étonnant que l'IC soit un aspect vital d'une collaboration efficace avec les forces d'un autre pays. Pour se comporter correctement, les membres des FOSCAN doivent comprendre l'objectif national, connaître les particularités de la région et y être sensibles et être capables d'adopter le comportement approprié et/ou être suffisamment informés et motivés pour le faire. (Voir la figure 3.)



FIGURE 3. Composantes de l'IC

Il faut savoir que l'IC est un concept appliqué. Elle consiste à transposer l'information en connaissance, puis en action, et ce, par rapport à une foule de données souvent contradictoires. À dire vrai, « se comporter adéquatement » est un concept facile à comprendre mais difficile à mettre en application, surtout quand les situations prennent forme dans des espaces culturels concomitants et antagonistes. Il faut plus particulièrement se rappeler que l'IC doit être constamment appliquée dans le domaine national, international et du pays hôte ainsi que dans le domaine ennemi ou adverse. (Voir la figure 4.) Saisir la nature de tous les acteurs

concernés et la vision qu'ils ont de vous facilite grandement votre fonctionnement dans l'EOC.

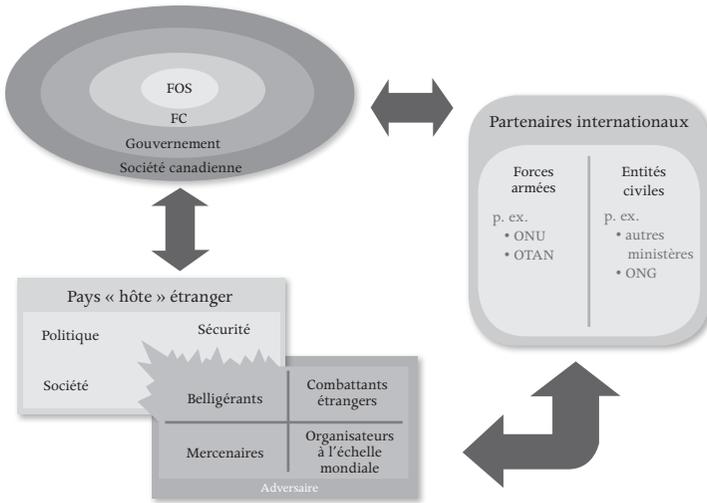


FIGURE 4. Paradigme des quatre domaines de l'IC

### Domaine national

Dans la sphère nationale, les FOS doivent comprendre à fond plusieurs groupes, dont au premier chef, la population canadienne, car la confiance et le soutien du grand public sont indispensables pour assurer la vitalité à long terme des Forces canadiennes et des FOSCAN. De plus, quand on arrive à comprendre la population canadienne sous l'angle culturel, on peut influencer sur le recrutement. Enfin, quand on sait ce que les citoyens canadiens ont à cœur, on évite l'aliénation, la passivité voire une résistance active de la population, surtout quand les militaires doivent appuyer les autorités policières sur le territoire national.

Les autres ministères forment un autre groupe clé pour les FOS, et l'IC revêt en ce cas une importance particulière. Dans les environnements opérationnels contemporains et futurs, les opérations intégrées sont et seront de plus en plus la norme. Les relations

interpersonnelles et la confiance sont un ingrédient clé d'un travail efficace vers un objectif commun. Le discernement culturel contribue à dissiper la méfiance, à établir la crédibilité et à susciter la confiance, ce qui est souvent synonyme de liberté d'action.

Il faut souligner que l'IC est tout aussi fondamentale pour assurer une collaboration optimale entre tous les éléments des FC. L'IC est le terreau de la coopération, du partage des ressources et du soutien opérationnel. Elle peut aussi faciliter le recrutement des personnes requises auprès des autres services, en projetant une image des FOS qui les montre en tant que partenaires et associées plutôt que concurrentes et rivales.

### **Domaine international**

Pour les FOS, l'avantage international de l'IC, qu'elles travaillent avec un allié, un partenaire de la coalition, un organisme gouvernemental, une organisation ou agence internationale ou une organisation non gouvernementale, repose sur le même raisonnement déjà exposé. En termes simples, comprendre les gens avec qui on travaille permet d'avoir avec eux des relations plus harmonieuses, d'établir de meilleures communications et de mieux s'entendre, d'où des opérations plus efficaces.

C'est pourquoi l'IC est un élément incontournable de l'ensemble de tâches de défense, de diplomatie et d'assistance militaire des FOSCAN. Dès qu'il s'agit d'entraîner des forces étrangères ou indigènes à lutter contre le terrorisme, à assurer leur défense intérieure, en matière de guérilla ou relativement à toute autre forme d'opération de sécurité, il est primordial de comprendre le groupe étranger à qui est destiné le programme d'instruction. Qu'est-ce qui les touche? Comment peut-on obtenir leur écoute et leur entière participation? Comment crée-t-on des liens de confiance et bâtit-on sa crédibilité? Comment s'y prend-on pour aiguillonner leur sens du devoir et de l'honneur? Comment établit-on des liens d'amitié et un engagement durables?

Bref, l'IC est un important multiplicateur de la force dans le cadre des relations et opérations des FOS avec leurs associés internationaux, tant militaires que civils. Un recours judicieux à l'IC et une application adéquate de celle-ci nous permet de mieux comprendre nos partenaires et de communiquer plus efficacement avec eux, d'où des résultats plus fructueux.

### **Domaine du pays hôte**

L'expression de l'IC permet de gagner l'appui de la population du pays hôte, ce qui a une incidence directe sur les opérations et aide les FOS à faire plus de bien que de mal. Le soutien et la coopération de la population crée un environnement opérationnel plus efficace pour les forces amies, tout en empêchant l'ennemi de profiter du même avantage. Sous tous ses aspects, l'expression de l'IC peut améliorer la protection, la reconstitution et le développement de la force, tout en intensifiant la circulation de l'information. Pour être plus précis, la mise en pratique de l'IC peut vous procurer les atouts suivants :

- a. Fournir de l'information sur les mouvements, l'identité et les intentions de l'ennemi.
- b. Avertissements sur les dépôts clandestins d'armes et d'explosifs, les endroits sûrs, les emplacements d'embuscades et la mise en place des dispositifs explosifs de circonstance.
- c. Fournir de l'information sur les « communautés » et les personnes qui en font partie ou en sont exclues, sur la façon dont les pouvoirs sont définis et codifiés, sur l'identité des éminences grises et les modalités du partage des ressources.
- d. Fournir de l'information sur les principales personnalités, les décideurs et les facilitateurs qui peuvent vous aider à mobiliser un groupe cible.

- e. Définir les règles régissant les interactions.
- f. Comprendre les relations et les réseaux sociaux.
- g. Fournir de l'information portant sur le climat local/régional en ce qui concerne la culture, l'économie, la démographie et les questions sociales.
- h. Fournir de l'information sur les aspects topographiques, comme les meilleurs itinéraires, les limites et restrictions posées par l'environnement et le terrain.
- i. Augmenter la coopération et la participation au développement, à la gouvernance et aux projets de reconstruction.
- j. Obtenir un appui et une participation au niveau local dans le cadre des initiatives de sécurité.
- k. Améliorer l'appui général à l'endroit du gouvernement national et de la coalition qui lui vient en aide.

En somme, pour obtenir l'adhésion des habitants de la région, ou comme le disent les militaires « conquérir le cœur et l'esprit » des gens, il faut absolument les comprendre. Ainsi, il est essentiel que membres des FOS soient capables de se mettre à la place de la population du pays hôte et comprennent comment leurs propres discours, comportements et gestes sont réellement perçus, interprétés et compris par les citoyens du pays hôte. C'est un travail qui ne peut se dispenser d'une IC de haut niveau.

### **Domaine de l'adversaire ou de l'ennemi**

Pour ce qui est du domaine de l'adversaire ou de l'ennemi, le recours à l'IC offre un retour appréciable sur l'investissement, c'est-à-dire les « profits » suivants :

## C H A P I T R E 8

- a. Fournir de l'information sur les mobiles de l'ennemi qui pourraient favoriser la diffusion des revendications ou la cooptation des modérés.
- b. Désamorcer les opérations d'information de l'ennemi, sa propagande et ses messages de recrutement en faisant ressortir les incohérences, les contradictions et les mensonges.
- c. Comprendre les processus décisionnels et les systèmes de valeurs pour éventuellement exploiter les faiblesses et vulnérabilités de la partie adverse.
- d. Mieux comprendre un type de comportement, qui peut donner une idée du choix des objectifs (tant du côté de l'ennemi que du vôtre), des préférences en matière d'attaque (c.-à-d. jours et heures, lieux, genre, cibles), de la réaction probable dans une situation donnée (p. ex., face à une intervention militaire ou policière), ainsi que les habitudes de vie courantes.
- e. Mieux comprendre l'histoire et la symbolologie régionales, ce qui peut à son tour permettre de déterminer plus aisément quels sont les « zones de sécurité » (sanctuaires), les zones et positions d'attaque historiques et privilégiées, les cibles et les dates notables (c.-à-d. importantes au plan historique, religieux ou idéologique).
- f. En apprendre plus sur les mécènes et les alliances historiques, ce qui permet de connaître les ramifications du financement, les points et les itinéraires de ravitaillement, les engagements des leaders et d'éventuels sanctuaires.
- g. Connaître les réseaux sociaux, ceux-ci pouvant à leur tour renseigner sur le ciblage de personnalités clés (leaders, facilitateurs, spécialistes) et sur les activités de recherche du renseignement.

Cette liste n'est pas exhaustive. Elle est censée mettre en relief les divers types de renseignements qui peuvent être obtenus en mettant à profit l'IC dans l'analyse du domaine de l'ennemi. Nous ne devons jamais oublier qu'il ne s'agit pas d'interpréter le domaine de l'adversaire ou de l'ennemi sous l'angle de notre culture, mais bien dans la perspective culturelle de celui-ci. Autrement dit, nous devons voir notre ennemi tel qu'il se perçoit lui-même, car c'est l'interprétation qui donnera les meilleurs résultats dans la lutte pour vaincre nos adversaires.

### Résumé

L'intelligence culturelle vous aide à voir le monde à travers d'autres yeux. Ce faisant, vous arrivez à comprendre comment vous êtes perçu sous un tel regard. Quand vous travaillez avec des gens issus de diverses cultures, c'est un outil éminemment utile pour vous assurer que le message que vous essayez de transmettre est reçu à l'identique par les destinataires. Peu importe l'intention, en bout de piste, ce qui importe, c'est l'impact réel que l'on a. En ce sens, l'IC est essentielle pour vous assurer que votre message est transmis *et* reçu tel que vous l'aviez conçu, afin qu'il produise l'action souhaitée.

### NOTES

1 Évitez plus particulièrement de prendre une profusion de notes en observant ce qui se passe, car aux yeux de certaines personnes, cela signifie que vous réunissez de l'information dont vous vous servirez par la suite pour leur nuire. La prise de notes, surtout dans une culture peu portée sur le papier, peut être perçue comme une forme d'évaluation des autres, éventuellement négative, en vue de rendre compte à ses supérieurs. En prenant beaucoup de notes, vous pourriez amener les gens à douter de vos intentions et de votre objectif, voire à les remettre en question. S'il vous faut consigner quelque chose par écrit, expliquez clairement pourquoi et ce que vous prenez en note au juste.

2 Allan D. English, *Understanding Military Culture: A Canadian Perspective*, Montréal, McGill-Queen's University Press, 2004, p. 12. Notamment, il y a longtemps que la question de la nature et de la définition de la culture fait l'objet de débats. L'édition de 2006 du manuel américain de contre-insurrection, par exemple, fait la distinction entre les structures culturelles et sociales. On y explique que « la structure sociale englobe les relations entre les groupes, les institutions et les personnes dans une société, alors que la culture (idées, normes, rites, codes de comportement) est la source du sens pour les membres de la société ». On y définit la culture comme la « constellation sémantique commune aux membres d'une société donnée ou d'un groupe dans une société ». Dans ce manuel, on décline cette définition en parlant de l'identité, des croyances, des valeurs, des attitudes, des perceptions et des systèmes de valeurs des peuples. On y souligne également que les connaissances acquises sur la culture des groupes insurgés, quand il s'agit de forces armées, doivent être exploitées dans l'optique de l'atteinte des objectifs nationaux des États-Unis. *Counterinsurgency*, p. 3-6 et 3-8. Dans le même ordre d'idées, le théoricien Adam Bozeman, définit la culture en parlant de « ces normes, valeurs, institutions et modes de pensée qui au sein d'une société sont à peu près imperméables au changement et restent chargées de sens au fil des générations ». Adam Bozeman, comme cité dans l'ouvrage de Montgomery McFate, « The Military Utility of Understanding Adversary Culture », *Joint Force Quarterly*, n° 38, 2005, p. 48, note 4. En outre, le sociologue Edgar Schein définit la culture organisationnelle, un concept qui peut s'apparenter à l'idée de culture régionale ou nationale, comme « un réseau d'hypothèses de base, inventées, découvertes ou élaborées par un groupe à mesure qu'il apprend à composer avec ses problèmes d'adaptation extérieure et d'intégration interne, qui a été suffisamment efficace pour être jugé valide et, par conséquent, enseigné aux nouveaux membres comme étant la bonne façon de percevoir, penser et se sentir face à ces problèmes ». E.H. Schein, *The Corporate Culture Survival Guide*, San Francisco, Californie, Jossey-Bass Publishers, 1999, p. 9. Ultimentement, Schein affirme que l'essence d'une culture organisationnelle réside dans ses présomptions sous-jacentes fondamentales, que les membres de l'organisation tiennent pour acquises. Il fait remarquer qu'après tout, ces hypothèses « offrent aux membres de l'organisation un cadre cohérent, de l'ordre et une structure, tout en définissant les limites et les règles de base, les critères d'adhésion, les modes de communication, les conditions de gratification et de sanction ainsi que les

modalités d'exercice du pouvoir ». E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2<sup>e</sup> édition, San Francisco, Californie, Jossey-Bass Publishers, 1992, p. 5. Ce processus semble tout ce qu'il y a de naturel, puisque la culture organisationnelle procure aux membres non seulement un sentiment d'identité et d'appartenance, mais également un ensemble de croyances et de normes de comportement non écrites et implicites, qui détermine de quelle manière les membres interagissent à l'intérieur d'un système social stable. Bien que toutes ces définitions (ainsi que la plupart des définitions connues de la culture) soient complémentaires, English a produit une analyse exceptionnelle des différents aspects de la culture, ce qui en rend le concept plus compréhensible au niveau structural. C'est pourquoi sa définition est reprise et étoffée dans les discussions portant sur la culture.

3        Adapté de l'ouvrage d'Allan D. English, *Understanding Military Culture*, p. 12.

# CHAPITRE 9

## L'ÉDUCATION, UN FACTEUR HABILITANT CLÉ POUR LES MEMBRES DES FOS

COLONEL BERND HORN, Ph. D.

Intuitivement, personne n'affirmerait probablement qu'un surplus d'éducation est une mauvaise chose. Bien au contraire, la majorité des gens conviendraient probablement, au plan philosophique, que plus on a d'éducation plus on est riche comme personne. Cependant, pour les membres des forces d'opérations spéciales, l'éducation n'est pas simplement une « option souhaitable », mais bien un facteur habilitant crucial qui leur permet d'anticiper, de s'adapter et de changer au besoin pour remplir la pléthore de tâches et d'attentes de l'environnement de sécurité ambigu, chaotique, complexe et volatil d'aujourd'hui et de celui de demain. En outre, dans un monde où la création de partenariats mondiaux est vitale, l'éducation devient un facteur habilitant crucial du succès.

Il suffit de regarder la définition des FOS pour commencer à comprendre le lien entre éducation et opérations spéciales. Car après tout,

les forces d'opérations spéciales sont des organisations qui regroupent du personnel spécialement choisi, organisé, équipé et entraîné en vue de l'exécution d'opérations spéciales à haut risque et de grande valeur dans le but d'atteindre des objectifs militaires, politiques, économiques ou informationnels en faisant appel à des méthodes d'opération spéciales et particulières en milieu hostile, interdit ou politiquement sensible pour produire

des effets tactiques, opérationnels ou stratégiques souhaités en temps de paix, de conflit ou de guerre<sup>1</sup>.

Un élément fondamental de cette définition et de l'efficacité des FOS est le fait que la force de cette organisation réside dans son personnel. Dans les FOS, on équipe le soldat plutôt que de lui demander de servir un équipement. La sélection et le triage sont des principes fondamentaux de toutes les organisations de FOS. D'autre part, les personnes attirées par les FOS, qui se portent volontaires et qui sont finalement choisies pour servir dans cette force par suite de procédures et de normes de sélection de haut niveau sont ce qui donne aux FOS leur avantage, c'est-à-dire l'élément clé du succès en mission.

C'est l'interface humaine, la capacité de prendre des décisions instantanées sur place, qui confère une telle puissance. Cette capacité est alimentée et rehaussée par une éducation continue. En outre, lorsqu'on regarde le type de personnes que les organisations de FOS cherchent, l'importance de l'éducation augmente encore. En résumé, les FOS choisissent les personnes possédant les qualités suivantes :

1. *Acceptation du risque* – Non pas des téméraires, mais des personnes capables d'étudier attentivement les choix qui s'offrent et les conséquences qui en découlent, et qui trouvent un juste milieu entre le risque d'agir et le défaut d'agir. Ces personnes possèdent le courage moral de prendre des décisions et d'agir en conformité avec l'intention du commandant et les paramètres légaux et moraux de l'action dans le but d'assurer le succès de la mission.
2. *Créativité* – Des personnes qui sont capables d'évaluer une situation donnée et de trouver des moyens novateurs (cinétiques ou non cinétiques) de la résoudre de la meilleure façon possible. Essentiellement, elles possèdent l'intelligence et l'expérience nécessaires pour modifier le processus de combat sur-le-champ.

3. *Agilité de la pensée* – Des personnes qui peuvent passer d’une tâche à l’autre rapidement et sans effort. Elles peuvent exécuter simultanément de nombreuses tâches, au même endroit et avec les mêmes forces. Elles effectuent des transitions dans une apparente continuité, passant d’une activité cinétique à une activité non cinétique et vice-versa en employant la gamme complète des solutions militaires, politiques, sociales et économiques à leur disposition pour résoudre des problèmes complexes afin d’obtenir les résultats désirés. Ces personnes réagissent rapidement à des situations en constante évolution et font régulièrement le pont entre des activités très différentes les unes des autres, s’assurant d’être en mesure de tirer parti des occasions qui se présentent. De plus, elles peuvent travailler efficacement en conformité avec les règles d’engagement dans des environnements complexes qui sont menaçants, instables et ambigus, et utiliser les niveaux de force appropriés.
  
4. *Adaptabilité* – Des personnes qui réagissent efficacement aux tâches et aux situations changeantes à mesure qu’elles se présentent. Elles ne craignent pas l’inconnu et voient le changement comme un élément dynamique inhérent à l’évolution des organisations, de la société et de la conduite de la guerre.
  
5. *Autonomie* – Des personnes qui exercent leur jugement militaire professionnel et prennent des initiatives opportunes pour réaliser l’intention du commandant sans avoir besoin de supervision, de soutien ou d’encouragements. Elles acceptent le fait que les responsabilités pour le succès de la mission ne soient pas uniquement fonction du grade et du poste. Au sein d’une équipe, elles travaillent en cohésion, mais travaillent aussi superbement en autonomie. Elles poursuivent l’exécution de leurs tâches jusqu’à ce qu’il devienne impossible de continuer. Elles

prennent le contrôle de leur propre perfectionnement professionnel, de leurs affaires personnelles et de leur destinée, et elles s'efforcent de devenir les meilleurs professionnels militaires qui soient. Ces personnes font preuve d'un dévouement constant, ont de l'initiative et sont disciplinées, de même qu'elles se conforment aux normes les plus élevées de conduite personnelle. Elles comprennent qu'elles sont toujours responsables de leurs actions et qu'elles doivent sans cesse prendre les décisions morales qui s'imposent, quelle que soit la situation.

6. *Passion des défis* – Des personnes qui ont un désir irrésistible de se battre et de gagner. Elles acceptent les risques sans broncher et elles sont profondément convaincues qu'il n'y a pas de défi trop grand à relever. Elles sont fermes et tenaces et travaillent sans relâche au succès de la mission.
7. *Disposition naturelle à l'excellence* – Des personnes qui témoignent constamment d'un ardent désir d'exceller dans à peu près tout ce qu'elles entreprennent en ne faisant aucun compromis sur les efforts à consentir pour y arriver. Par-dessus tout, elles veulent atteindre les normes les plus élevées dans les domaines personnel, de l'expertise professionnelle et technique, de l'intégrité et des compétences. Elles s'appliquent sans relâche à s'adapter, à innover et à apprendre pour atteindre les plus hautes normes en matière de compétence et d'efficacité sur les plans personnel, tactique et opérationnel.
8. *Détermination à réussir la mission* – Des personnes qui incarnent la croyance selon laquelle la patrie passe avant tout. Elles font preuve d'un dévouement inébranlable envers le succès de la mission et acceptent les difficultés et les sacrifices. Elles veulent coûte que coûte le succès de la mission, mais dans le respect total des mandats légaux, du droit civil et du droit des conflits armés.

9. *Sensibilité à la diversité culturelle* – Des combattants et des diplomates à l'aise au combat, mais également habiles à trouver des solutions non cinétiques aux problèmes. Ils sont capables de mener des opérations tout seuls, au sein de petites équipes ou au sein d'organisations intégrales plus importantes, ou encore avec des alliés et des partenaires de la coalition. Ils sont également à l'aise et habiles dans les relations avec des civils, d'autres ministères et des organisations internationales, ainsi qu'avec des organisations non gouvernementales. Ils sont sensibles à la diversité culturelle et comprennent qu'il importe de « voir la réalité » avec les yeux d'une autre culture. Ils savent que ce n'est pas le message diffusé qui importe, mais le message reçu. Dans leurs rapports avec les autres, ils s'efforcent de montrer de l'empathie, de la compréhension et du respect en tout temps. Ils savent que la confiance, la crédibilité et le succès de la mission reposent sur le respect et la compréhension<sup>2</sup>.

Compte tenu de la grande qualité de ces personnes, on peut se demander pourquoi l'éducation est un facteur habilitant si important. La réponse à cette question comporte plusieurs aspects. Le premier qui vient à l'esprit se rapporte à l'environnement opérationnel contemporain ambigu, chaotique, complexe, en constante évolution et extrêmement volatil. De plus, cet environnement risque fort de devenir encore plus complexe à l'avenir. La mondialisation et les conflits persistants, ainsi que la prolifération d'une technologie peu coûteuse et facile d'accès vont continuer de mystifier notre compréhension actuelle des conflits. En outre, des menaces hybrides faites de diverses combinaisons de forces irrégulières, de terroristes, de criminels et de forces classiques utilisant des moyens asymétriques et opérant dans des centres peuplés et des environnements culturellement différents ne sont que quelques-uns des défis qui viennent ajouter à la complexité des conflits.

Pour rester efficaces dans ce genre d'environnement, les FOS doivent rester adaptables et agiles, mentalement et dans l'action. Les membres des FOS doivent pratiquer la pensée critique et le raisonnement logique, des capacités que procure l'éducation. En bref, les FOS ont besoin de guerriers érudits capables d'évoluer dans l'espace de combat complexe d'aujourd'hui et de demain.

Il est important de signaler dès le départ que l'instruction, ainsi que l'expérience sont tout aussi importantes. Cependant, l'éducation est normalement subordonnée à l'instruction et à l'expérience, et son acquisition fait l'objet de beaucoup moins d'attention. Il n'y a là aucune surprise, car il est facile de comprendre pourquoi l'esprit militaire se concentre plus sur l'instruction et l'expérience que sur l'éducation. Car après tout, l'éducation est intangible. Contrairement à l'instruction où on peut concrètement voir des améliorations quantifiables dans les comportements, par exemple dans les pointages de tir ou la compétence dans l'exécution des drills, l'éducation est moins concrètement évidente. L'éducation est affaire de créativité, de pensée critique et de raisonnement<sup>3</sup>, des qualités qui ne sont pas toujours évidentes à constater.

À cet égard, il existe une différence fondamentale entre l'instruction et l'éducation. Toutefois, l'accent est traditionnellement mis sur l'instruction, qui procure « une réaction prévisible à une situation prévisible » et est souvent confondue avec l'éducation ou considérée comme synonyme, laquelle est définie par le professeur Ron Haycock comme procurant la capacité d'offrir « une réponse raisonnée à une situation imprévisible – un esprit critique devant l'inconnu »<sup>4</sup>. L'excellent modèle d'instruction des FOS et le succès répété de ces forces en opérations peuvent facilement amener un observateur à conclure que les besoins d'éducation des FOS sont déjà bien satisfaits. Ce que cette perception néglige, à grand risque, est que l'application prescrite d'idées et de méthodes, ainsi que de drills et de listes de contrôle, a un but et une utilité fonctionnels, mais que cette méthodologie n'est plus, si elle l'a jamais été,

suffisante pour former des chefs qui pourront évoluer et fonctionner dans le monde post-moderne complexe qui s'annonce.

En d'autres mots, l'éducation, selon le professeur David Last du Collège militaire royal du Canada, un ancien officier supérieur de l'artillerie, « est le façonnement de l'esprit »<sup>5</sup>. L'éducation nous aide à raisonner, une faculté cruciale pour réagir aux circonstances imprévues. Après tout, comme le dit l'adage, on s'entraîne en fonction du prévisible et on s'éduque en fonction de l'imprévisible. Cet aspect revêt une importance cruciale pour tous les membres des FOS.

Tout aussi important est le besoin de comprendre les opérations des FOS et la capacité de les situer dans le contexte d'un tout plus grand, surtout dans le cadre des intérêts nationaux et de la société que servent les FOS. L'empereur de France, Napoléon Bonaparte, avait déjà reconnu au XIX<sup>e</sup> siècle que : « La tactique, les évolutions, l'artillerie et les sciences du génie peuvent s'apprendre dans un manuel comme la géométrie, mais la connaissance de la conduite supérieure de la guerre ne s'acquiert que par l'étude de l'histoire des guerres et combats des grands généraux et par l'expérience ». Il avait compris « qu'il n'y a absolument aucune règle stricte et précise »<sup>6</sup>. En fin de compte, ni les FOS ni aucun de leurs éléments constitutifs n'existent indépendamment<sup>7</sup>.

On ne saurait exagérer le besoin de comprendre « l'image globale »<sup>8</sup>. Les militaires, selon le professeur Last, sont des « gestionnaires de la violence ». Il ajoute à ce sujet :

Leur éducation professionnelle doit leur permettre de comprendre cette violence. Celle-ci a toujours été au cœur des conditions humaines interconnectées qu'on appelle guerre, conflit et paix. Dans le monde complexe d'aujourd'hui et de demain, notre compréhension de ces conditions doit être plus vaste que par le passé. Cet

aspect est plus important que la technologie, la doctrine et la stratégie, car tous ces facteurs sont subordonnés au but. Il n'y a pas de but sans compréhension. Le niveau de compréhension de l'officier doit correspondre à celui de la société, autrement, il ne peut la servir<sup>9</sup>.

Ce lien avec la société a une autre dimension tout aussi importante. L'éthos militaire canadien exige que les Forces canadiennes, et par extension les FOS canadiennes, restent enracinées dans la société canadienne et reflètent ses plus importantes valeurs et attitudes. À cet égard, il est crucial de comprendre que, comme le dit l'ambassadeur Paul Heinbecker : « Nous sommes une population très éduquée »<sup>10</sup>. Parmi les 33 économies les plus industrialisées du monde étudiées par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le Canada vient au deuxième rang derrière la Russie (le Japon est en troisième place et les États-Unis d'Amérique en quatrième) pour le pourcentage de la population qui a fait au moins des études universitaires ou collégiales. Les FC (et les FOSCAN) doivent rester au niveau de cette caractéristique de pointe de la société canadienne si nous voulons conserver la confiance et le respect qui sont nécessaires pour maintenir l'appui essentiel de tous les citoyens canadiens.

En outre, l'importance de l'éducation pour la profession militaire, en particulier dans notre monde post-moderne, comme je l'ai mentionné brièvement ci-dessus, devrait être évidente. Intuitivement, il est évident qu'un soldat professionnel est mieux préparé à relever les défis de l'espace de combat ambigu, complexe et incertain s'il possède une vaste connaissance des théories qui guident le jugement discrétionnaire plutôt qu'une habileté spécialisée dans quelques applications pratiques seulement du métier des armes. Comme un expert du domaine l'a dit, « l'efficacité stratégique reposera de plus en plus sur la capacité de penser comme un ennemi réseauté. Par conséquent, le membre des FOS doit comprendre l'environnement complexe et toute la gamme des intérêts, des acteurs et des enjeux divers tout en conservant la

capacité de simplifier, concentrer, décider et exécuter »<sup>11</sup>. Le Major-général américain à la retraite Robert H. Scales soulignait le besoin d'éducation plutôt que d'instruction dans son commentaire : « Cette nouvelle ère de la guerre fait appel à des soldats possédant une sensibilité culturelle exceptionnelle et un sens intuitif de la nature et du caractère de la guerre »<sup>12</sup>.

La nécessité de l'éducation dans l'environnement de sécurité complexe d'aujourd'hui est soulignée à répétition par les militaires qui, grâce à leur expérience du chaos des conflits, comprennent clairement que l'éducation, ancrée dans la pensée critique, la résolution de problèmes et la recherche analytique, prépare mieux les personnes à réfléchir et à affronter les problèmes et situations inattendus. Elle aide l'individu non seulement à accueillir le changement, mais à s'y adapter et à l'anticiper. Plus important encore, elle inculque une attitude d'ouverture et la capacité d'apprendre constamment de son environnement et de se préparer et de réagir en conséquence. Le Colonel John Boyd a bien résumé cette pensée lorsqu'il a dit : « Ce ne sont ni les machines ni le terrain qui font la guerre, mais des êtres humains ». En ce sens, il conclut que : « Il faut entrer dans l'esprit des humains, car c'est là que la bataille se joue »<sup>13</sup>.

Le domaine de l'esprit humain, c'est l'éducation. Selon sir Michael Howard :

... des études formelles peuvent fournir les connaissances, la compréhension et les compétences analytiques qui forment la base requise d'abord pour un examen raisonné et ensuite pour l'action. Elles servent de tribune et développent les qualités qui permettent à l'étudiant, au professeur, au politicien, au fonctionnaire, au philosophe et, sans oublier, au soldat de parvenir à une compréhension commune des problèmes qu'ils rencontrent même si, inévitablement, les solutions ne font pas consensus. Ce

dialogue est au cœur de la civilisation. En son absence, les sociétés disparaissent<sup>14</sup>.

Dans la même veine, plus près de chez nous, John Cowan, Ph. D., ex-doyen du CMRC, a réaffirmé la nécessité de l'éducation pour les militaires. Il insiste sur le fait que lorsqu'un militaire professionnel est « appelé à devenir un chef compétent, un expert technique, un diplomate, un guerrier et même un interprète et un expert adjoint, tout en même temps, il ne fait aucun doute qu'une bonne instruction n'est pas suffisante. Les compétences ne suffisent pas ». Il ajoute :

Ce travail fait appel au jugement, ce curieux distillat de l'éducation, ce qui reste lorsque les faits mémorisés sont oubliés ou ont été intégrés dans une opinion, la chose qui ne s'enseigne pas directement, mais qui doit être apprise. Sans le jugement avisé résultant de l'éducation, on retourne aux réflexes, qui sont extrêmement utiles pour relever les défis connus, mais qui sont manifestement peu fiables devant l'inconnu<sup>15</sup>.

Inutile d'ajouter, comme l'affirme Cowan, qu'il y aura toujours de nouveaux défis. Ce fait est réaffirmé par le Lieutenant-général Andrew Leslie, un ancien commandant adjoint de la Force internationale d'assistance à la sécurité en Afghanistan :

Des personnes ont été retournées au pays (d'Afghanistan); l'immaturité et l'incapacité de réellement penser d'eux-mêmes les rendaient inefficaces. Ce qu'ils essayaient de faire était d'utiliser leur expérience généralement très limitée acquise dans un autre domaine et de l'appliquer de la même manière qu'ils l'avaient fait auparavant, mais cette approche ne fonctionnait pas. Chaque mission a ses propres motivations uniques, ses conditions culturelles, ses nuances locales, ses relations avec d'autres alliés ou d'autres combattants<sup>16</sup>.

Cette observation du Lieutenant-général Leslie est incontestable. Jusqu'à tout récemment, la plainte commune de tous les corps de troupes affectés à un déploiement était qu'ils étaient prêts pour le déploiement précédent, mais pas pour la nouvelle situation qu'ils devaient affronter. Bien sûr, on ne sait pas ce qu'on ne sait pas. Une culture absorbée exclusivement par l'expérience, que ce soit celle des décennies antérieures lorsque le 4 Groupe-brigade mécanisé du Canada (GBMC) se préparait à repousser les hordes soviétiques à Fulda en Allemagne, ou l'expérience plus récente en Afghanistan du combat contre des talibans évanescents dans la province de Kandahar, néglige la valeur, sinon la nécessité, de l'éducation supérieure.

Heureusement, le Général David Petraeus, un soldat accompli et un vétéran de nombreuses années de combat en Irak, ainsi qu'un ancien commandant des forces de l'OTAN en Afghanistan, appuie le bien-fondé d'une éducation supérieure, en particulier des études de deuxième cycle pour les officiers supérieurs. Il affirme à ce sujet « qu'un petit séjour dans une école d'études supérieures sort les officiers de leur zone de confort intellectuel ». Il croit à ce sujet que « ce genre d'expérience est cruciale pour le développement de penseurs souples, adaptables et créatifs, une denrée si importante pour les opérations dans des endroits comme l'Irak et l'Afghanistan »<sup>17</sup>. « Ce genre de formation surprend souvent nos officiers qui découvrent l'étendue de la diversité et de la divergence des points de vue. Nous pensions seulement connaître les contours du débat entourant un sujet particulier »<sup>18</sup>. Le Général Petraeus conclut comme suit au sujet des études de deuxième cycle : « Elles procurent une bonne quantité de capital intellectuel général et fournissent souvent les connaissances et les compétences particulières que l'officier pourra exploiter durant sa carrière »<sup>19</sup>. De plus, à son avis, « les études supérieures aident inévitablement les officiers américains à améliorer leurs compétences en pensée critique »<sup>20</sup>.

Un ancien chef d'état-major de la Défense fait écho à ces propos. Il croit que les militaires professionnels « doivent avoir la bonne attitude mentale pour changer la profession et la faire évoluer ». Il ajoute « la connaissance doit être valorisée comme ingrédient clé de notre croissance individuelle et en tant que profession »<sup>21</sup>. Après tout, comme le Général Petraeus l'a correctement affirmé, « l'outil le plus puissant de tout soldat n'est pas son arme, mais son esprit »<sup>22</sup>.

En fin de compte, chaque membre des FOS doit s'assurer d'être prêt à relever les défis qu'il rencontre quotidiennement, mais également ceux de l'avenir. En ce sens, l'éducation devient un facteur habilitant crucial pour assurer la bonne préparation des militaires. Après tout, beaucoup des principes des études, à savoir la précision, la recherche détaillée, les communications, l'étendue des connaissances, la situation des événements dans un contexte économique, politique et social pertinents, la déduction de conclusions et la tentative d'en déduire les thèmes, de les consigner par écrit, puis de les expliciter pour que d'autres personnes puissent comprendre l'argumentation présentée et en tirer des enseignements, voilà toute une série de compétences dont le membre des FOS a besoin.

Autre facteur tout aussi important, ce genre d'études s'accompagne d'expérience par procuration. Comme on l'a dit précédemment, l'expérience est sacro-sainte et reçoit, à bon droit, beaucoup d'attention. Mais en raison des limites intrinsèques de la vie réelle, l'expérience est souvent limitée par le temps et le lieu. Les études, d'autre part, permettent une expérience virtuelle intemporelle qui couvre tout l'éventail des activités et circonstances. Elles offrent aux soldats un répertoire plus vaste de scénarios, de solutions possibles et de contextes auxquels s'alimenter.

Ainsi, à une époque où les FOS continuent de développer des partenariats mondiaux, ces compétences, qualités, attitudes et

états d'esprit vont les habiliter à mieux comprendre les autres, à interagir et à travailler avec eux, en particulier dans un milieu inconnu ou avec des cultures étrangères. Les habiletés en pensée critique, l'amélioration des connaissances, la tolérance accrue et la compréhension facilitent des interactions plus efficaces avec les autres. Indéniablement, l'éducation confère aux membres des FOS de plus grandes connaissances, une meilleure confiance et de meilleures habiletés en pensée critique qui, lorsque combinées avec l'instruction et l'expérience personnelle, vont générer une plus haute probabilité de succès dans les missions, peu importe les circonstances.

Finalement, l'éducation confère au membre des FOS la capacité de faire face à l'ambiguïté et à la complexité que nos militaires rencontrent dans l'espace de combat aujourd'hui et rencontreront dans celui de demain. Outre l'aspect pratique, il y a aussi un aspect intangible, à savoir que des connaissances plus vastes, la tolérance face à des interprétations et des idées différentes, un certain confort dans des débats et discussions critiques, le perfectionnement des compétences analytiques, ainsi que l'exposition à des nouveaux corpus complets d'ouvrages et de pensée qui ouvrent l'esprit rendent simplement le membre des FOS beaucoup plus compétent. Le Général Petraeus, à ce sujet, déclarait : « L'avenir des forces militaires américaines exige que nous soyons des guerriers compétents, mais cela est impossible si nous ne sommes pas aussi intelligents et mentalement résistants que nous sommes agressifs et physiquement durs »<sup>23</sup>. Il en va de même pour les Forces canadiennes, en particulier pour les FOSCAN.

NOTES

1 Il s'agit de la définition officielle contenue dans la doctrine du Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada, *CANSOFCOM Capstone Concept for Special Operations 2009* (Ottawa : MDN, 2009), p. 4.

2 Ibid., p. 4.

3 « La créativité est un ingrédient crucial de l'adaptation. Nous avons besoin d'elle pour les raisons suivantes : lorsque les choses changent et que de nouvelles informations apparaissent, il n'est plus possible de résoudre les problèmes actuels avec les solutions d'hier. Maintes et maintes fois, les gens constatent que ce qui fonctionnait il y a deux ans ne fonctionne plus aujourd'hui. Ils ont le choix. Ils peuvent se plaindre et regretter le fait que les choses ne sont plus aussi faciles aujourd'hui qu'elles l'étaient par le passé ou ils peuvent utiliser leur créativité pour trouver de nouvelles réponses, de nouvelles solutions et de nouvelles idées ». Richard King, « How Stupid are We? », *Australian Army Journal* (été 2009), p. 186.

4 Ronald Haycock, Ph. D., ancien doyen de la Faculté des Arts du Collège militaire royal du Canada, *Clio and Mars in Canada: The Need for Military Education, présentation au Canadian Club*, Kingston, Ontario, 11 novembre 1999.

5 Major David Last, « Educating Officers: Post Modern Professionals to Control and Prevent Violence », dans *Contemporary Issues in Officership: A Canadian Perspective*, éditeur Lieutenant-colonel Bernd Horn (Toronto : Canadian Institute of Strategic Studies, 2000), p. 26.

6 Cité dans Murray Simons, *Professional Military Learning. Next Generation PME in the New Zealand Defence Force* (Canberra: Air Power Development Centre, 2004), p. 43.

7 C'est la raison pour laquelle les forces militaires américaines croient que « l'adaptabilité opérationnelle efficace dépend de la formation de chefs éduqués, de l'instruction des soldats et de la création d'équipes

cohésives disposées à exécuter des opérations décentralisées dans la population en coordination avec les partenaires interarmées, interorganisationnels, intergouvernementaux et multinationaux ». États-Unis, département de l'Armée, *The Army Learning Concepts for 2015*, version provisoire, 20 avril 2010, p. 2.

8 Le Major-général Don McNamara affirmait que l'éducation supérieure des militaires professionnels était requise « pour amener les gens à penser de deux façons. Premièrement, à penser stratégiquement pour qu'ils ne commandent plus un navire, mais plutôt une force, un changement d'état d'esprit qui n'est pas facile à opérer pour tous. Deuxièmement, les amener à penser qu'ils opèrent aux plus hauts niveaux des intérêts supérieurs nationaux et non au niveau d'une formation militaire individuelle. Il s'agit là de deux changements importants qui ne sont pas faciles à assumer tant que les chefs n'ont pas fait certaines expériences avant de devoir les assumer concrètement ». Don Macnamara dans John Wood (éd.), *Talking Heads Talking Arms: No Life Jackets* (Toronto: Breakout Educational Network, 2003), p. 155.

9 Ibid., p. 9.

10 Paul Heinbecker, *Getting Back in the Game: A Foreign Policy Playbook for Canada* (Toronto: Key Porter Books, 2010), p. 23.

11 Colonel Roger Noble, « "Beyond Cultural Awareness": Anthropology as an Aid to the Formulation and Execution of Military Strategy in the Twenty First Century, » *Australian Army Journal*, (hiver 2009), p. 104.

12 Cité dans Emily Spencer, *Solving the People Puzzle: Cultural Intelligence and Special Operations Forces* (Toronto: Dundurn Press, 2010), p. 115.

13 Colonel John R. Boyd, (USAF Rét) cité dans Major Jason Hayes, « Preparing Our Soldiers for Operations within Complex Human Terrain Environments, » *Australian Army Journal*, (hiver 2009), p. 104.

14 Michael Howard, *The Causes of War* (New York : Presses de l'Université Harvard, 1984), p. 83.

## C H A P I T R E 9

15 John Scott Cowan, Ph. D., allocution de remise des diplômes du CMRC, le 4 octobre 1999, Kingston, Ontario. Voir aussi Eliot Cohen et John Gooch, *Military Misfortunes. The Anatomy of Failure in War* (New York: Vintage Books, 1991), p. 233-237.

16 Cité dans Spencer, p. 72.

17 David H. Petraeus, « To Ph.D. or Not to Ph.D.... » *The American Interest* (juillet/août 2007), p. 16.

18 Ibid., 18. Il souligne en outre qu'« Il s'agit là d'une expérience précieuse en elle-même pour ceux d'entre nous en uniforme qui vont vivre et travailler dans d'autres cultures à l'étranger. Si la gamme des points de vue dans notre pays est plus vaste qu'on le supposait, cela ne peut qu'aider à préparer les officiers à faire face à une gamme encore plus vaste à l'étranger ».

19 Ibid., p. 18.

20 Ibid., p. 19.

21 Lieutenant-général M.K. Jeffery, allocution au cours des officiers commandants 2001, 21 juin 2001, Fort Frontenac, Kingston, Ontario.

22 Petraeus, p. 16.

23 Ibid., p. 20.

# CHAPITRE 10

## CONDITIONNEMENT PHYSIQUE DU CERVEAU : PROMOUVOIR L'ÉDUCATION

EMILY SPENCER, Ph. D.

L'image publique stéréotypée du membre des forces d'opérations spéciales, même si elle n'est pas nécessairement juste, est celle d'un mâle athlétique et musclé qui ne respecte généralement pas le code de tenue et le décorum militaires, et arbore une tenue ultra cool qui, ironiquement, le rend plus facile à identifier. La déduction évidente est que la sélection spéciale, les compétences et les missions des FOS exigent une aliénation par rapport à la norme pour des motifs de secret et en réponse à l'exigence de prouesses physiques extrêmes. Cette image est celle d'un Rambo du XXI<sup>e</sup> siècle, une personne capable, à elle seule, d'affronter toutes les situations possibles et dont l'approche de résolution des conflits est généralement de nature physique.

Ce stéréotype, s'il est incomplet, n'est pas nécessairement une polarisation de la réalité. Même s'il n'y a pas de discrimination de genre au sein des FOS du Canada, la majorité de leurs membres sont des hommes. En outre, les exigences physiques de l'instruction et des missions produisent souvent des personnes très musculeuses. De plus, en partie par nécessité et en partie par penchant philosophique, il existe généralement une attitude détendue à l'égard du décorum militaire, que ce soit dans la tenue ou dans le comportement.

Mais les FOS sont beaucoup plus que cela. En particulier, ce ne sont pas toutes les activités des FOS qui impliquent le combat. En réalité, lorsqu'on examine la liste des tâches des FOS, il peut être

surprenant de constater que beaucoup de leurs tâches relèvent d'habiletés non guerrières et que la force n'est souvent qu'un outil de dernier recours<sup>1</sup>. De plus, si les attributs physiques peuvent aider dans la sélection et l'instruction, les capacités cognitives et psychologiques sont tout aussi importantes à ces égards, mais encore plus pour le succès en mission. Finalement, les membres des FOS opèrent rarement seuls et comptent plutôt sur l'appui de leurs collègues des FOS et des forces classiques.

Néanmoins, beaucoup de personnes sont attirées par les FOS en raison de la mystique dans laquelle baigne ce genre d'organisation et du caractère physique apparent du travail. À cet égard, le gymnase et le champ de tir servent souvent à vérifier les compétences plutôt que la salle de classe; l'éducation vient clairement au deuxième rang derrière l'instruction parce qu'elle est perçue comme reposant sur les études et des notions abstraites, tandis que l'instruction est considérée comme essentielle pour fournir les compétences pratiques qui vont contribuer à la survie et au succès en mission.

Cependant, dans un monde où les militaires ont de plus en plus besoin de bonnes habiletés de pensée et de communication pour être en mesure de produire l'effet souhaité dans un environnement opérationnel contemporain ambigu et complexe, l'éducation est de plus en plus cruciale. En réalité, il est maintenant essentiel que l'éducation soit pleinement intégrée dans le cycle d'instruction. C'est particulièrement important pour les FOS, dont les membres sont déjà choisis en fonction de leur créativité, de leur adaptabilité et de leur souplesse intellectuelle, entre autres choses, mais qui peuvent également toujours améliorer ces compétences. On pourrait affirmer que plus que tout autre militaire, le membre des FOS sera forcé d'utiliser ces compétences générales en contexte opérationnel, où les actions tactiques peuvent avoir des répercussions stratégiques. En ce sens, une éducation efficace combinée à l'instruction sur ces compétences générales sont primordiales pour connaître le succès dans les environnements opérationnels

contemporains et de l'avenir. Il est donc crucial d'intégrer l'éducation à l'environnement d'instruction.

## DÉFINITION DE L'ÉDUCATION ET DE L'INSTRUCTION

Il faut d'abord différencier l'éducation de l'instruction, deux termes distincts qu'on utilise quand même occasionnellement l'un pour l'autre. Comme Ron Haycock, un professeur au Collège militaire royal du Canada l'expliquait, l'instruction fournit « une réaction prévisible face à une situation prévisible ». Par contre, l'éducation fournit aux individus la capacité de trouver « une réponse raisonnée à une situation imprévisible – un esprit critique devant l'inconnu »<sup>2</sup>.

Il y a indéniablement des avantages à l'éducation et à l'instruction des militaires. Le Colonel Bernd Horn, également affilié au CMRC, explique clairement les avantages du soldat intellectuel. Il pense que :

des connaissances plus étendues, l'ouverture aux opinions et aux idées différentes, la capacité d'accepter les débats et les discussions critiques, le perfectionnement des habiletés analytiques ainsi que le contact avec des écrits et des pensées totalement différents sont autant d'éléments qui favorisent l'ouverture d'esprit et la polyvalence du soldat. [...] Pendant trop longtemps, ces deux éléments sont demeurés à part alors qu'en réalité, ils auraient dû être fusionnés, ce qui aurait été à l'avantage de l'un et de l'autre<sup>3</sup>.

À ce stade-ci, il est important de préciser que l'éducation ne doit pas se limiter à l'éducation institutionnalisée dans un environnement de formation régulier. Haycock définit l'éducation comme « l'apprentissage de la capacité de donner une réponse raisonnée à une situation imprévisible », un apprentissage qui peut se faire dans n'importe quel environnement et ne dépend pas

d'un certificat de réussite. Contrairement à l'épouvantail dans le *Wizard of Oz* dont on pense qu'il n'a pas de cerveau jusqu'à ce qu'il reçoive un diplôme (même si l'auteur L. Frank Baum souligne probablement simplement l'ironie de ce genre de situation), être éduqué et capable de penser, de réagir et de s'adapter à toute situation rapidement et efficacement n'a rien à voir avec les diplômes universitaires. En réalité, certaines personnes bardées de diplômes sont mal éduquées, au sens donné à cette notion dans le présent article et, à l'inverse, beaucoup de personnes sans diplôme universitaire sont très bien éduquées.

Mes commentaires ne doivent pas être considérés comme négatifs à l'égard des études universitaires. En effet, les cours et programmes universitaires sont conçus pour améliorer la capacité d'une personne de formuler une réponse raisonnée à une situation imprévisible et, ce faisant, la réflexion, la connaissance de soi, l'intelligence culturelle et les habiletés en communications stratégiques qui, comme nous l'avancerons plus tard, sont les piliers du succès dans l'EOC. En outre, les programmes d'études sont conçus à dessein pour développer systématiquement ces compétences par un accroissement des connaissances dans le domaine, c'est-à-dire que les cours d'introduction fournissent les bases dans un domaine, alors que les cours de niveau avancé et d'études supérieures ont pour rôle de développer progressivement cette compréhension et ces connaissances.

En conséquence, le débat ne devrait plus porter sur les avantages de l'éducation pour les militaires, un atout et un multiplicateur de force indéniable dans l'environnement opérationnel contemporain<sup>4</sup>. Il faut plutôt se concentrer sur la matière à enseigner et sur la manière dont les connaissances en cause peuvent être transférées le plus efficacement possible pour produire un effet tangible dans le milieu opérationnel. Pour répondre à cette question complexe, ce chapitre propose un plan en cinq étapes pour améliorer le calibre des membres des FOS par une combinaison d'éducation et d'instruction touchant des compétences plutôt générales que spécialisées.

**ÉTAPE 1 : DÉMONTRER L'IMPORTANCE DE  
L'ÉDUCATION POUR CONNAÎTRE DU SUCCÈS  
DANS L'ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL  
CONTEMPORAIN**

Tous les jours, nous réfléchissons et, comme pour la respiration, nous en sommes parfois conscients, mais la plupart du temps, c'est un genre de réflexe. Souvent, quand on fait preuve de négligence ou qu'on se conduit mal, la justification invoquée, ou plus précisément l'excuse, est qu'on n'a pas réfléchi. En réalité, vous avez réfléchi, mais tout simplement pas de manière efficace.

Tout comme l'athlète d'élite apprend à contrôler sa respiration pour maximiser sa performance, on peut s'exercer à réfléchir plus efficacement et améliorer cette habileté. À noter qu'une meilleure réflexion produit de meilleures décisions. Au bout du compte, l'amélioration des décisions permet de choisir plus rapidement et plus efficacement le meilleur plan d'action (PA) dans des situations potentiellement dynamiques, complexes et stressantes. Les avantages d'une meilleure réflexion pour les membres des FOS sont donc clairement observables.

À ce sujet, il y a un lien direct entre l'éducation (telle que définie plus haut) et l'amélioration de la réflexion. En règle générale, plus on est éduqué, mieux on réfléchit<sup>5</sup>.

L'éducation, ou la capacité de donner « une réponse raisonnée à une situation imprévisible », nécessite une explication plus détaillée à ce stade. Premièrement, l'éducation ne doit pas être envisagée simplement comme la transmission de connaissances et de compétences du professeur à l'étudiant, ou comme simplement l'accumulation de faits. Il faut plutôt adopter une approche plus globale du terme « éducation » en vertu de laquelle celle-ci est vue comme le processus d'acquisition de connaissances et, surtout, la capacité d'évaluer et d'utiliser ces connaissances pour réaliser

l'état final souhaité. En ce sens, l'éducation s'intéresse plus à *comment* penser qu'à *quoi* penser.

L'apprentissage de la manière de décortiquer les problèmes en leurs composants, ce qu'on appelle souvent la pensée critique, et de la manière de trouver diverses solutions potentielles, autrement dit la pensée créatrice, devrait être au cœur des objectifs d'éducation des membres des FOS. En combinant ces deux éléments, qu'on regroupe parfois sous le terme « pensée stratégique », avec la pensée émotionnelle, un troisième élément généralement omniprésent dans le processus de réflexion, il est possible de s'exercer à prendre des décisions et d'améliorer ce processus<sup>6</sup>.

Il ne fait aucun doute que l'amélioration du processus décisionnel peut contribuer à la réalisation d'un effet stratégique souhaité dans l'EOC, en particulier pour les FOS. Par exemple, un vétéran de la guerre en Afghanistan se souvient qu'il avait été abasourdi après un raid de nuit lorsqu'un Afghan était venu lui dire qu'il préférerait que les forces de la coalition tuent l'un de ses enfants plutôt que son chien, un problème qui s'était présenté parce que des chiens étaient abattus durant les opérations nocturnes lorsqu'ils jappaient et risquaient d'alerter les talibans quant à la position des forces de coalition. Notre vétéran est resté bouche bée. Tout ce qu'il avait entendu était « tuez mon fils plutôt que mon chien ». Compte tenu de la manière dont les Afghans traitent leurs chiens, qui est tout le contraire du dorlotage des petits chiens occidentaux, ce sentiment semblait encore plus incompréhensible pour notre Canadien. Même s'il savait que l'objectif de gagner le cœur et l'esprit des Afghans faisait partie de la mission, cette déclaration avait simplement tué la confiance du Canadien en les Afghans et son respect pour eux.

Ce problème pourrait rester sans réponse et on pourrait décider que l'objectif de gagner le cœur et l'esprit des Afghans justifiait le risque connexe de laisser les chiens japper durant les raids de

nuit. Ou, une personne éduquée pourrait examiner le problème de plus près.

En Afghanistan, les chiens sont considérés comme des animaux de travail et un chien bien dressé est une ressource pour l'agriculture et un outil de protection essentiel. De plus, les chiens bien dressés sont difficiles à trouver. Parallèlement, le pays fait face à un des plus hauts taux de mortalité infantile et de mortalité général. Dans ce contexte, peut-être que notre Afghan ne disait pas vraiment qu'il préférerait qu'on tue ses enfants plutôt que son chien. Il est tout à fait plausible qu'il essayait de communiquer les graves implications du fait de tuer les chiens, c'est-à-dire qu'en tuant les chiens, les forces de la coalition nuisaient directement à sa capacité de survivre. Le message est donc complètement différent de ce qu'a entendu et compris notre vétéran canadien. Ce nouveau message serait probablement perçu par beaucoup de membres des Forces canadiennes comme un message important auquel il faut donner suite : s'il vous plaît, arrêtez de nuire à nos chances de survie.

Ensuite, après avoir utilisé nos habiletés de pensée critique pour toucher au cœur du problème, il est beaucoup plus facile d'utiliser nos habiletés de pensée créatrice pour voir l'éventail des solutions possibles. Par exemple, on pourrait utiliser l'enregistrement d'un chien qui jappe comme leurre, on pourrait utiliser des tranquillisants ou on pourrait payer une compensation au propriétaire du chien tué, pour ne mentionner que quelques plans d'action possibles. Le point important ici est qu'il faut vraiment comprendre le problème au départ pour pouvoir investir les ressources nécessaires, notamment le temps et l'énergie, pour trouver des solutions créatives.

Beaucoup trop souvent, il est plus facile de prendre l'information à la lettre et de réagir en conséquence. Il est beaucoup plus difficile de disséquer l'information pour découvrir son vrai sens. Une éducation qui va au-delà de la simple accumulation de faits et de connaissances, et qui perfectionne la manière de réfléchir

facilite grandement la capacité d'analyser l'information. L'exemple précédent illustre comment le fait d'être mieux éduqué peut offrir une perception différente des problèmes et conduire à des PA différents que ceux associés à l'interprétation littérale des informations. Dans ce contexte, les différents PA en question pourraient produire des effets stratégiques dramatiquement différents et à cet égard, la décision « éduquée » conduit généralement à un état final stratégique plus souhaitable.

Le simple fait d'être éduqué ne signifie pas qu'on va toujours prendre les bonnes décisions, mais il améliore les chances en ce sens. Comme l'indique l'exemple ci-dessus, l'éducation sur la manière de penser peut vous aider à comprendre le but réel des messages plus clairement qu'autrement et ainsi vous habiliter à réagir de manière plus appropriée pour atteindre vos buts. Comme le fait de choisir un meilleur PA pour produire l'effet stratégique souhaité est primordial dans beaucoup de missions des FOS, les avantages de l'éducation, qui améliorent inévitablement la capacité de réfléchir efficacement, sont donc évidents. De plus, comme le souligne ce volume, alors que les missions des FOS sont de plus en plus des tâches de défense, développement et assistance militaire, la nécessité de comprendre et de communiquer efficacement va devenir encore plus cruciale au succès en mission, ce qui va davantage souligner l'importance de l'éducation pour les FOS.

## **ÉTAPE 2 : AMENER LES CHEFS À ACCEPTER LE BESOIN D'ÉDUCATION**

Il est facile pour les membres des FOS d'accepter la valeur de l'éducation, mais pour transformer ce but en réalité, les chefs des formations, unités et sous-unités doivent accepter philosophiquement et adopter activement ce principe et l'inculquer. Certes, les Forces d'opérations spéciales du Canada cherchent des personnes créatives, adaptables et agiles en pensée, mais il est important de se rappeler que ces habiletés doivent être exercées et testées continuellement, et ce, uniquement les maintenir; on ne parle même pas ici de les améliorer.

Au niveau du commandement, la valeur accordée à l'éducation est claire. En 2009, le Commandement des FOS du Canada a développé l'idée d'un Centre de perfectionnement professionnel (CPP) des COMFOSCAN et entrepris sa création. Le Centre a officiellement été mis sur pied en 2010 dans le but de faciliter le perfectionnement professionnel (PP) au sein du commandement dans le but de développer et d'améliorer constamment la capacité cognitive des membres du COMFOSCAN. Plus précisément, ce centre est conçu pour fournir au COMFOSCAN la capacité supplémentaire de :

1. développer la capacité cognitive du personnel du COMFOSCAN;
2. avoir accès à des conseils d'experts sur divers sujets auprès du plus vaste réseau possible d'universitaires, de chercheurs, d'experts, d'institutions et d'organisations;
3. fournir une capacité de recherche supplémentaire;
4. élaborer des activités d'instruction et des cours, ainsi que du matériel de PP adaptés aux FOS;
5. consigner l'histoire classifiée du COMFOSCAN;
6. élaborer des publications des FOS canadiennes qui fournissent du matériel éducationnel et de PP au personnel des FOS canadiennes ainsi qu'à des publics externes;
7. maintenir un site Web qui fournit des informations à jour sur les occasions de PP et les documents de recherche;
8. faciliter la recherche de concepts et des pratiques exemplaires des FOS afin de veiller à ce que le COMFOSCAN demeure pertinent et à jour de façon à ce qu'il conserve son statut de force nationale de dernier recours et de force internationale de prédilection pour le gouvernement du Canada.

Chacune des quatre unités du COMFOSCAN FOI2, Unité inter-armées d'intervention du Canada (UIIC), ROSC et 427<sup>e</sup> Escadron d'opérations spéciales d'aviation), ainsi que le quartier général peuvent demander directement du soutien au CPP et ont accès aux projets éducatifs qu'il offre à l'ensemble du commandement. Le fait que le CPP est si largement utilisé montre bien la valeur accordée à l'éducation dans l'ensemble du commandement. De plus, ses ressources sont souvent consultées au niveau de la sous-unité, ce qui confirme encore une fois la valeur accordée à ses projets éducatifs.

Malgré la rétroaction majoritairement positive et l'utilisation des ressources du CPP, il reste deux axes importants sur lesquels les chefs des FOSCAN pourraient promouvoir l'éducation de leurs forces. Premièrement, tout en restant adaptables et agiles, certaines phases de perfectionnement professionnel devraient devenir des exigences obligatoires plutôt que des occasions d'éducation souhaitables. Deuxièmement, pour que l'éducation soit plus institutionnalisée de cette manière, les réalisations doivent conduire à l'avancement, ainsi qu'à de plus grandes responsabilités et à des postes plus élevés.

Pour s'assurer que tous les membres des FOSCAN ont une base commune d'éducation, il est important que certaines phases de PP dans le domaine cognitif soient offertes régulièrement et deviennent des étapes obligatoires plutôt que d'être laissées à la discrétion des personnes occupant certains postes. De la même manière que les compétences de base en instruction, cette normalisation garantirait que tous les membres des FOSCAN atteindraient un niveau d'éducation minimum qui pourrait ensuite être développé selon les besoins. À cet égard, ces phases de PP éducatif ne seraient pas nécessairement suivies pour obtenir des crédits externes (comme des crédits universitaires), mais, pour être prises au sérieux, elles devraient être reconnues officiellement en plus de compter pour l'avancement dans la carrière, comme on l'a dit précédemment. En résumé, il faut que du temps et des

efforts soient consacrés aux occasions d'éducation, qu'il s'agisse de cours universitaires ou de phases de PP non créditées, et les membres des FOS doivent voir clairement le lien entre leurs réalisations dans ces domaines et le succès dans leur carrière et dans leurs missions.

### **ÉTAPE 3 : DÉFINIR LES OBJECTIFS ÉDUCATIFS ET LES METTRE EN ORDRE DE PRIORITÉ**

Le temps est une des ressources les plus précieuses parce qu'il est limité et généralement rare, deux caractéristiques particulièrement vraies pour le personnel des FOSCAN. Donc, si les militaires consacrent leur temps ainsi que d'autres ressources à l'éducation, les bénéfices de ces investissements doivent être évidents. Dans cette optique, il faut définir rationnellement les compétences à enseigner et les raisons à l'appui.

Comme mentionné précédemment, l'amélioration des habiletés en réflexion et en communication est primordiale pour le succès dans l'EOC et va probablement continuer de l'être dans les environnements opérationnels de l'avenir. En conséquence, l'éducation devrait se concentrer sur ces deux pôles et inclure la pensée stratégique, la connaissance de soi, l'intelligence culturelle et les communications stratégiques comme composants de base pour relever les compétences en réflexion et communication. De cette manière, on peut construire une fondation solide pour les quatre habiletés suivantes : comment penser; comment on se voit et comment les autres peuvent nous voir; comment on voit les autres et comment ils peuvent se voir eux-mêmes; comment communiquer efficacement pour atteindre le but souhaité.

En créant des sessions de PP sur la pensée stratégique, la connaissance de soi, l'intelligence culturelle et les communications stratégiques, les FOSCAN poseraient les fondements du succès cognitif dans l'EOC. Il n'est pas dit que l'éducation doit se limiter à ces quatre domaines. Bien que tous les axes d'éducation devraient

être jugés pertinents, du point de vue des membres des FOS, c'est plutôt la manière dont cette éducation renforce ces quatre piliers qui va faire foi de sa valeur pour les missions.

En fin de compte, les membres des FOS doivent savoir comment réfléchir et communiquer efficacement. Outre la pensée stratégique et les communications, la connaissance de soi et l'intelligence culturelle vont les aider à atteindre ces objectifs. En conséquence, des sessions de PP dans ces domaines devraient être offertes régulièrement et être considérées non pas comme des options souhaitables, mais bien comme des exigences obligatoires.

L'éducation ne doit toutefois pas s'arrêter là. L'apprentissage et l'acquisition de connaissances devraient être encouragés par l'entremise des études supérieures et de sessions supplémentaires de PP. Même si on a prétendu que trop d'éducation pourrait nuire aux militaires en ralentissant leur temps de réaction<sup>7</sup>, il est probablement plus vrai de dire que plus une personne est éduquée, plus elle est en mesure de trouver une réponse raisonnée à une situation imprévisible, plus elle sera efficace dans l'EOC. Cela ne veut pas dire que l'éducation devrait remplacer l'instruction qui enseigne aux militaires à réagir rapidement et efficacement en cas de crise ou d'urgence. L'éducation leur garantit plutôt qu'ils appliqueront la bonne réponse conditionnée en toute situation. Plutôt que de ralentir votre temps de réaction, l'éducation vous rend plus conscients de votre environnement et mieux en mesure de prédire le changement et d'y réagir. En ce sens, elle aide à améliorer l'adaptabilité cognitive, un aspect crucial pour les membres des FOS.

### **ÉTAPE 4 : DÉFINIR LES COMPÉTENCES DONT CHACUN A BESOIN**

De la même manière que les habiletés physiques, les compétences cognitives s'améliorent avec l'usage et se détériorent lorsque négligées. En conséquence, toutes les sessions de PP sur les

habiletés cognitives et les autres activités éducatives devraient être continuellement développées par les membres des FOS. Comme ce processus prend du temps et que le temps est une ressource très limitée, il faut examiner quels grades et quels métiers vont bénéficier le plus de ces ressources.

Contrairement à l'ensemble des FC où l'on tend à privilégier l'éducation pour les officiers et sous-officiers supérieurs par rapport aux autres membres, le COMFOSCAN doit pleinement reconnaître que l'éducation est importante pour tous ses membres, peu importe leur statut ou grade. Non seulement beaucoup d'actions tactiques ont des conséquences stratégiques durant les missions des FOS – ce qu'elles visent précisément à accomplir –, mais il y a aussi la réalité du phénomène du « caporal stratégique », le fait que les actions de n'importe quel militaire filmées par des médias presque omniprésents peuvent avoir des répercussions au niveau stratégique. En conséquence, il faudrait établir un niveau d'éducation de base en pensée stratégique, connaissance de soi, intelligence culturelle et communications stratégiques pour tous les membres des FOSCAN. En outre, ces compétences devraient être mises à niveau régulièrement, car elles s'améliorent à l'usage et se détériorent si elles ne sont pas utilisées.

Au-delà de ce niveau de base, qui s'intéresse précisément aux processus de la pensée et de la communication efficaces, on pourrait définir les besoins plus spécifiques selon le grade, le métier ou la mission. Une fois que ce niveau de base est établi, il devient plus facile pour les militaires d'intégrer l'éducation supplémentaire dans des compétences utiles qui peuvent être appliquées en opérations. En ce sens, l'éducation devrait être vue comme un processus permanent qui devrait être mis à niveau continuellement pour maintenir et améliorer les habiletés cognitives.

## ÉTAPE 5 : L'INTÉGRATION DE L'ÉDUCATION DANS L'ENVIRONNEMENT D'INSTRUCTION (LA THÉORIE À LA RENCONTRE DE LA PRATIQUE)

Même quand l'éducation est valorisée par les militaires, elle est souvent séparée de l'instruction. L'éducation – le développement des compétences cognitives pour être en mesure de donner une réponse raisonnée à une situation imprévisible – est encore généralement considérée comme superflue à l'instruction, laquelle est considérée par la majorité des militaires comme la formation qui vous permettra d'apprendre les compétences vitales à votre survie et au succès en mission. Il est rare que les avantages de s'asseoir dans une salle de classe, de lire un livre ou d'étudier un sujet soient considérés comme directement liés à la capacité de performer dans l'EOC, et l'éducation reste donc pour beaucoup un objectif souhaitable plutôt qu'un besoin impératif.

Ce problème tient en partie au fait que l'éducation est encore majoritairement séparée de l'instruction alors que la réalité de l'EOC appelle une application simultanée des compétences acquises dans ces deux domaines. Il ne suffit pas de pouvoir choisir un PA efficace dans un environnement éducatif où vous êtes physiquement à l'aise et où le temps compte pour peu. Ce qui est important pour les membres des FC, et en particulier pour le personnel des FOSCAN, c'est de choisir le meilleur PA dans une situation potentiellement volatile et dynamique, dans des conditions difficiles et dans des délais très serrés. Si nous demandons aux militaires d'appliquer des habiletés cognitives, psychologiques et physiques simultanément dans des situations complexes et potentiellement dangereuses, nous devrions intégrer l'apprentissage de ces habiletés dans des exercices préalables combinant éducation et instruction. Pour les membres des FOS, il ne suffit pas d'être bons penseurs stratégiques et communicateurs, il faut être bons dans ces domaines lorsque la situation vous pousse à vos limites physiques, que le temps manque et que l'environnement est hostile.

À n'en pas douter, l'éducation et l'instruction doivent être intégrées. En sortant l'éducation de la classe et en l'intégrant dans l'instruction, non seulement on souligne la valeur de l'éducation pour le succès en opérations, mais on crée également un environnement d'apprentissage plus réaliste et susceptible d'être plus attrayant pour les personnes qui choisissent une carrière dans les FC, et dans les FOSCAN en particulier, qu'un environnement de classe ordinaire.

### CONCLUSION

Une des principales raisons pour lesquelles la condition physique extrême est importante pour les membres des FOS est que ce niveau de forme physique leur permet de penser là où une personne normale serait obnubilée par les circonstances physiques. Il s'ensuit donc que votre esprit devrait être aussi bien préparé que votre corps aux opérations. En ce sens, l'éducation, en particulier de meilleures compétences en pensée stratégique et en communications, doit être continuellement améliorée chez les membres des FOS. Des sessions de PP régulières sur la pensée stratégique, la connaissance de soi, l'intelligence culturelle et les communications stratégiques aident à créer les fondements de ces compétences cognitives générales. À noter que si nous ne demandons pas aux membres des FOS de penser dans des contextes particuliers et d'agir dans d'autres, nous ne devrions pareillement pas séparer les environnements d'éducation et d'instruction<sup>8</sup>. Une approche intégrée en matière d'éducation et d'instruction aidera à souligner l'importance de l'une pour l'autre et pour le succès dans les environnements opérationnels contemporains et de l'avenir.

NOTES

1 Les options non cinétiques désignent une large gamme d'habiletés et de tâches, notamment les missions de conseiller stratégique, la défense, le développement et l'assistance militaire, les opérations d'information, les opérations psychologiques et le soutien aux organismes militaires, paramilitaires ou d'application de la loi.

2 Ronald Haycock, cité dans Bernd Horn, « Soldat et érudit – Deux éléments inconciliables? », *Le Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre*, vol. 4, n° 4 (hiver 2011-2012), p. 4.

3 Ibid., p. 7.

4 Il est cependant intéressant de constater que le débat se poursuit à ce sujet. Dans *Warrior Wisdom: To PhD or Not*, David H. Petraeus défend avec vigueur le besoin d'éducation pour les militaires de profession. Il commence par affirmer que : « L'outil le plus puissant du soldat n'est pas son arme, mais son esprit ». Dans le même article, Ralph Peters prétend que trop de réflexion peut ralentir la décision et nuire au métier des armes. À ce sujet, il affirme que : « Ce sont les officiers habitués à la rue qui gagnent les guerres, pas ceux qui défont à la lecture d'un texte de science politique ». Mais peut-être que même Peters pourrait être convaincu des bénéfices de l'éducation telle que définie dans le présent article. Pour un examen plus détaillé de ce sujet, voir aussi Bernd Horn *L'éducation, un facteur habilitant clé pour les FOS*, dans le présent volume. David H. Petraeus et Ralph Peters, « Warrior Wisdom: To PhD or Not », *The American Interest*, juillet/août 2007, 16-28, citations 16 et 24.

5 À noter que ce niveau est individualisé et ne s'applique pas nécessairement de façon comparative. Par exemple, Sarah n'a peut-être pas d'éducation, mais est naturellement bonne en réflexion et donc meilleure que John qui a beaucoup d'éducation. John, de son côté, sera meilleur à cet égard qu'il ne l'était au préalable lorsqu'il aura reçu de l'éducation.

6 On prétend aujourd'hui que les médecins devraient améliorer leurs habiletés en pensée critique (la manière de réfléchir) par rapport à la simple accumulation de faits. Cet argument repose sur l'idée que l'amélioration de la pensée critique chez les médecins aidera à réduire les

erreurs médicales. Pour un résumé de ce débat, voir Rachel Giese, « The Errors of Their Ways », *The Walrus*, avril 2012, p. 24-32.

7 Ralph Peters dans David H. Petraeus et Ralph Peters, *Warrior Wisdom: To PhD or Not*.

8 À cet égard, Geoff Peterson est très clair lorsqu'il affirme que le but de l'éducation des militaires professionnels est de « former des chefs stratégiques qui peuvent réfléchir, puis agir ». Geoff Peterson, « Nurturing the Australian Military Mind: A Considered Assessment of Senior Professional Military Education, » *Centre for Defence and Strategic Studies Australian Defence College*, mars 2012, p. 10-11.



# CONTRIBUTEURS

**Howard G. Coombs, Ph. D.** a pris sa retraite du service actif au sein des Forces canadiennes en 2003. Il est diplômé du Collège de commandement et d'état-major des Forces canadiennes, du Collège de commandement et d'état-major de la Force terrestre canadienne, du United States Army Command and General Staff College, ainsi que de la US Army School of Advanced Military Studies, où il a obtenu un diplôme de maîtrise. Il détient aussi un doctorat en histoire militaire de l'Université Queen's de Kingston (Ontario) et est actuellement professeur adjoint au sein du Collège militaire royal du Canada. Il est également officier à temps partiel de la Réserve où il occupe le poste de commandant du 33<sup>e</sup> Groupe-brigade du Canada, dont le quartier général est à Ottawa. Il a participé au déploiement de la Force opérationnelle interarmées en Afghanistan de septembre 2010 à juillet 2011, à titre de conseiller civil auprès du commandant de la Force opérationnelle.

Le **Colonel Bernd Horn** est un officier d'infanterie d'expérience qui a occupé des postes de commandement clés comme ceux de commandant adjoint du Commandement des Forces opérationnelles spéciales du Canada, commandant du 1<sup>er</sup> bataillon, The Royal Canadian Regiment, et commandant du 3<sup>e</sup> commando, Régiment aéroporté du Canada. Il est également professeur adjoint d'histoire au Collège militaire royal du Canada et à l'Université Norwich. Il a écrit, coécrit, édité ou coédité 35 livres et plus de 100 chapitres et articles sur l'histoire militaire et les affaires militaires en général.

**William (Bill) Knarr, Ph. D.** est membre supérieur en résidence au département d'études stratégiques de la Joint Special Operations University (JSOU). Auparavant, il était chef de projet/chercheur à la Institute for Defense Analyses. Il a d'abord servi dans l'armée américaine et a pris sa retraite en 2002 au grade de colonel. Il détient un doctorat en éducation, une maîtrise en

gestion des systèmes et en stratégie de sécurité nationale et un baccalauréat en mathématiques. Sa formation militaire comprend des études au Air Command and Staff College et au National War College.

Le **Brigadier-général (ret) des Forces armées américaines Hector Pagan** est diplômé des cours d'officier d'infanterie niveau élémentaire et niveau avancé, de la Combined Arms and Services Staff School, du cours de qualification d'officier de détachement des forces spéciales, du cours de commandement et d'état-major général de l'Armée, du Joint Forces Staff College et du Army War College. Il a fait une maîtrise en gestion à l'Université d'État Troy et une maîtrise en études stratégiques au U.S. Army War College. Le Brigadier-général Pagan a ensuite servi comme commandant adjoint du U.S. Army Special Operations Command en novembre 2006 puis, en mai 2007, a accepté les fonctions de commandant adjoint U.S. Army au John F. Kennedy Special Warfare Center à Fort Bragg (Caroline du Nord), poste qu'il a occupé jusqu'en juillet 2008. Il a ensuite commandé le Special Operations Command South du 18 juillet 2008 à septembre 2010, période pendant laquelle il était responsable des déploiements de forces d'opérations spéciales en Amérique latine.

**David Pugliese**, journaliste émérite, couvre les questions militaires dans le *Ottawa Citizen*. Ses articles de pige sur des sujets militaires ont également été publiés dans une douzaine de publications. Il est également l'auteur de deux succès de librairie sur les forces d'opérations spéciales. Ses expériences sur le terrain vont de la participation à une mission à bord d'un bombardier B-52 du Commandement aérien stratégique américain aux opérations sous-marines à bord du NCSM *Victoria* et du NCSM *Windsor*; il a écrit des articles sur l'instruction du Régiment d'opérations spéciales du Canada et de l'Unité interarmées de guerre nucléaire, biologique et chimique du Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada.

## C O N T R I B U T E U R S

Le **Colonel Mike Rouleau** a reçu sa commission d'officier au sein de l'artillerie de campagne en 1986. En 1999, le Major Rouleau quitte les FC pour s'enrôler dans le service de police d'Ottawa à titre d'officier d'intervention d'urgence. Après les événements du 11 septembre 2001, il se réenrôle dans les FC en 2002 où il a servi au sein de la FOI2, cette fois à titre d'instructeur-chef. En 2004, il devient commandant adjoint du 5<sup>e</sup> Régiment d'artillerie légère du Canada avant d'être rappelé à Ottawa pour servir au sein de l'équipe d'action 2 du Chef d'état-major de la Défense (CEMD) (mise sur pied d'une force) en tant que représentant des FOS durant la transformation amorcée par le Général Rick Hillier. Il passe par le Collège de commandement et d'état-major en 2005-2006 et part pour l'Afghanistan immédiatement après à titre de commandant de la Force opérationnelle d'opérations spéciales en 2006-2007 où il obtient la croix du service méritoire pour les réalisations de ses soldats. Le Colonel Rouleau devient commandant de la Force opérationnelle interarmées 2 en mai 2007, un poste qu'il occupe jusqu'en juin 2009, date à laquelle il suit le Programme de sécurité nationale au Collège des Forces canadiennes, de 2009 à 2010. Il a été adjoint exécutif du commandant de l'Armée de terre, le Lieutenant-général Devlin, jusqu'en juin 2010 puis, après promotion, devient directeur – Intégration des capacités au sein du bureau du chef du développement des forces, un poste qu'il occupe encore aujourd'hui. Il sert également au sein du COMFOSCAN à titre de directeur des forces d'opérations spéciales, une responsabilité secondaire.

**Emily Spencer, Ph. D.** est directrice de la Recherche et de l'éducation au Centre de perfectionnement professionnel du COMFOSCAN. Elle détient un doctorat en études de la guerre du Collège militaire royal du Canada et a écrit ou coécrit ou édité de nombreux livres, chapitres et articles sur l'environnement opérationnel contemporain. Ses recherches portent principalement sur l'importance de la connaissance culturelle pour connaître du succès dans l'environnement opérationnel contemporain, ainsi que sur le rôle des médias dans le façonnement de la compréhension des événements du monde.

**Le Brigadier-général Denis Thompson** s'enrôle dans la milice à titre de soldat en 1978 et entre au Collège militaire royal de Saint-Jean en 1979. En 1984, il obtient son diplôme du Collège militaire royal du Canada à Kingston, puis sert au sein du 3<sup>e</sup> bataillon, The Royal Canadian Regiment à Winnipeg, à Chypres et en Allemagne. De 1992 à 1995, il est officier d'instruction au sein de la Force opérationnelle interarmées 2. Après sa promotion au grade de major, en 1995, il est muté au 2<sup>e</sup> bataillon, The Royal Canadian Regiment, à titre de commandant de la compagnie G, qu'il dirigera au sein du groupement tactique des Queen's Royal Hussars au cours des missions initiales de l'OTAN en Bosnie. En 1998, il est nommé commandant adjoint du 1<sup>er</sup> bataillon, puis va rejoindre le quartier général du 2<sup>e</sup> Groupe-brigade mécanisé du Canada à titre de G3. En juin 2000, il prend le commandement du 3<sup>e</sup> bataillon, The Royal Canadian Regiment, et part en déploiement en Bosnie avec son régiment en 2001, à titre de commandant du groupement tactique. Lorsqu'il quitte le régiment en juillet 2002, il accepte un poste d'officier responsable des politiques, notamment dans le cadre d'un détachement auprès du MAECI, jusqu'en janvier 2005, date à laquelle il prendra sa retraite du poste de directeur de la politique sur le maintien de la paix. En juin 2006, le Brigadier-général Thompson est nommé commandant du 2<sup>e</sup> Groupe-brigade mécanisé du Canada à Petawawa et le restera jusqu'à ce qu'il prenne le commandement de la Force opérationnelle Kandahar de la FIAS en Afghanistan, de mai 2008 à février 2009. Ensuite, il occupe plusieurs postes à l'état-major du quartier général de la Défense nationale, jusqu'à sa nomination au poste de commandant du Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada en avril 2011.

**Le Lieutenant-colonel John Vass** obtient un baccalauréat en sciences du Collège militaire royal du Canada en 1994, après quoi il est muté au 1<sup>er</sup> bataillon, puis au 3<sup>e</sup> bataillon, The Royal Canadian Regiment, à Petawawa (Ontario). Il occupe divers postes au sein des deux bataillons et participera à des déploiements dans le cadre de missions de l'ONU en Croatie et de l'OTAN en Bosnie durant

## C O N T R I B U T E U R S

son service au régiment. Après une affectation de deux ans à Borden, en 2000, à titre d'adjoint exécutif du commandant du Groupe d'instruction de soutien des Forces canadiennes et après son cours de commandement et d'état-major de transition au CCEMFTC, à Kingston, le Lieutenant-colonel Vass revient au 3<sup>e</sup> bataillon à titre de capitaine-adjutant. Après sa promotion au grade de major, en décembre 2002, il a le privilège de commander la compagnie de parachutistes, notamment au cours d'une période de service dans le cadre de la rotation 0 de l'Opération *ATHENA*, en Afghanistan, où il reçoit une citation à l'ordre du jour. À son départ du 3<sup>e</sup> bataillon, au poste de commandant adjoint, il se rend à Fort Leavenworth (Kansas) pour suivre le cours de commandement et d'état-major général de l'armée américaine et obtient également une maîtrise en arts et sciences militaires. À son retour au Canada en janvier 2008, le Lcol Vass devient chef des opérations au sein du Régiment des opérations spéciales du Canada. Après sa promotion à son grade actuel, en juin 2009, il est muté au quartier général du COMFOSCAN à titre de J7 du commandement, puis est nommé commandant du ROSC en juin 2010.



# GLOSSAIRE D'ABRÉVIATIONS

3D+C	Défense, diplomatie, développement et commerce
ACDI	Agence de coopération et de développement international
AFRICOM	Commandement d'Afrique
AFS	Assistance aux forces de sécurité
ANA	Armée nationale afghane
ANASE	Association des Nations de l'Asie du Sud-Est
APEC	Coopération économique de la zone Asie-Pacifique
AQMI	Al-Qaïda au Maghreb islamique
BOA	Base d'opérations avancée
C4ISR	Commandement, contrôle, communications, informatique, renseignement, surveillance et reconnaissance
CCG	Conseil de coopération du Golfe
CCMF-A	Contribution du Canada à la mission de formation de l'OTAN en Afghanistan
CDAM	Comité directeur sur l'assistance militaire
CEMAT	Chef d'état-major de l'Armée de terre
CEMD	Chef d'état-major de la Défense
CIP	Compagnie d'intervention provinciale
CIP-K	Compagnie d'intervention provinciale – Kandahar
CR(S)	Commandement régional (Sud)
CMRC	Collège militaire royal du Canada
COCIM	Coopération civilo-militaire

## G L O S S A I R E

COIN	Contre-insurrection
COMFEC	Commandement de la Force expéditionnaire du Canada
COMFOSCAN	Commandement – Forces d’opérations spéciales du Canada
COSANA	Commandement des opérations spéciales de l’Armée nationale afghane
CPP	Centre de perfectionnement professionnel
DDAM	Défense, diplomatie et assistance militaire
DICM	Directeur de l’instruction et de la coopération militaires
DIÉ	Défense intérieure à l’étranger
É.-U.	États-Unis
EEI	Engin explosif improvisé (IED)
EOC	Environnement opérationnel contemporain
EPRK	Équipe provinciale de reconstruction à Kandahar
FAS	Force d’assistance à la sécurité
FC	Forces canadiennes
FDJ	Force de défense de Jamaïque
FIAS	Force internationale d’assistance à la sécurité
FO	Force opérationnelle
FOI	Force opérationnelle interarmées
FOI2	Force opérationnelle interarmées 2
FOOS	Force opérationnelle d’opérations spéciales
FOS	Forces d’opérations spéciales
FOSCAN	Forces d’opérations spéciales du Canada
FRR	Force de réaction rapide
FS	Forces spéciales
FSM	Forces de sécurité du Mali
FSNA	Forces de sécurité nationale afghanes

## G L O S S A I R E

GBMC	Groupe-brigade mécanisé du Canada
GC	Gouvernement du Canada
GRIA	Gouvernement de la République islamique d'Afghanistan
GSA	Gardes de sécurité afghans
HMMVW	Véhicule polyvalent à grande mobilité à roues
IC	Intelligence culturelle
IIMP	International, interorganisationnel, multinational et public
IPO	Instructions permanentes d'opérations
JSOU	Joint Special Operations University
MAECI	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
MARSOC	Marine Corps Special Operations Command
MDN	Ministère de la Défense nationale
ministre DN	Ministre de la Défense nationale
NORAD	Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord
NTM-A	Mission de formation de l'OTAN – Afghanistan
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODA	Détachement opérationnel Alpha
OMSI	Opérations militaires de soutien de l'information
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
OPSPSY	Opérations psychologiques
OSCE	Organization for Security and Co-operation in Europe

## G L O S S A I R E

OSV	Opérations de stabilité des villages
OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
PA	Plan d'action
PH	Pays hôte
PIB	Produit intérieur brut
PICM	Programme d'instruction et de coopération militaires
PAMOC	Police afghane de maintien de l'ordre civil
PLA	Police locale afghane
PNA	Police nationale afghane
PP	Perfectionnement professionnel
RCM	Relations civilo-militaires
RE	Règles d'engagement
repCK	Représentant du Canada à Kandahar
ROSC	Régiment d'opérations spéciales du Canada
RSR	Renseignement surveillance reconnaissance
SEAL	(force) Mer-air-terre
SECOP	Sécurité des opérations
SDCD	<i>Stratégie de défense - Le Canada d'abord</i>
SMA (Pol)	Sous-ministre adjoint – Politiques
SOC Africa	Commandement des opérations spéciales américaines en Afrique
SOCSOUTH	Commandement des opérations spéciales (Sud)
SOUTHCOM	Commandement du Sud
SWAT	Armes et tactiques spéciales
TGV	Tâches de grande valeur
TOOFAN	Troupes de choc de l'Armée nationale afghane
TTP	Tactiques, techniques et procédures

## G L O S S A I R E

UIIC	Unité interarmées d'intervention du Canada
USSF	Forces spéciales des États-Unis
USSOCOM	Commandement des opérations spéciales des États-Unis
ZO	Zone d'opérations



# INDEX

11 septembre 2001 55, 88, 89, 111, 197

action directe 45, 46, 48, 55, 107

Affaires publiques 56, 118, 119

Afghanistan 1, 3, 10, 14, 31, 33-44, 46, 47, **49 notes**, **50 notes**, 54, 61, 65-67, 70-77, 83, 86, 87, 90, 92, 98-100, 106, 108-110, **113 notes**, 115, 120, 170, 171, 182, 183, 195, 197-199

Afrique 23, **27 notes**, 71, 72, 78, 79, 83, 86, 116, 118

Agence canadienne de développement international (ACDI) 39, 47

Al-Qaïda dans la Maghreb islamique (AQMI) 116, 117, 119

Amérique centrale 86, 88

Amérique du Sud 86

Amérique latine 62, 63, 67, 68, 196

analyse institutionnelle 52

Armée nationale afghane (ANA) 36-38, 73, 74, 77, 99, 107

assistance aux forces de sécurité (AFS) iii, **32 notes**, 71, 72, 79, 88, 89

autres ministères 9, 10, 19, 28, 47, 82, 153, 165

chef d'état-major de la Défense (CEMD) **25 notes**, **31 notes**, 197

coalition 7, 14, 19, 30, 37, 72, 77, 93, 94, 97, 98, 101, 107, 109, **113 notes**, 123, 154, 156, 165, 182, 183

Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD) 12

commando de l'ANA 73, 74, 90, 99, 107

## I N D E X

- communication stratégique 51-54
- compétences linguistiques 63
- contre-insurrection (COIN) 34, 35, 37, 41, 42, 45-47, 49 *notes*, 111
- contre-terrorisme 41, 45, 65, 79, 89
- culture 9, 20, 45, 46, 53, 54, 56-59, 63, 80, 87, 89-91, 94, 97, 111, 113 *notes*, 114 *notes*, 126, 127, 130, 131, 134, 138, 141, 147, 150, 151, 156, 158, 159 *notes*, 160 *notes*, 171
- défense, diplomatie et assistance militaire (DDAM) iii, iv, 20, 22, 51, 71, 72, 78-80, 83, 86, 88, 104, 121
- défense intérieure à l'étranger (DIÉ) iii, 65, 71, 72, 79, 88-90, 107
- développement des capacités iii, iv, 14, 38, 42, 45, 48, 70, 72, 77, 78, 106
- doctrine 12, 21, 32 *notes*, 34, 37, 41, 45, 49 *notes*, 168, 174 *notes*, 192 *notes*
- éducation 15, 112 *notes*, 161, 162, 165-173, 175, 177-191, 192 *notes*, 193 *notes*, 195, 197
- environnement opérationnel contemporain (EOC) v, 61, 115, 146, 153, 165, 178, 180-182, 187, 188, 190, 197
- Flintlock 115-121
- Force de défense de Jamaïque (FDJ) 77, 78
- Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) 31 *notes*, 34, 42, 44, 87, 99, 103, 170, 198
- Force opérationnelle d'opérations spéciales (FOOS) 55, 67, 73-75, 87, 99, 106, 197,
- Force opérationnelle interarmées 2 (FOI2) 51, 54, 55, 186, 197, 198
- Forces de sécurité du Mali (FSM) 79

## I N D E X

- Forces de sécurité nationale afghanes (FSNA) 36, 38-40, 74, 102, 103, 106, 107
- Forces spéciales (FS) 45, 46, 63, 64, 66, 68, 69, 71-73, 76, 79-83, **84 notes**, 86, 91, 97, 105, 107, **112 notes**
- Forces spéciales des États-Unis (USSF) 73, 74, 76
- Gardes de sécurité afghans (GSA) 107
- Gendarmerie royale du Canada 75
- Général Rick Hillier 31 *notes*
- gouvernance 10, 14, 15, 35, 36, 39-41, 47, 76, 108, 109, 111, 156
- gouvernement du Canada (GC) 1, 2, 10, 15, 20, 21, 31 *notes*, 54, 71, 83, 185
- guerre irrégulière 77
- guerre non classique 45, 47, 65
- instruction 21, 65, 74, 120, 127, 129, 140, 170, 186, 190
- intelligence culturelle (IC) 152, 156, 158, 180, 187, 188, 189, 191
- interarmées, internationales, multiorganisationnelles et publiques (IIMP) 34
- Iraq 3, 31 *notes*, 54, 61, 65-67, 70
- Jamaïque 71, 72, 77, 78, 83, 86
- leadership 11, **112 notes**, **160 notes**
- livre blanc 9-11

## C H A P I T R E 1 0

- MacKay, Peter 5, 11
- McChrystal, Général Stanley A. 107
- Médias **30 notes**, 51, 117-119, 189, 197
- membre des FOS vii, 22, 74, 115, 116, 119-121, 125, 132, 135, 152, 156, 161, 166-168, 172, 173, 178, 180-182, 184, 186-191
- mer-air-terre (SEAL) 86, 88, 120
- ministre de la Défense nationale (ministre – DN) 5, **32 notes**
- ministère de la Défense nationale (MDN) 1, 2, 11-15, 20, **25 notes**, **27-29 notes**, **32 notes**, **50 notes**, 118, **174 notes**
- ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) 4, 5, 10, 15, **25-27 notes**, 47, 72, 78, 118, 198
- mission d’instruction 78, 117, 119, 121
- moral 17, 35, 91, 148, 162
- opération de stabilité des villages (OSV) 42, 73, 77, 92, 97, 108-111
- Organisation des Nations Unies (ONU) 1, 3, 8, 16, **29 notes**, **31 notes**, 198
- Organisation du Traité de l’Atlantique Nord (OTAN) 1, 8, 16, **26 notes**, **29 notes**, **31 notes**, **32 notes**, 34, 36, 40, 44, 46, 73, 100, 171, 198
- Pashtunwali 90, 91
- pensée critique 58, 166, 169, 171, 173, 182, 183, **192 notes**
- pensée stratégique 58, 182, 187-189, 191
- perfectionnement professionnel (PP) 18, 164, 185-188, 191, 197
- Petraeus, Général David 44, 103, 171, 172, 173, **176 notes**, **192 notes**, **193 notes**
- Police locale afghane (PLA) 42, 109, 110

## C H A P I T R E 10

Police nationale afghane (PNA) 36-38, 42, 74-77, 87, 94, 99-103, 107, 110  
programme de commando 73, 74

quartier général de la Défense national 198

reconnaissance spéciale 42, 55

Régiment d'opérations spéciales du Canada (ROSC) 71-73, 75-80, 82, 83,  
84 *notes*, 86, 87, 117-121, 186, 196, 199

risque 14, 16, 17, 24, 30-32 *notes*, 46, 116, 123, 127, 134, 136-138, 140,  
144, 161, 162, 164-166, 182

rythme de fonctionnement 126

sécurité des opérations (SECOP) 54, 56, 57, 73, 115, 120, 121

Sénégal 115-117, 121 *notes*

sensibilité culturelle 23, 80, 169

stratégie 4, 11, 12, 15, 25 *notes*, 33, 36, 53, 59, 61, 62, 68, 69, 87, 105, 106,  
111, 112 *notes*, 113 *notes*, 168, 196

Stratégie de défense – Le Canada d'abord (SDCD) 4, 11, 12, 25 *notes*,  
27 *notes*, 28 *notes*

taliban 50 *notes*, 93, 97, 98, 106, 109, 171, 182





Les forces d'opérations spéciales (FOS) accomplissent tout un éventail de tâches, de combat et autres, pour promouvoir l'intérêt national au pays et à l'étranger. *Les Forces d'opérations spéciales : Établir des partenariats mondiaux* examine certains des rôles que remplissent les FOS, surtout hors-combat, et en particulier en matière d'assistance militaire et en formation des militaires étrangers. Prenant sa source dans la formulation de la politique étrangère nationale et se prolongeant jusqu'au niveau de l'intervenant sur le terrain, il n'est pas surprenant de constater que l'établissement de partenariats mondiaux par l'assistance et la formation militaires soit un processus compliqué. Le présent volume commence par décrire certains enjeux au niveau de la politique nationale, puis examine, par l'entremise de récits personnels, certains des défis qui accompagnent la formation d'autres militaires. En outre, on y trouvera certaines lignes directrices normatives sur la manière de travailler efficacement avec les forces militaires étrangères. Il est bien évident qu'on ne peut, en un seul volume, faire le tour du sujet qui nous intéresse ici, mais *Les Forces d'opérations spéciales : Établir des partenariats mondiaux* est un bon point de départ pour comprendre la complexité de la collaboration avec des partenaires internationaux.



PRESSE DE L'ACADÉMIE  
CANADIENNE DE LA DÉFENSE

