



18.2.2020

# Le Journal de l'Armée du Canada



## ARTICLES

*Développer l'art du coup d'œil : les jeux de décision tactique : leurs avantages didactiques pour l'Armée canadienne*

*Le processus décisionnel des groupements tactiques et les processus de planification connexes : intuition ou réflexion? Un dialogue permanent*

*Cadre d'évaluation de l'éthique militaire des technologies émergentes*

*Méfiance, escalade des conflits et stratégies d'atténuation : répercussions pour la coopération civilo-militaire*

*Le défi complexe en matière de sécurité que représentent les enfants-soldats : explication de la complémentarité stratégique*

*Une Armée de terre en apprentissage : groupement par capacités – de l'instruction à l'éducation dans l'Armée canadienne*

*Pas assez oblique : la chute de Sir Isaac Brock*



Défense  
nationale National  
Defence

Canada



# Le Journal de l'Armée

du Canada





**Le Journal professionnel  
de l'Armée de terre du Canada**

**PRODUIT POUR LE**

Chef d'état-major de l'Armée – Détachement de Kingston (Centre de guerre terrestre de l'Armée canadienne)  
C.P. 17000 succ., Forces, Kingston (Ontario) K7K 7B4, Canada

**CONCEPTION ET PRODUCTION**

Bureau d'édition de l'Armée de terre (BEAT), Kingston (Ontario) K7K 7B4, Canada

**SITE WEB DU JOURNAL DE L'ARMÉE DU CANADA**

Administrateur du site Web du CDIAC

**ORIGINE DES DOCUMENTS PHOTOGRAPHIQUES DE LA COUVERTURE**

Caméra de combat des Forces canadiennes

**CORRESPONDANCE**

La correspondance, les articles et les commentaires doivent être envoyés à l'adresse suivante :

Le *Journal de l'Armée du Canada*  
aux soins du rédacteur en chef, au chef d'état-major – Détachement de Kingston  
(Centre de guerre terrestre de l'Armée canadienne)  
C.P. 17000 succ., Forces, Kingston (Ontario) K7K 7B4, Canada

Téléphone : 613-541-5010 poste 2898

Télécopieur : 613-540-8713

Courriel : [thearmyjournal@forces.gc.ca](mailto:thearmyjournal@forces.gc.ca)

ISSN – 1713-773X

IDDN – R-GL-007-000/JD-014

Publication – bilingue inversée

© 2020 Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale

[Imprimer au Canada](#)

**PATRON**

Commandant de l'Armée canadienne :  
Lieutenant-général Wayne D. Eyre,  
CMM, MSC, CD

**COMITÉ DU SUIVI**

Chef d'état-major de la  
Stratégie de l'Armée canadienne :  
Brigadier-général Chris C. Ayotte, CD

Directeur, Centre de guerre terrestre  
de l'Armée canadienne :  
Colonel Éric J. J. S. Fortin, CD

**LE PERSONNEL  
DES PUBLICATIONS**

Rédacteur en chef :  
Lieutenant-colonel Michael A. Rostek,  
CD, Ph. D., APF

Gérant de la production :  
Major John R. B. Bosso, CD

Chroniqueur de la critique de livres :  
M. Peter J. G. Gizewski, M.A., M. Phil.

**CONSEIL DES PUBLICATIONS**

CGTAC – Centre d'analyse et de  
recherche opérationnelle :  
M. Peter J. G. Gizewski, M.A., M. Phil.  
Mme Katherine M. Banko, Ph. D.

Collège militaire royal du Canada :  
M. Michael Hennessy, Ph. D.  
M. J. Craig Stone, CD, Ph. D.

Centre de doctrine et d'instruction  
de l'Armée canadienne :  
Major John Rickard, CD, Ph. D.  
M. Richard Z. Palimaka

Le *Journal de l'Armée du Canada*, est une publication officielle de l'Armée canadienne. Le choix des articles s'effectue par un comité de lecture en fonction des réflexions et des échanges qu'ils peuvent susciter. Ce périodique présente les opinions refléchies de professionnels et les discussions informées sur l'art et la science de la conduite de la guerre terrestre et il constitue un moyen de diffusion et de discussion des concepts liés à la doctrine et à l'instruction, un instrument grâce auquel le personnel militaire de l'Armée de terre et les civils qui s'intéressent à ces questions peuvent faire connaître leurs idées, leurs concepts et leurs opinions. Les auteurs sont invités à soumettre des articles qui traitent de sujets tels que le leadership, l'éthique, la technologie et l'histoire militaire. Le *Journal de l'Armée du Canada* est un outil essentiel à la santé intellectuelle du personnel de l'Armée canadienne et à l'élaboration de nouveaux concepts et de nouvelles doctrines et politiques d'instruction valables dans l'avenir. Il permet à tous les militaires et à tous les membres du personnel de l'Armée canadienne, des autres éléments, des organismes gouvernementaux et du milieu universitaire intéressés aux questions liées à l'Armée canadienne, à la défense et à la sécurité de parfaire leur éducation et de se perfectionner sur le plan professionnel.

**DIFFUSION ET ABONNEMENT**

Le *Journal de l'Armée du Canada* (ISSN 1713-773X) est diffusé à la grandeur de l'Armée canadienne et à certains destinataires du quartier général de la Défense nationale, de la Marine royale canadienne, de l'Aviation royale canadienne et de la Direction des opérations des systèmes d'information.

Des exemplaires sont aussi distribués à des organismes liés à la défense, à des armées alliées et à certains membres du grand public et du milieu universitaire. Pour obtenir des renseignements au sujet de la diffusion ou de la façon de s'abonner et pour nous aviser d'un changement d'adresse, il faut s'adresser à [thearmyjournal@forces.gc.ca](mailto:thearmyjournal@forces.gc.ca). Consultez notre site Web : *Journal de l'Armée du Canada*, à [www.army-armee.forces.gc.ca/fr/journal-armee-canada/journal-armee-index.page](http://www.army-armee.forces.gc.ca/fr/journal-armee-canada/journal-armee-index.page).

**SOUMISSION D'ARTICLES**

Les articles manuscrits, les notes de recherche, les critiques de livres et les communiqués sur des sujets d'intérêt sont les bienvenus en tout temps. Les articles devraient compter de 4000 à 6000 mots, à l'exclusion des notes en fin de texte; les notes de recherche devraient compter de 1000 à 3000 mots, à l'exclusion des notes en fin de texte; et les critiques de livres devraient compter de 1000 à 1500 mots; et les communiqués sur des sujets d'intérêt ne devraient pas dépasser 1000 mots. Les articles doivent être rédigés dans l'une ou l'autre des langues officielles. Les auteurs doivent y joindre une brève biographie. Les tableaux, diagrammes, cartes et images à l'appui des articles doivent être fournis à part, sans être intégrés au texte. Les articles doivent être soumis par courriel ou par la poste. Ils sont revus par un comité de rédaction et le rédacteur en chef se chargera de tenir les auteurs informés. Pour obtenir plus de renseignements sur la façon de procéder pour soumettre un article, consultez le [www.army-armee.forces.gc.ca/fr/journal-armee-canada/journal-armee-directives.page](http://www.army-armee.forces.gc.ca/fr/journal-armee-canada/journal-armee-directives.page).

**AVIS DE NON-RESPONSABILITÉ**

Les opinions exprimées dans les articles n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent aucunement les politiques officielles du gouvernement du Canada ou des Forces armées canadiennes. Les textes traitant des derniers développements en matière de doctrine et d'instruction ou dans un domaine quelconque ne confèrent à personne l'autorité d'agir à cet égard. Tous les documents publiés demeurent la propriété du ministère de la Défense nationale et ne peuvent être reproduits qu'avec l'autorisation écrite du rédacteur en chef.

## ÉDITORIALS

- 06 Un débat sur les enjeux professionnels dans l'Armée canadienne : un appel aux armes

*Lieutenant-général Wayne D. Eyre*

- 12 Éditorial

*Lieutenant-colonel Michael A. Rostek*

## ARTICLES

- 17 Développer l'art du coup d'œil : les jeux de décision tactique : leurs avantages didactiques pour l'Armée canadienne

*Major Matthew Rolls*

- 35 Le processus décisionnel des groupements tactiques et les processus de planification connexes : intuition ou réflexion ?

Un dialogue permanent

*Colonel Howard G. Coombs et lieutenant-colonel (à la retraite) Steven K. Macbeth*

- 57 Cadre d'évaluation de l'éthique militaire des technologies émergentes

*Mme Joelle B. Thorpe, Ph. D., Mme Kimberly D. Girling, Ph. D., et M. Alain Auger, Ph. D.*

- 79 Méfiance, escalade des conflits et stratégies d'atténuation : répercussions pour la coopération civilo-militaire

*Megan M. Thompson, Ph. D., et Ritu Gill, Ph. D.*

- 93 Le défi complexe en matière de sécurité que représentent les enfants-soldats : explication de la complémentarité stratégique

*Lieutenant-colonel Michael A. Rostek et Mme Shelly Whitman, Ph. D.*

- 113 Une Armée de terre en apprentissage : groupement par capacités – de l'instruction à l'éducation dans l'Armée canadienne

*Darryl G. Cathcart et lieutenant-colonel John Joseph (Joe) Parkinson*

- 127 Pas assez oblique : la chute de Sir Isaac Brock

*Guy St-Denis*

## BIOGRAPHIES

- 155 L'Ontario Regiment se souvient du capitaine John Richardson : le dernier officier du régiment survivant de la Seconde Guerre mondiale

*Rod Henderson*

## NOTE AU DOSSIER

- 169 De retour à la normale

*Sergeant Andrew J. Lowry*

- 175 Intention du commandant – une réfutation

*Major Jonathan Cox*

- 179 Planification de la démobilisation : étude de cas sur les défis logistiques alliés à la fin de la Seconde Guerre mondiale

*Sergeant Simon D. H. Wells*

## CRITIQUES DE LIVRES

- 184 The Bytown Gunners: The History of Ottawa's Artillery, 1855–2015

*Critique préparée par Roger Sarty*

- 188 Countering Violent Extremism and Terrorism: Assessing Domestic and International Strategies

*Critique préparée par le lieutenant-colonel James McKay*

- 190 Leading at the Edge: True Tales from Canadian Police in Peacebuilding and Peacekeeping Missions Around the World

*Critique préparée par le lieutenant-colonel Michael A. Rostek*

- 192 A Long Way Gone: Memoirs of a Boy Soldier

*Critique préparée par le lieutenant-colonel Michael A. Rostek*

- 194 Composite Warfare: The Conduct of Successful Ground Force Operations in Africa

*Critique préparée par le Major Chris Buckham*

## LES NOUVELLES DE L'ARMÉE

- 197 Au-delà de l'attaque dans la foulée : éducation et leadership au cours de commandant d'équipe de combat

*Capitaine Stephen Keeble*

## UN DÉBAT SUR LES ENJEUX PROFESSIONNELS DANS L'ARMÉE CANADIENNE : UN APPEL AUX ARMES



Lieutenant-général Wayne D. Eyre,  
CMM, CSM, CD

*Observe sans cesse que toutes choses ont lieu par le changement, et habite-toi à considérer que la nature de l'univers n'aime rien tant que de changer les choses qui sont et de faire les choses nouvelles comme elles.*

— Marc-Aurèle

*C'est le changement, le changement continu et inévitable, qui est le facteur dominant de la société contemporaine. Aucune décision ne peut être prise sans tenir compte non seulement du monde tel qu'il est, mais aussi du monde de demain.*

— Isaac Asimov

Même un ermite aurait du mal à ne pas ressentir les tremblements suscités par le changement tectonique s'opérant dans notre monde. Les forces irrépressibles ayant pour noms géopolitique, climat, technologie et démographie, parmi bien d'autres, ont toutes pour toile de fond la faillibilité humaine et elles transforment notre monde de façons difficiles à imaginer. Notre réalité n'est pas ce qu'elle a déjà été et, chose certaine, elle ne sera pas celle que nous avions escomptée pour notre avenir.

Ce changement ne peut être plus évident que dans notre environnement de sécurité. Du point de vue géopolitique, nous assistons à la réapparition du spectre de la concurrence entre les grandes puissances. La démocratie libérale étant déjà menacée par la montée du populisme, y compris en Occident, la Chine, la Russie et d'autres États autoritaires cherchent à la détruire et à torpiller l'ordre international fondé sur des règles en semant la corruption, le mécontentement et le désordre afin d'en créer un qui favorisera mieux leur propre modèle et leurs intérêts nationaux. Les changements climatiques, les pandémies, le terrorisme extrémiste local et international, les migrations humaines, les régimes de gouvernance faibles, les inégalités, la rareté des ressources et la manipulation de la vérité, voilà autant de défis pesant lourdement sur la sécurité!

Cet environnement en évolution aura de profonds effets non seulement sur nos Forces armées canadiennes (FAC), mais aussi sur notre pays. D'aucuns pourraient dire que nous en sommes à un point d'infexion stratégique. Ce que nous avons accompli, la façon dont nous l'avons fait et les outils et techniques que nous avons employés dans le passé risquent de ne plus suffire. Que signifie tout cela pour l'Armée canadienne (AC) qui, en tant que composante des FAC, participera inévitablement et de plus en plus partie aux démarches pangouvernementales, à titre d'un des nombreux instruments de la puissance nationale? Personne ne possède les réponses à cette question, mais collectivement, nous devons les trouver.

Pendant que je lisais le dernier numéro du *Journal de l'Armée du Canada* au cours de l'isolement imposé par la COVID-19, je me suis mis à penser aux générations antérieures et à la façon dont elles ont affronté les défis de leur époque au moyen d'un débat éclairé dans les pages des revues militaires canadiennes précédentes. Avant la Seconde Guerre mondiale, tandis que les leçons enseignées par la Grande Guerre étaient encore fraîches à la mémoire et que l'évolution sociale et technologique se poursuivait, des délibérations continues portaient sur de nombreux sujets, par exemple le dialogue Simonds-Burns sur la mécanisation de l'Armée de terre. De même, des débats sur la façon de combattre sur les champs de bataille conventionnels et nucléaires se sont amorcés après la guerre.

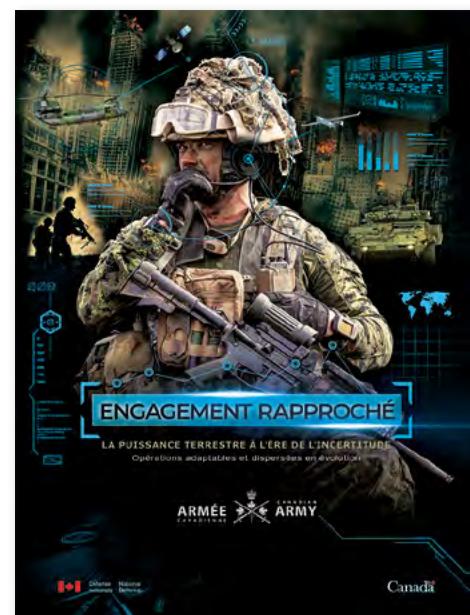
J'ai aussi réfléchi à l'utilité d'un forum qui régirait ce débat rationnel. Après un hiatus de plusieurs années, j'applaudis au rajeunissement du *Journal de l'Armée du Canada*. Toute profession digne de ce nom possède son propre forum où les idées sont partagées et débattues et deviennent partie intégrante de son fonds de connaissances professionnelles. Cela manquait à l'AC depuis déjà un bon moment.

À ce point d'infexion, les décisions que nous prendrons au cours des prochaines années détermineront profondément l'avenir de l'AC en tant qu'institution et elles influeront aussi sur la manière dont elle pourra défendre notre pays. Nous devons réfléchir à fond à ces changements et, en particulier, à ce qu'ils signifient pour l'AC et à la façon dont elle s'y adaptera. J'aimerais que le *Journal* devienne une tribune où les défis qui nous attendent et les solutions proposées pour les relever feront l'objet de débats animés. Il nous faut aller plus loin qu'un gazouillis ou un message diffusé sur les médias sociaux : afin de rédiger (ou de dactylographier) un article bien composé, il faut faire des recherches, réfléchir et posséder des compétences en rédaction, autant d'éléments essentiels à la créativité, à la pensée critique et à la communication, trois atouts qui sous-tendent notre profession.

Le rôle même de la puissance terrestre est remis en question. Avec l'importance grandissante d'autres domaines, le rôle central du domaine terrestre dans les conflits a sans doute été supplplanté par celui du domaine de l'information. Malgré cela, la guerre demeure un

affrontement fondé sur la volonté humaine. Les êtres humains, du moins à l'heure actuelle, vivent dans le domaine terrestre. Nous savons donc intuitivement, comme cela a été le cas au cours de l'histoire, que la capacité de contrôler le terrain et d'avoir une présence physique et psychologique dans la population et « sur le terrain » pour manifester ainsi au maximum l'engagement national sera toujours impérative. Cependant, de nombreuses questions n'ont pas encore de réponse (ou n'ont pas été formulées), d'où la nécessité pour nous de débattre et de définir le rôle qui convient à la puissance terrestre dans l'environnement de sécurité.

Nos concepts opérationnels doivent constamment être remis en question et mis à jour. Le concept opérationnel cadre, récemment publié par l'Armée de terre sous le titre *Engagement rapproché*, expose la façon dont nous comptons fonctionner dans l'avenir. Comme tous les concepts, il ne se réalisera pas comme nous l'avons imaginé, et il nous faudra en réévaluer souvent les piliers fondamentaux afin de le rendre assez juste pour qu'il nous guide vers le succès. Que devons-nous y changer pour demeurer en harmonie avec le document que les FAC publieront bientôt sous le titre *Pan-Domain Force Employment Concept*? (à paraître dans les deux langues officielles). Comment satisferons-nous à l'impératif consistant à intégrer le domaine de l'information dans chacune de nos missions et tâches, à en faire un élément central et non pas seulement un accessoire, ou une option ajoutée aux tirs létaux et aux mouvements?



Le concept des *opérations adaptables et dispersées* (OAD), introduit plus tôt, est inhérent à celui de *l'engagement rapproché*. Fortement réseautées et misant sur le renseignement arrière, les tirs interarmées et le maintien en puissance, les petites équipes décentralisées qui créent de façon cumulative une présence physique et psychologique et concentrent leurs effets au bon endroit et au bon moment représentent la voie de l'avenir. Des OAD ont été conçues au niveau organique, mais il reste beaucoup à faire pour cerner à quoi les OAD ressemblent concrètement. Par exemple, à quoi les attaques menées par les pelotons, les troupes et les équipes de combat s'apparentent-elles dans le contexte des OAD? Comment assurons-nous le maintien en puissance dans ce contexte? Bien d'autres questions de ce genre se posent encore.

Il nous faut de même étudier la structure de nos forces et la modifier en conséquence. Nos postes de commandement (PC) sont gros et mal articulés. Comment morceler les PC d'unité et de brigade pour qu'ils constituent une cible moins invitante, sans nuire à leur fonctionnement? Comment la structure de nos bataillons d'infanterie change-t-elle? L'équipe interarmes, créée vers la fin de la Première Guerre mondiale, nous a bien servi au cours du siècle dernier, mais répond-elle encore à nos besoins? Comment expliquons-nous la tendance à la diminution du nombre d'unités interarmes? Vaut-il mieux centraliser les armes et les services en garnison pour l'entraînement, puis les diviser en équipes adaptées aux besoins, ou constituer une équipe cohésive à mesure qu'elle mène ses opérations? Comment la reconnaissance évoluera-t-elle? Avec les détecteurs autonomes omniprésents et les capacités robotiques en devenir, comment la reconnaissance terrestre change-t-elle? Nous faut-il des escadrons de reconnaissance dans les formations, ou devons-nous les transformer en quelque chose d'autre? Comment rendons-nous notre force capable d'accroître les moyens de sa force de sécurité, tout en conservant un leadership suffisant dans nos unités? Somme toute, quelle est la façon optimale d'agencer les capacités à temps plein et à temps partiel, d'organiser le commandement et le contrôle et d'équilibrer les investissements pour constituer une meilleure Armée de terre unifiée et intégrée?

Je crains que la létalité de nos forces ne se soit atrophiée comparativement aux menaces progressives de niveau supérieur existant dans les arsenaux russes et chinois. Quel doit être l'avenir de nos capacités blindées et antiblindés? Quel est l'avenir de nos tirs terrestres, surtout dans le contexte des OAD? Notre artillerie nous dote-t-elle de la portée et de la précision qu'il nous faut, ou devrions-nous investir dans des roquettes et des missiles de précision à longue portée? Les canons non protégés survivront-ils assez longtemps pour appuyer les combats rapprochés? Comment réintroduisons-nous les armes de défense aérienne pour nous protéger contre les menaces en évolution rapide que sont les drones, les roquettes et les missiles? En grande partie, cela se résume à un défi fondamental : comment trouver l'équilibre entre une force de prix abordable conçue pour remplir les missions les plus dangereuses (mais moins probables, espérons-nous), tout en demeurant très capable d'accomplir les missions moins dangereuses et les plus probables?

Avec la multiplication et la mondialisation des menaces et des ambitions agressives d'adversaires bordant l'Arctique ou dits « quasi arctiques », la défense continentale est devenue un thème très d'actualité. Beaucoup y voient là une responsabilité du NORAD, la spécialité exclusive d'autres domaines, mais les changements sans doute les plus profonds pourraient se produire dans le domaine terrestre. La présence dans le Grand Nord de capacités militaires terrestres et la possibilité pour elles de s'y établir rapidement créent un effet psychologique et modifient les calculs et les décisions de tout adversaire qui remettrait en question dans l'avenir notre souveraineté dans la région. Comment projetterions-nous rapidement la puissance terrestre dans cette région, surtout si elle était nécessaire entre les nœuds infrastructurels souvent éloignés les uns des autres? Comment maintiendrions-nous cette puissance en puissance? Comment se déplacerait-elle? Comment survivrait-elle?

Comment combattrait-elle? Si l'accent est éventuellement mis sur la modernisation du NORAD, quel devrait-être le rôle de l'Armée de terre dans tout système terrestre futur de défense antimissiles balistiques? Si d'autres pays se mettent à convoiter notre archipel arctique, nous faudra-t-il emprunter à la Chine des leçons opérationnelles issues de sa militarisation illégitime de la mer de Chine méridionale? Nous faut-il notre propre concept d'interdiction d'accès/de zone? L'Armée de terre a-t-elle besoin d'une capacité antinavires?

Nous avons assisté à une croissance fulgurante du nombre de catastrophes naturelles au cours desquelles l'Armée de terre, manifestement la force de dernier recours, a été appelée à appuyer les efforts des autorités municipales, provinciales ou territoriales. En effet, entre 2014 et 2019, le nombre de jours-personnes consacrés aux opérations d'intervention au Canada a été dix fois plus grand qu'au cours de la période quinquennale antérieure. Comment allons-nous concilier avec cela la nécessité d'être prêts et aptes à mener des opérations de combat, quand nous avons déjà du mal à mettre des forces sur pied dans un délai raisonnable? Comment mieux employer la Réserve de l'Armée de terre pour ces interventions? Nous faut-il créer au sein des Réserves un Corps de la protection civile qui serait uniquement chargé de fournir les secours en cas de catastrophe au Canada? Le cas échéant, quel devraient être l'équilibre et la relation entre la protection civile et les composantes traditionnelles?

Tout ce que nous faisons est fonction de la compétence, de la volonté et de la disponibilité de nos effectifs. Dans la lutte pour l'embauche d'un personnel talentueux, il est essentiel de bien comprendre en quoi consistera l'effectif de l'Armée de terre de demain et de le concevoir. Comment équilibrerons-nous les besoins et les aspirations des personnes avec les exigences du service et la nécessité absolue de produire des ressources qui peuvent combattre et gagner? Comment attirerons-nous, formerons-nous et conserverons-nous les candidats les plus doués? Comment améliorerons-nous l'intégration des femmes dans l'Armée de terre, surtout dans les armes de combat? Étant donné qu'en matière de personnel, notre système est ancré dans l'ère industrielle, avons-nous la bonne structure de grades et de spécialités et des programmes de recrutement suffisamment souples pour répondre aux besoins de la force de l'avenir? Comment allons-nous modifier nos programmes d'instruction pour y intégrer les nouvelles méthodes et technologies d'apprentissage? Comment allégerons-nous le fardeau administratif et simplifier la bureaucratie, surtout dans la Réserve de l'Armée de terre, pour accroître notre efficience? Notre système des branches, des corps et des régiments est-il le bon?

Si ce n'est pas déjà clair, nous devons réfléchir sérieusement à tous les aspects de notre profession, partager nos idées et aider à transformer les concepts en réalités. Tandis que nous examinons ensemble notre avenir, rien n'est hors de portée; pourtant, en même temps et de bien des façons, nous sommes prisonniers de notre histoire, de notre culture et de notre géographie particulières. De plus, notre réalité aura toujours ses racines dans un contexte où les ressources seront limitées. Il faudra donc prendre des décisions difficiles, mais elles devront

être judicieuses, puis débattues, disséquées et peaufinées dans un milieu professionnel. Ces décisions seront axées sur les politiques et elles façoneront ensuite ces dernières. « S'adapter ou mourir! » C'est là un adage souvent employé dans un contexte darwinien, mais il s'applique à nous en cette ère de changement accéléré. J'ai de nombreuses questions, mais peu de solutions face à l'avenir... Ces dernières doivent venir de vous.

Par conséquent, d'un point de vue social, éducatif et professionnel, il nous faut écrire et – c'est sans doute là l'aspect primordial – tenir des débats sur les questions essentielles qui influent sur le domaine terrestre (nous en avons formulées quelques-unes plus haut) et que nous devons examiner d'un œil critique pour arriver à mieux comprendre notre avenir et influer sur lui. La nature de notre profession n'exige rien de moins au moment où nous prenons les décisions voulues pour aller de l'avant dans un environnement complexe et incertain, caractérisé par des changements rapides. Le changement en tant que condition (ce qui se passe) fait partie de la réalité que nous devons accepter; le changement en tant que processus (par le biais du leadership et de l'action) est un phénomène sur lequel nous pouvons influer. Conscient de cela, j'exhorte personnellement tous les membres de l'Armée de terre et notre équipe élargie des opérations terrestres dans toutes les FAC à partager leurs idées et à amorcer un débat informé qui contribuera à son tour à enrichir notre fonds de connaissances professionnelles et à influer sur le changement. Il en résultera une AC mieux informée et plus efficace. Je compte sur le plaisir de lire vos contributions et, le cas échéant, d'y donner suite. 🌟

Le commandant de l'Armée canadienne,  
Lieutenant-général Wayne D. Eyre, CMM, CSM, CD

## ÉDITORIAL



Lieutenant-colonel Michael A. Rostek,  
CD, Ph. D., APF

C'est pour moi un honneur et un privilège de vous écrire depuis le pupitre du rédacteur en chef du *Journal de l'Armée du Canada* (JAC). Naturellement, je m'empresse tout d'abord de saluer les rédacteurs en chef qui m'ont précédé à la barre du JAC, juste avant mon arrivée, et je mentionne en particulier le lieutenant-colonel (à la retraite) Ron Bell et le major John Bosso. Ensemble, avec l'aide de la très capable équipe du Bureau d'édition de l'Armée de terre, ils ont beaucoup apporté au processus de rédaction du présent numéro, et je les remercie de leurs efforts. J'ai assumé le poste de rédacteur en chef juste au moment où le numéro 1 du volume 18 du JAC allait sous presse et j'ai commencé mon travail au moment où le numéro 2 du même volume en était à son stade quasi final. C'est pourquoi je tenais à saluer mes prédécesseurs et les membres du dernier conseil de rédaction et à les remercier publiquement de leurs contributions au présent numéro.

Comme ses lecteurs le savent, le JAC est une revue professionnelle bien établie dont l'histoire remonte à l'époque de la Seconde Guerre mondiale. L'intérêt suscité par cette publication et le soutien lui ayant été accordé ont connu des hauts et des bas au fil des années, mais je suis heureux d'annoncer qu'elle connaît maintenant une revitalisation considérable et qu'elle bénéficie de nouveaux investissements importants de l'Armée canadienne. Cette revitalisation repose fondamentalement sur l'intérêt et le soutien manifestés par le commandant de l'Armée canadienne (protecteur du JAC) et sur son désir de stimuler un débat plus dynamique au sein de notre profession. Le lieutenant-général Eyre nous fait l'honneur à titre spécial de rédiger un éditorial dans le présent numéro : c'est un « appel aux armes » par lequel il met en lumière la nécessité de réfléchir sur notre passé, puis d'écrire et d'alimenter un débat sur les questions qui se posent et se poseront à l'Armée de terre aujourd'hui et demain.

En effet, il nous adresse une série de questions dans son éditorial et nous donne ainsi un vaste éventail de thèmes de recherche. Nous avons beaucoup de chance de bénéficier d'un tel appui et d'un intérêt aussi vif, et c'est pourquoi je vous encourage toutes et tous à relever le défi lancé par le lieutenant-général Eyre, à prendre votre clavier et à exprimer vos idées dans le JAC. Je compte grandement sur votre contribution.

Nous vivons à une époque de profonds changements : c'est là un axiome bien connu. Comme je le dis plus haut, ces changements touchent aussi le JAC, qui traverse une revitalisation au moment même où j'écris ces lignes. Le présent numéro du JAC sera le dernier à endosser le format actuel ; il adoptera sa nouvelle allure quand paraîtra le numéro 1 du volume 19, au début de 2021. Tous ses aspects en seront rajeunis : la conception de la couverture, la taille de la publication et la longueur des textes, et il comportera de nouveaux articles-vedettes. Objectif : lui conserver son attrait visuel, tout en en préservant la rigueur professionnelle à laquelle vous êtes habitués. Nous comptons notamment établir des liens plus étroits avec la force déployée de l'Armée de terre et élargir le conseil de rédaction, tout en simplifiant le processus d'examen par les pairs et en accroissant la rigueur du contenu. En fait, je dois beaucoup à tous ceux et celles qui ont répondu volontiers à l'appel à siéger à ce conseil.

Dans le présent numéro, l'avenir de la technologie et ses effets sur l'Armée de terre font l'objet de trois articles distincts, chacun reposant sur sa propre thèse. Ce qui est sans doute vraiment intéressant, c'est la notion du processus décisionnel intuitif abordée dans deux articles signés l'un par le major Mathew Rolls et l'autre par le colonel Howard Coombs et le lieutenant-colonel (à la retraite) Steven MacBeth. Ces articles se complètent bien en examinant le cadre d'éthique militaire proposé par Joelle Thorpe, Ph. D., Kimberly Griling, Ph. D. et Alain Auger, Ph. D., cadre qui évalue l'éthique des nouvelles technologies sur le champ de bataille. Megan Thompson, Ph. D., et Ritu Gill, Ph. D., poursuivent leur recherche très prisée sur la confiance et l'efficacité dans diverses équipes et abordent le domaine de la méfiance – ou « attentes négatives fondées sur l'assurance » – et son importance dans les espaces complexes des missions où les FAC sont actuellement appelées à se déployer. En mettant en lumière la complexité des espaces où les FAC remplissent leurs missions, Mme Shelly Whitman, Ph. D. et moi, soulignons la nécessité d'en apprendre davantage sur la complémentarité stratégique, c'est-à-dire la façon d'intégrer efficacement les efforts que font des acteurs nombreux pour relever un défi complexe en matière de sécurité tel que celui incarné par les enfants soldats. Darryl Cathcart et le lieutenant-colonel (à la retraite) Joe Parkinson explorent le domaine de l'instruction et de l'éducation en mettant l'accent sur une nouvelle approche de l'éducation militaire professionnelle. Ce domaine retient actuellement



beaucoup l'attention étant donné la nouvelle façon de penser les facultés intellectuelles requises des soldats dans les nouveaux environnements opérationnels, et l'importance pleinement reconnue qu'on leur accorde. Notre éventail d'articles de fond se termine par une recherche détaillée menée par Guy St-Denis sur l'histoire de Sir Isaac Brock et de son décès soudain lors de la bataille de Queenston Heights. Son article remet en question l'opinion répandue depuis longtemps selon laquelle Brock était un commandant impétueux qui est mort en menant imprudemment une attaque frontale contre une position ennemie fortifiée.

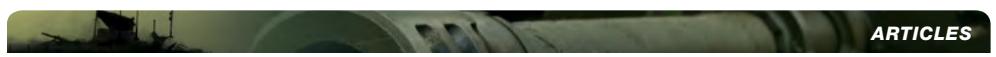
Enfin, j'attire votre attention sur la biographie du capitaine John Richardson, rédigée par le sergent (à la retraite) Rod Henderson. Le capitaine Richardson était un « tankiste » qui est décédé plus tôt cette année à l'âge de 100 ans. Il était le dernier officier dont on sait qu'il avait servi dans l'Ontario Regiment pendant la Seconde Guerre mondiale. Je l'ai personnellement bien connu, et ses récits étaient une source d'inspiration pour toute la famille des « Ontarios ». De nombreux lecteurs n'auront jamais entendu parler du capitaine Richardson, mais l'importance de ses sacrifices et son dévouement à l'égard du service méritent d'être mis en exergue, car il reste de moins en moins de soldats de cette époque pour nous rappeler la signification profonde du sacrifice qu'ils ont consenti pour notre magnifique pays.

En terminant, j'aimerais souligner encore une fois l'« appel aux armes » par lequel le lieutenant-général Eyre (protecteur du JAC) nous exhorte à lire notre histoire ainsi qu'à réfléchir aux questions qui se posent et se poseront à l'Armée de terre et de demain, à écrire sur elles et à en débattre. J'ai été très impressionné par le degré d'intérêt manifesté à l'endroit du JAC et par la qualité des articles reçus depuis mon arrivée. Alors que nous prenons les moyens de rajeunir le JAC, nous avons besoin de votre intérêt soutenu et de vos articles. J'ai hâte de les lire. N'hésitez pas à transmettre vos observations sur divers articles et sur le *Journal de l'Armée du Canada* en général. 

Le rédacteur en chef,  
Lieutenant-colonel Michael A. Rostek, CD, Ph. D., APF



Source : Shutterstock



## DÉVELOPPER L'ART DU COUP D'ŒIL<sup>1</sup> : LES JEUX DE DÉCISION TACTIQUE : LEURS AVANTAGES DIDACTIQUES POUR L'ARMÉE CANADIENNE

Major Matthew Rolls

Les jeux de décision tactique (JDT) sont des exercices tactiques abrégés sans troupes (ETST) dont l'objet est de placer ceux et celles qui s'y adonnent dans une situation où ils disposeront de peu de renseignements et de temps pour en arriver à une solution. Les JDT nécessitent peu de ressources et permettent d'intégrer la répétition à l'instruction. Ils sont des outils didactiques que l'armée des États-Unis et en particulier le United States Marine Corps emploient depuis des années. Ce sont des aides à l'instruction souples et efficaces dont les soldats, les sous-officiers (s/off) et les officiers peuvent se servir pour parfaire leur processus décisionnel analytique et intuitif. Les JDT ne sont pas complètement étrangers à l'Armée canadienne (AC), qui n'en a toutefois pas encore institutionnalisé l'emploi.

Les JDT sont des moyens très efficents d'enseigner l'art de la décision tactique, et il conviendrait de les institutionnaliser dans l'AC, tant dans les écoles que dans les unités opérationnelles. Le recours aux JDT permettra aux commandants d'encadrer leurs subalternes en dehors de l'instruction collective et de développer chez eux les aptitudes à prendre des décisions. Les instructeurs peuvent s'en servir pour discuter des concepts avec les stagiaires et s'exercer avec eux à les appliquer avant d'aller en déploiement sur le terrain pour les mettre en pratique.

Dans l'article, nous présentons un aperçu des JDT et de la façon dont ils diffèrent d'autres outils d'instruction. Nous examinons ensuite ce qui fait des JDT des aides didactiques utiles et nous terminons par une discussion de la façon de mener une séance d'instruction. Un exemple de JDT est fourni à la fin de l'article.

### QU'EST-CE QU'UN JEU DE DÉCISION TACTIQUE?

Fondamentalement, un JDT ressemble à un ETST : le stagiaire est mis dans une situation tactique et doit arriver à une solution pour la régler. Cependant, les JDT diffèrent, en pratique, de ce que la plupart des chefs de l'AC associeraient à un ETST.

Dans un JDT, le stagiaire doit exprimer sa solution sous la forme d'ordres donnés à des subalternes. Cela procure au stagiaire une occasion de s'exercer à donner des ordres de vive voix, mais aussi à utiliser des éléments graphiques tactiques sur un diagramme ou une carte. Les cours de l'AC, tels que l'instruction faisant partie des programmes de perfectionnement (PP), le Cours sur les opérations tactiques de l'Armée de terre et le Cours sur les opérations de l'Armée de terre, exigent souvent des stagiaires qu'ils travaillent en recourant au processus de l'appréciation et présentent un document de plusieurs pages, y compris des déductions fondées sur les directives qu'ils ont reçues. Ce processus aboutit au choix d'un plan d'action, puis à un compte rendu que le stagiaire présente à son supérieur. Toutefois, ce processus ne



débouche pas toujours sur la prochaine étape naturelle – l’élaboration et la présentation des ordres – qui correspond à l’acquisition des compétences essentielles pour faire le lien entre la résolution des problèmes et le processus décisionnel, d’une part, et l’action, d’autre part. L’approche dite « de la petite école » met fortement l’accent sur la nécessité pour le stagiaire de « montrer le fruit de son travail ». Il doit démontrer comment il a progressé d’un fait à une déduction pour exécuter une tâche, à un élément d’un guide de planification, à un groupement, ou à une instruction de coordination. Cette approche a du mérite lorsque l’instruction est donnée à des stagiaires qui possède peu d’expérience, voire aucune; toutefois, elle n’illustre pas de façon réaliste le processus décisionnel opérationnel et elle ne satisfait pas à l’exigence cruciale consistant à donner des ordres à des subalternes, en particulier quand le temps presse. Les JDT remédient à cette lacune en mettant plutôt l’accent sur la prise de décisions et la délivrance d’ordres.

Les JDT assujettissent les stagiaires à des délais serrés. Dans le cadre d’un JDT, le stagiaire doit d’habitude donner les ordres à un peloton ou à une compagnie ou équipe de combat de cinq à dix minutes après avoir lu la description de la situation. Souvent, les commandants et le personnel d’état-major, pendant l’instruction ou les opérations, devront prendre des décisions rapidement et dans un contexte qui continuera d’évoluer pendant le processus décisionnel. L’ETST de l’AC accorde habituellement à ceux qui l’exécutent plusieurs heures pour parcourir le terrain, s’ils sont sur place, ou pour déchiffrer les ordres et ensuite exécuter l’appréciation. Bien que le temps dont les militaires disposent pour suivre la procédure de combat au cours des opérations varie en fonction de la situation, ce qui ne change pas, c’est l’avantage acquis par ceux qui prennent leurs décisions plus vite que leur ennemi. Les ETST, tels qu’ils ont lieu actuellement, ne mettent pas en lumière les contraintes temporelles du combat et ils n’obligent pas les stagiaires à élaborer des stratégies et à acquérir des compétences qui leur permettront de prendre des décisions judicieuses très rapidement. Les ETST, du moins ceux qui sont exécutés dans les écoles, sont en général axés sur les processus plutôt que sur les résultats.

Les JDT sont délibérément ambigus. Dans le scénario d’un JDT, le stagiaire n’a pas tous les détails voulus pour étayer le processus décisionnel. Les instructeurs laissent intentionnellement de côté des renseignements pour simuler le brouillard et la friction des opérations et des combats réels. Cela est essentiel pour amener les chefs à se sentir à l’aise quand il leur faudra prendre des décisions au milieu de l’incertitude. Les ETST s’accompagnent souvent d’une trousse d’ordres complète, qui favorise le processus décisionnel et contient un plan opérationnel et des paragraphes détaillés sur la situation, ou même des annexes sur le renseignement. Pendant les opérations, quand une unité franchit la ligne de départ, l’ambiguité devient prédominante, et il est dès lors primordial de savoir travailler dans les limites de l’intention du commandant. Quand les ordres arrivent, c’est probablement par radio, sous forme de données, par un messager ou, si l’on a de la chance, au cours d’un court entretien en personne avec le commandant pendant qu’il ou qu’elle fait le tour du champ de bataille.

### POURQUOI UTILISER DES JEUX DE DÉCISION TACTIQUE?

Les facteurs que sont l’ambiguité et les rigoureuses contraintes temporelles doivent aller de pair au cours d’une série de JDT, en particulier avec de bons mentors et encadreurs, car cela aide nos chefs à comprendre qu’ils doivent viser à prendre des décisions qui suffiront dans les circonstances au lieu d’être optimales. Bien sûr, une solution optimale est idéale, mais elle exige du temps. Dans bien des cas, nos chefs ne disposent pas de ce temps. Le problème est particulièrement aigu pour nos commandants au niveau de la section jusqu’à celui de la compagnie, car ils n’ont pas l’état-major nécessaire pour analyser et planifier pendant que le commandant de la formation est occupé à diriger l’opération en cours. Les processus de planification de l’AC pour l’appréciation de combat ou de la situation et pour le processus de planification d’opérations (PPO) ont pour objet d’optimiser les solutions par le biais d’analyses qui produisent une comparaison entre de multiples plans d’action. Pourtant, les décisions sont prises de façon beaucoup plus intuitive que ces outils le laissent voir, surtout au niveau des sous-unités et aux niveaux inférieurs<sup>2</sup>. Les JDT visent à doter les chefs d’une capacité de prendre des décisions intuitives et rapides qui leur procurera un avantage au combat.

En règle générale, les êtres humains prennent leurs décisions de deux façons. Une décision peut être prise au moyen d’une analyse fondée sur une compréhension de tous les facteurs concernés, ce qui permet d’en arriver à diverses solutions éventuelles. Le décideur compare ensuite les solutions entre elles en se fondant sur des critères jugés pertinents. L’autre option consiste à miser sur une interprétation intuitive de la situation. En pareil cas, une solution saute aux yeux du décideur, ou ce dernier la perçoit instinctivement. Cependant, l’intuition n’est pas magique. Il ne s’agit pas d’un don que possèdent ceux ou celles qui sont dotés du génie inné de la guerre. L’intuition est une qualité d’expert. C’est l’art de reconnaître les tendances<sup>3</sup>. C’est la capacité de l’être humain de reconnaître rapidement les situations qui sont semblables à d’autres, vécues dans le passé, puis, en s’inspirant des mesures prises alors avec succès face à ces situations, de réagir d’une façon similaire<sup>4</sup>. Cette réaction ne sera pas parfaite, mais si le décideur a été bien formé, elle sera probablement suffisante et aura été adoptée rapidement. On ne saurait sous-estimer l’avantage qu’il y a à prendre une décision et à passer à l’action avant l’adversaire, et cet avantage est explicitement reconnu dans notre doctrine exprimée dans le cycle « observer, orienter, décider et agir »<sup>5</sup> et dans le concept de l’opération préventive au sein de l’approche manœuvrière<sup>6</sup>. Certains estimeront peut-être que cette approche du processus décisionnel laisse une grande place au hasard, mais elle reflète en fait l’expertise. C’est la capacité de reconnaître des aspects déjà observés dans une situation donnée et de proposer promptement une solution. En outre, c’est ce que les êtres humains font habituellement quand ils sont pressés par le temps et par les heurts des opérations<sup>7</sup>. Par conséquent, l’AC doit apprendre à ses chefs comment prendre des décisions de cette manière.

Daniel Kahneman, professeur de psychologie et lauréat du prix Nobel pour son travail sur le processus décisionnel, fait valoir, dans son livre *Système 1, système 2 : les deux vitesses de la pensée*, que les êtres humains sont enclins à plusieurs biais cognitifs et que la première vitesse de la pensée (processus intuitifs et subconscients) domine notre processus décisionnel. Ce système de pensée est très rapide et presque instantané, mais il est aussi sujet à l’erreur.



Source : Caméra de combat



Source : Caméra de combat

Il fait intervenir les parties de notre cerveau qui ont évolué pour faire des évaluations rapides et sommaires et favoriser la survie du chasseur-cueilleur. Il ne comporte aucune analyse complexe<sup>8</sup>. Il y a aussi la pensée du système 2, qui est rationnelle et vérifie les processus issus du système 1. Ce deuxième mode de pensée s'accompagne des processus cognitifs qui comportent une démarche analytique, par exemple l'appréciation de combat et de la situation et le PPO. Cependant, il est lent et exigeant sur le plan cognitif, ce qui amène les personnes à miser souvent sur leurs impressions intuitives<sup>9</sup>.

Kahneman ne s'exprime pas directement au sujet de l'effet des émotions d'une personne sur sa capacité de s'imposer le mode de pensée du système 2; cependant, il va de soi que certains états émotifs peuvent altérer le jugement d'une personne. La colère, la peur ou la dépression réduiront la capacité d'une personne de réfléchir (système 2) et la rendront plus susceptible de prendre des décisions fondées sur l'intuition. Les états physique et émotif ne sont pas distincts les uns des autres; par conséquent, les chefs risquent de ressentir plus d'émotions négatives à mesure que la fatigue, le froid ou la faim les gagnent. Ce processus fonctionne dans les deux sens : les émotions négatives peuvent accroître l'intensité des symptômes physiques.

Dans l'environnement de combat, peu de facteurs rendront possible un processus décisionnel lent, délibéré et rationnel. Les chefs seront grandement pressés d'agir; ils ne se sentiront sans doute pas bien physiquement et ils risqueront d'être épuisés et en proie à la peur, à la colère ou à la tristesse à divers moments, à cause de la violence dont ils auront fait l'expérience ou qu'ils auront infligée, ou les deux. Cet environnement limitera leur capacité d'appliquer toute la gamme de leurs compétences cognitives par le biais de la réflexion (système 2) et il donnera beaucoup d'importance au processus décisionnel intuitif<sup>10</sup>. Les JDT offrent à nos chefs, pendant l'instruction, des possibilités exceptionnelles non seulement d'atténuer les effets ressentis

quand ils ont l'impression d'être forcés à prendre des décisions intuitives, mais aussi de se préparer à exceller dans un tel environnement et de prendre de meilleures décisions plus vite.

Un moyen clé de produire les bonnes réactions intuitives face à des situations tactiques réside dans la « répétition tactique » [traduction]. C'est un peu ce que fait un athlète au gymnase : il répète mille et une fois le même exercice ou le même mouvement pour finalement réussir à les accomplir mieux et plus habilement. Les grands joueurs d'échecs offrent une comparaison encore plus éloquente. Aux niveaux d'élite, ils peuvent jouer des dizaines de parties simultanément. Comment est-ce possible? Il s'agit pour eux de réagir intuitivement à la position des pièces sur l'échiquier après avoir joué des milliers de parties et en avoir analysé les combinaisons. Le joueur peut instantanément comprendre la position, ce qu'en sont les éléments clés, les coups qui sont possibles et la façon de les exploiter<sup>11</sup>. C'est le « coup d'œil » dont Clausewitz a parlé et que possédaient Frédéric le Grand et Napoléon, selon lui<sup>12</sup>.

Cette situation comporte une dichotomie. Les biais cognitifs, par exemple le désir de confirmation ou celui de se fonder sur un élément d'information particulier, empoisonnent le processus décisionnel humain. Cela signifie que, dans des situations peu familières, nous devons mobiliser notre raisonnement pour cerner les éléments importants et décider comment nous allons nous en servir. Cependant, la guerre est un processus dans le cadre duquel le temps compte; or, le cerveau humain est véritablement limité quant à la quantité d'informations qu'il peut absorber. En fait, la présence d'informations trop nombreuses suscitera des biais cognitifs<sup>13</sup>. Aspect important, notre intuition résulte de milliers d'années d'évolution fructueuse et d'une compétition pour la survie. C'est là un outil qu'un chef aurait tort d'écartier, surtout dans une situation où sa vie et celle de ses subalternes sont en jeu. Ce sont là les genres de situations pour lesquels notre intuition a évolué.

Dans un monde idéal, les chefs de l'AC feraient des « répétitions tactiques » à la faveur d'un programme d'instruction réaliste, notamment en exécutant des exercices libres opposant deux forces l'une à l'autre. Cependant, cela n'est pas possible à cause des ressources limitées et de la cadence opérationnelle. Tous les commandants n'auront pas l'occasion de participer à l'exercice MAPLE RESOLVE, et même ce dernier ne procure aucune garantie aux commandants qu'ils acquerront une expérience assez large et profonde des « répétitions tactiques » pour leur permettre de commencer à prendre de façon fiable des décisions intuitives suffisamment bonnes. Les JDT offrent un autre moyen d'instruction peu coûteux pour exposer les soldats à divers scénarios tactiques et remédier aux lacunes dans le savoir et l'expérience.

Les JDT permettent vraiment de faire preuve d'audace. L'histoire nous enseigne – et la doctrine confirme – que les commandants doivent courir des risques, se servir de leur imagination et opter pour l'imprévu à la guerre<sup>14</sup>. Cela dit, nous nous prenons souvent à exécuter des schèmes de manœuvre très semblables à ceux de nos pairs et des plans d'action manquant d'imagination qui visent à éliminer tous les risques. Les polygones de tir avec munitions réelles favorisent particulièrement ce genre d'approche dont nous nous servons souvent aux fins de la validation, en raison des limites liées à la sécurité qui doivent être fixées. Pendant un JDT, aucune vie n'est en danger, et l'échec de la mission présente une occasion d'apprendre et de s'améliorer. L'instructeur qui dirige le JDT doit mettre tous les participants à l'aise et limiter l'effet des personnalités fortes pour que les stagiaires se sentent libres d'exprimer des solutions créatrices. Si les chefs n'arrivent pas à formuler des solutions audacieuses et novatrices dans le confort d'un environnement d'apprentissage sans risque, leur capacité de ce faire pendant les opérations pourrait en souffrir également. Les chefs doivent dire à leurs subalternes que c'est le moment d'être audacieux et de s'habituer à innover, de manière à les préparer à recourir à des solutions semblables quand des situations plus difficiles se présenteront.

Dans le contexte d'une force en campagne, les JDT constituent un outil supérieur pour établir des communications implicites avec vos subalternes et mieux les connaître<sup>15</sup>. Un commandant de sous-unité se rend en campagne avec sa compagnie pendant quelques semaines à l'automne, puis il participe à un exercice de guerre en hiver, sous une forme ou sous une autre. Certains auront la chance de bénéficier d'une instruction axée sur un niveau de préparation élevé à Wainwright. Pendant ces brèves périodes, de nombreux éléments du programme d'instruction doivent avoir lieu, et une petite partie seulement se situe au niveau des pelotons et des compagnies. Chaque compagnie conçoit elle-même la majeure partie du programme en question, ce qui veut dire qu'il ne s'agit pas d'activités d'instruction réalistes avec tirs réels ou opposant une force contre une autre. La situation des commandants de bataillon est moins reluisante. Autrement dit, le commandant de formation a peu d'occasions de découvrir vraiment comment ses commandants subalternes pensent, d'observer leurs points forts et leurs faiblesses et d'établir une compréhension mutuelle entre eux. C'est cette dernière qui renforce la cohésion et permet d'accroître la rapidité des actions pendant les opérations. Un chef qui exécute des JDT régulièrement en apprend beaucoup sur la façon dont ses subalternes analysent les problèmes, pensent de façon créatrice et acceptent les risques. Ainsi, le commandant peut repérer les tendances des solutions adoptées par ses subalternes, de sorte qu'il peut ensuite élaborer un plan de perfectionnement adapté à chaque subalterne.

Les JDT peuvent renforcer les leçons retenues, ou préparer un groupe à recevoir des directives ou des éléments d'instruction. Dans le cadre d'une méthodologie d'enseignement progressif – « ramper, marcher, courir » –, un JDT donne de bons résultats au premier stade (ramper), avant que les unités se rendent sur le terrain pour commencer à exécuter une opération d'un type particulier. L'auteur a vécu cette étape à titre de commandant de la compagnie « I » du 2<sup>e</sup> Bataillon, The Royal Canadian Regiment. Avant d'amorcer des opérations concentrées de deux semaines en zone urbaine, les unités ont exécuté plusieurs JDT qui situaient l'action dans une zone urbaine. Les chefs de la compagnie ont examiné la doctrine pertinente et lu et discuté une série d'articles sur l'importance de la suppression dans les tactiques de l'infanterie, en particulier pendant des opérations en zone urbaine<sup>16</sup>. Ces fondements théoriques ayant été établis, les JDT ont été exécutés : de nombreux participants ont appliqué à leurs solutions les leçons retenues au cours de leurs lectures. Arrivés sur les lieux des opérations en zone urbaine, les pelotons se sont groupés de manière à constituer deux forces opposées l'une à l'autre : un commandant de peloton a joué le rôle du commandant d'une compagnie (réduite) avec son peloton et un autre, tandis que le dernier peloton et son commandant ont représenté la force adverse. Il a été évident que les leçons extraites des lectures et des JDT ont été reportées dans l'exécution réelle contre des adversaires humains très motivés et capables de réfléchir. Par exemple, un des commandants de peloton a établi une défense élastique et active orientée vers la contre-attaque au lieu de se contenter de tenir une rangée de bâtiments fixe.

Enfin, les JDT constituent un bon moyen d'entraîner les soldats et les chefs comme s'ils se situaient à deux niveaux supérieurs au leur. En vertu de la doctrine, nous devons comprendre l'intention de notre commandant supérieur, connaître son concept d'opérations et être prêts à occuper son poste au besoin et pouvoir le faire<sup>17</sup>. La plupart des JDT exécutés par la compagnie « I » l'ont été au niveau de la compagnie ou de l'équipe de combat. Certains ont eu lieu au niveau du bataillon. Des JDT ont aussi fait intervenir les commandants de section qui se trouvaient tous au niveau des pelotons. À l'occasion, un JDT était exécuté avec toute la compagnie et ciblait les soldats subalternes qui assumaient alors le rôle des commandants de section. Ces initiatives ont été bien accueillies par les soldats, elles n'ont rien coûté et ont ouvert la porte à des discussions qui ont approfondi la compréhension des situations tactiques par les subalternes et ont accru la possibilité d'établir une communication implicite entre les chefs et les subalternes dans toute la chaîne de commandement de la compagnie.

### COMMENT EXÉCUTER UN JEU DE DÉCISION TACTIQUE

Il existe trois grandes façons d'employer les JDT : en solo, en groupe, ou à deux personnes ou équipes<sup>18</sup>. En solo, une personne exécute le JDT à elle seule. Ce procédé offre la moins grande valeur pédagogique, car il n'y a aucune discussion critique après le jeu. Les solutions publiées peuvent améliorer cette méthode, car elles permettent au joueur de comparer sa solution à celles d'autres joueurs et de cerner ses points forts et ses faiblesses et de voir comment il en est arrivé à sa solution comparativement aux raisonnements des autres. Le jeu à deux personnes ou équipes s'apparente à un jeu de guerre. Deux joueurs ou deux équipes représentent deux forces qui s'opposent l'une à l'autre. Cette méthode nécessite la participation active d'un modérateur et elle est sensiblement plus exigeante que les deux autres, mais elle offre les plus grandes possibilités d'apprentissage<sup>19</sup>.

Le jeu en groupe offre le meilleur équilibre entre les ressources nécessaires et la création d'un environnement d'apprentissage à l'intention des subalternes. Dans le cadre de cette méthode, un groupe reçoit les éléments du JDT, qui comprennent le délai d'exécution et les paramètres que la solution est censée respecter. Une fois que tous les participants ont lu la description du problème, le chronomètre démarre. Après un intervalle donné, les participants présentent leur solution. À ce stade-ci, il est utile d'avoir un grand diagramme illustrant le JDT afin de faciliter l'exposé devant le groupe. Les joueurs doivent commencer la description de leur réponse en expliquant comment ils ont compris la situation, de manière que l'auditoire comprenne pourquoi ils ont choisi leur solution. Cela fait en sorte que la discussion ne mette pas trop l'accent sur des détails mineurs et que ceux et celles qui écoutent la présentation de la solution soient au courant des hypothèses formulées à l'appui de celle-ci<sup>20</sup>. Le présentateur finit ensuite d'exposer sa solution sous la forme de directives qu'il donnerait à ses subalternes. Fort probablement, cela pourrait s'apparenter (mais pas nécessairement) à un ordre d'opérations qui comporterait les rubriques « Situation », « Mission », « Exécution », « Soutien logistique » et « Commandement et transmissions ». Il est plus important de procurer les renseignements nécessaires aux subalternes que de faire un exposé structuré de telle ou telle façon. Le groupe peut ensuite discuter des avantages et des inconvénients liés à des démarches différentes pour communiquer les directives.

Le modérateur et les autres participants doivent ensuite analyser la solution, notamment en posant des questions telles que les suivantes :

- Quelle est la principale faiblesse de l'ennemi, et votre plan l'exploite-t-il?
- Quels sont vos points vulnérables et quels moyens prenez-vous pour les protéger?
- Votre plan d'action respecte-t-il l'intention de votre commandant immédiat et du commandant supérieur?
- Avez-vous envisagé d'autres plans d'action?
- Pourquoi avez-vous choisi cette forme de manœuvre?
- Quel a été votre effort principal, comment l'avez-vous évalué et pourquoi?
- Quels comptes rendus présenteriez-vous au commandement supérieur?
- Avec qui procéderiez-vous à la coordination et quel serait l'objet de la coordination?
- Quelles mesures prendriez-vous pour atténuer les risques liés à votre plan d'action?

Ces questions favoriseront forcément une analyse plus approfondie du problème et des facteurs s'y rapportant et, bien que le joueur ait sans doute formulé sa solution intuitivement en grande partie, la discussion l'aidera à affiner ses capacités d'analyse et à en améliorer intuitivement les résultats éventuels. À mesure que d'autres joueurs présentent leurs solutions et franchissent les étapes du processus, tous sont exposés à diverses réponses. Cela permet de comparer les plans d'action entre eux et aussi d'attirer l'attention sur d'autres facteurs pertinents que certains joueurs ont ratés. Au stade de la conclusion, tous les participants, y compris le modérateur, ont pris connaissance de diverses solutions à une même situation, de sorte que chacun est dès lors plus conscient des réponses possibles.

Il ne faut pas sous-estimer l'importance de l'analyse de suivi. C'est au cours de celle-ci qu'il est possible d'approfondir la compréhension de la situation; le modérateur doit faire preuve d'un esprit critique en l'exécutant. Revenons ici aux joueurs d'échecs de classe mondiale : Josh Waitzkin était un prodige aux échecs. La première étape de sa vie a servi de base au livre et au film intitulés *À la recherche de Bobby Fischer*. Il dirige maintenant une entreprise d'experts-conseils qui met l'accent sur des plans d'apprentissage très individualisés destinés aux élites du monde des affaires cherchant à améliorer leur rendement de manière à devenir les meilleurs qui soient dans leurs domaines respectifs<sup>21</sup>. Dans son livre *L'art d'apprendre : un voyage dans la poursuite de l'excellence*, il décrit comment il a intériorisé les leçons apprises aux échecs et créé une connaissance intuitive d'une situation qui ne lui était pas familière.

J'ai concentré mon étude du jeu sur ces moments où les plans technique et psychologique se rencontrent. Au cours d'un tournoi d'échecs comportant neuf rondes, j'en étais arrivé à environ quatre ou cinq positions critiques que je ne comprenais pas tout à fait, ou au stade desquelles j'avais commis une erreur. Tout de suite après chaque partie, j'entrais rapidement les coups dans mon ordinateur en y notant la démarche de ma pensée et mon état émotif aux diverses étapes de la bataille. Puis, après le tournoi, armé de ces nouvelles impressions, je retournais voir Vrhovljve [le mentor de Waitzkin] et j'étudiais les moments critiques avec lui [...] Habituellement, les longues séances d'étude se déroulaient comme suit : je commençais à la position critique tirée d'une de mes parties, là où ma compréhension intuitive n'avait pas été à la hauteur du défi à relever. Au départ, mon esprit avait été comme un coureur par un froid matin d'hiver – raide, maussade et peu enclin à entreprendre cette course. Puis, je commençais à bouger, en me rappelant les paramètres de mon attaque au cours de la partie et comment les divers éléments ne s'étaient pas pleinement harmonisés les uns avec les autres. J'ai essayé de décortiquer la position de mon adversaire et j'ai découvert de nouvelles couches de ses ressources défensives. Pendant ce temps, mon esprit dégelait et il intégrait la dynamique structurelle qu'il n'avait pas tout à fait comprise auparavant [...] Quand j'examinais la position critique qui avait existé lors du tournoi, ce sur quoi j'avais buté quelques jours, heures ou semaines auparavant paraissait maintenant parfaitement clair pour moi. Je voyais le meilleur coup à exécuter et le plan à suivre, et je comprenais l'évaluation de la position.

Je ne pouvais pas expliquer cette nouvelle prise de conscience avec des variations ou des mots. Je me sentais à un niveau plus fondamental, comme les vaguelettes à la surface de l'eau ou une brise légère. Mon intuition des échecs s'était approfondie<sup>22</sup>. [Traduction]

L'évidence qui transpire de l'expérience de Waitzkin réside dans l'analyse qu'il a faite après la partie et qui lui a permis d'intérioriser ses expériences. Cette intériorisation correspond à la connaissance intuitive, à la reconnaissance de la nouvelle position; c'est ce sur quoi il s'est fondé ensuite au cours des parties ultérieures pour comprendre instantanément une position donnée.

La réussite des JDT dépend fondamentalement de la création d'un environnement propice à l'apprentissage. Le jeu doit être exécuté de telle façon que ceux qui y prennent part ne se sentent pas trop intimidés. Un lieutenant à qui l'on demande de proposer un schème de manœuvre pour un groupement tactique et de l'expliquer devant ses pairs et ses supérieurs ne se trouve pas dans une position facile. La période de questions ne doit pas s'apparenter à une inquisition; elle doit plutôt avoir lieu d'une manière qui amène tous les participants à s'améliorer. Les militaires supérieurs présents doivent être conscients des observations qu'ils formulent et du contexte où ils le font. Comme les questions posées plus haut le montrent, il n'est pas nécessaire ici de décider si un plan d'action est bon ou mauvais, ou s'il mérite la mention « réussite » ou « échec ». La période de questions offre une occasion d'explorer comment la décision a été prise et justifiée et de découvrir d'autres solutions éventuelles. Les animateurs doivent se méfier de la tendance à favoriser une approche à mesure que le groupe prend conscience des méthodes que ses membres influents préfèrent. Par exemple, si le commandant préfère d'habitude les plans moins audacieux et risqués, ses subalternes se mettront à façonner leurs plans en conséquence. D'une certaine façon, cela est avantageux, car à mesure que les chefs de l'unité apprennent ainsi quelles sont les préférences du commandant, une meilleure compréhension mutuelle des opérations s'en dégage. En revanche, cette attitude risque d'entraîner la sclérose mentale dans l'unité. L'influence disproportionnée de l'officier supérieur présent est inévitable, mais on peut l'atténuer en veillant à ce qu'il soit le dernier à prendre la parole et à ce que la conversation et le débat aient lieu avant qu'il formule ses derniers commentaires. Il existera inévitablement dans la salle des opinions divergentes par rapport à la sienne, mais de cette façon, elles seront entendues et discutées avant qu'il parle.

## CONCLUSION

Dans l'article, nous avons fait valoir que l'AC devrait institutionnaliser les JDT. Cela ne coûterait pas cher, et la première étape pourrait consister à utiliser le JDT ci-annexé et à en discuter dans toute l'AC. Des publications telles que *Le Journal de l'Armée du Canada*, le *Bulletin du Corps d'infanterie* et l'*Armour Newsletter* pourraient commencer à publier des JDT dans chacun de leurs numéros, recevoir des solutions et imprimer les meilleures dans le numéro suivant. *Le Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre*, qui a précédé la présente publication, l'a fait pendant quelque temps<sup>23</sup>. La *Revue militaire canadienne* pourrait aussi adopter un outil semblable à un JDT, mais présenter plus de problèmes interarmées, peut-être au niveau opérationnel de la guerre. Les collèges d'état-major des États-Unis utilisent maintenant des jeux de décision opérationnels.

L'emploi de JDT dans les écoles du Centre d'instruction au combat commencera à rapporter des dividendes rapidement et il pourrait commencer immédiatement. Par exemple, après un cours sur les opérations offensives donné dans le cadre de la PP 1.1 destinée aux officiers d'infanterie, les stagiaires exécuteraient un JDT offensif qui aiderait à renforcer les notions qu'ils viendraient d'acquérir sur les principes de guerre pertinents, les éléments fondamentaux de l'offensive et les stades de l'attaque. Finalement, les JDT publiés dans les revues professionnelles et créés par la force sur le terrain devraient être regroupés dans un seul ouvrage de référence numérique qui serait accessible à toute la force.

La force sur le terrain pourrait immédiatement intégrer les JDT dans les programmes de perfectionnement professionnel respectifs de ses unités. Cette force est exceptionnellement occupée, et elle sacrifie souvent le perfectionnement professionnel pour arriver à produire les résultats opérationnels escomptés, à atteindre ses objectifs d'entraînement, ou à appuyer l'institution. En fin de compte, il n'y a que 24 heures dans une journée! Cependant, il faut très peu de temps pour exécuter un JDT, comparativement à d'autres initiatives, et ce dernier peut produire des effets disproportionnés par rapport aux ressources qu'il nécessite.

Les JDT constituent un moyen peu coûteux et rapide que le commandant peut employer pour entraîner ses subalternes. Ils ont un rôle à jouer dans nos revues professionnelles, nos salles de classe et nos unités opérationnelles. La plupart des cours de l'AC portant sur la prise de décisions tactiques visent à enseigner un processus d'analyse aux stagiaires pour qu'ils en arrivent à ce qui sera, espère-t-on, une solution optimale, mais le JDT est axé sur la capacité du participant de prendre des décisions intuitives suscitées par la reconnaissance de caractéristiques observées antérieurement. Ces capacités revêtiront une importance critique au cours des opérations. Cependant, les JDT n'excluent pas entièrement les aptitudes à l'analyse. Grâce aux discussions et aux critiques collectives, les joueurs analysent les facteurs et comparent les plans d'action, après que plusieurs membres du groupe ont présenté des solutions. Si nous visons à créer des soldats, des sous-officiers et des officiers qui pourront prendre des décisions plus vite que nos futurs adversaires, il nous faut donc un moyen de prendre plus de décisions. Comme un boxeur ou un lutteur cherchant à parfaire son coup droit, sa prise de jambe simple, ou sa prise d'étranglement, il nous faut plus de « répétitions tactiques ».

## EXEMPLE DE SCÉNARIO : DÉCISION À LA RIVIÈRE BLEUE

Vous êtes le commandant (Cmtdt) de l'équipe de combat (Éq Cbt) de la Compagnie « I » (Cie I) au sein du groupement tactique (GT) du 2<sup>e</sup> Bataillon, The Royal Canadian Regiment (2 RCR). Vous disposez des ressources suivantes : deux pelotons organiques d'infanterie mécanisée et un quartier général, ainsi qu'un poste de contrôle opérationnel (OPCON) rattaché, une troupe de chars Leopard 2 (quatre chars Leopard 2) appartenant à l'Escadron « C » (Esc C), The Royal Canadian Dragoons (RCD) et une équipe d'officiers observateurs avancés (OOA)/de contrôleurs aériens avancés (CAA) fournie par le 2<sup>e</sup> Régiment, Royal Canadian Horse Artillery (2 RCHA). Votre troisième peloton d'infanterie mécanisée a été détaché de l'Esc C RCD, aux fins de l'OPCON.

Le 2<sup>e</sup> Groupe-brigade mécanisé canadien (2 GBMC) mène des opérations en Atropia depuis trois mois. Après avoir exécuté avec succès des opérations défensives, la brigade (bde) reprend l'offensive. Les forces donoviennes battent en retraite vers ce qui semble être une zone défensive principale à proximité de la capitale régionale. L'arrière-garde couvre la retraite de ces forces en utilisant des tactiques de retardement afin que le gros des forces ait plus de temps pour établir sa principale position défensive. On estime que cette arrière-garde est un groupe tactique de bataillon (GTB) spécialisé comprenant trois compagnies de fusiliers motorisées munies de véhicules BMP-2M et une compagnie de chars T-72B. Ce GTB dispose sans doute aussi de ses propres unités d'artillerie, de défense aérienne, d'engins antiblindés et de guerre électronique. On pense que le GTB tentera d'exploiter au maximum la rivière Bleue pour retarder considérablement la bde en la forçant à exécuter une opération de franchissement délibérée, puis en perturbant cette dernière. On croit également que l'ennemi essaiera de se défendre des deux côtés de la rivière, et nos unités de reconnaissance ont confirmé la présence d'éléments motorisés de la taille d'un peloton là où se trouvent les objectifs 1 et 2 du GT.

Le Cmdt du 2 GBMC veut s'emparer rapidement des sites de franchissement de la rivière Bleue et établir une tête de pont sur la rive opposée pour permettre au Cmdt de la division multinationale d'envoyer une équipe de combat de la brigade blindée (ECBB) de l'armée des États-Unis poursuivre l'ennemi de manière à lui laisser le moins de temps possible pour aménager sa position défensive. Pour cela, le Cmdt a chargé le 1 RCR et le 2 RCR de s'emparer des deux points de franchissement, d'établir une tête de pont et d'exécuter un passage des lignes vers l'avant avec l'ECBB. Le GT RCD restera en réserve pour exploiter le succès remporté et établir la tête de pont de l'autre côté de la rivière. La coalition a acquis la supériorité aérienne au niveau local pour cette offensive, mais elle fait preuve d'une grande prudence quant au recours à l'appui aérien rapproché, car l'ennemi possède des systèmes ponctuels de défense aérienne et des systèmes portatifs de défense antiaérienne.

Le Cmdt du 2 RCR compte s'emparer simultanément des objectifs 1 et 2 du GT avec des équipes de combat d'infanterie, ce qui lui permettra de dominer les sites de franchissement et la rive éloignée avec des tirs qui seront suivis de la capture de l'objectif 3 du GT par l'Éq Cbt Esc C. Il dépassera l'Esc C en empruntant le premier site de franchissement qui aura été capturé. Il aura atteint son état final quand les deux sites de franchissement auront été capturés, que l'Éq Cbt Esc C aura occupé l'objectif 3 du GT et que le GT sera prêt à dépasser le GT RCD avant d'être suivi par l'ECBB. Son effort principal : la capture de l'objectif 3 du GT par l'Éq Cbt Esc C.

Afin d'accomplir votre tâche, vous décidez d'exécuter un mouvement très peu profond sur le flanc gauche avec une base de feu fournie par votre troupe rattachée de quatre chars (1 Tp). Celle-ci est chargée d'exécuter des tirs d'appui, et les 7<sup>e</sup> et 8<sup>e</sup> pelotons (Pon) ont pour mission de détruire l'ennemi aux environs de l'objectif 1 du GT. En débarquant, votre capitaine des véhicules blindés légers (VBL) assumera le contrôle de vos VBL et les orientera vers le nord de la rivière Bleue, pendant que vous mènerez l'assaut et réorganiserez le passage de l'Éq Cbt Esc C. Le Cmdt Cie H et vous coordonnerez vos heures H de manière qu'elles soient

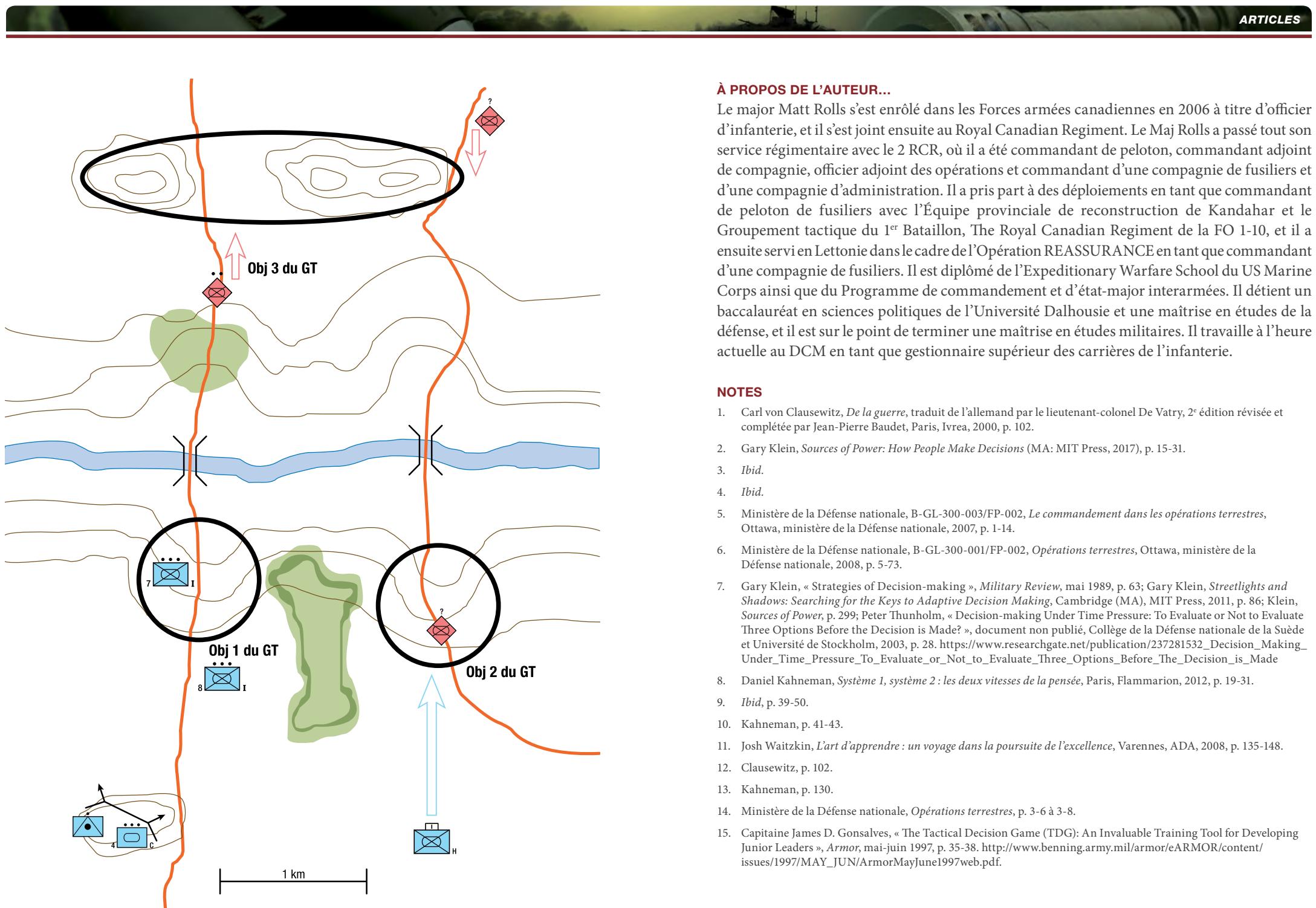
espacées de dix minutes et que vous puissiez recevoir l'appui du 2 RCHA avant que ce dernier ne se mette à soutenir la compagnie Hotel (Cie H). Le cmdt de la formation voulait que ses attaques soient simultanées pour priver l'ennemi de sa capacité de réagir, mais il accepte que le décalage de dix minutes constitue un créneau suffisamment court.

À 0700, votre OOA commence à surveiller l'objectif 1 du GT depuis une position à tourelle défilée; il ajuste les coups tirés, puis il demande des tirs d'efficacité pour exécuter une mission de suppression contre ce qui semble être un peloton de fusiliers motorisés retranché dans des positions à tourelle défilée. Avec des tirs efficaces sur la position ennemie, la 1 Tp occupe sa position d'appui par le tir. Le chef de la troupe ordonne un tir de troupe, et quatre chars Leopard 2 exposent leur canon et déclenchent une salve d'obus de 120 mm. Deux des obus touchent ce qui semble être une position factice, un autre passe au-dessus de la tourelle d'un véhicule BMP, et le quatrième frappe le BMP du milieu et en arrache la tourelle qui vole dans les airs. Il est maintenant 0705, et vos VBL quittent la position d'attaque et franchissent la ligne de départ. Les autres BMP recourent alors à des contre-mesures fumigènes multispectrales pour se dissimuler, ce qui gêne terriblement les viseurs des chars et des VBL. Vous arrivez à peu près à discerner que les véhicules BMP semblent reculer de leurs positions aménagées pour se rendre dans le terrain bas vers le site de franchissement. Vous poursuivez votre attaque contre l'objectif 1 du GT, mécontent de constater que l'ennemi semble s'enfuir, et vous vous rendez compte qu'un sifflement continu vient de vos écouteurs, presque comme si quelqu'un était assis sur le commutateur parole du réseau de commandement du GT.

Vous arrivez à l'objectif 1 du GT et confirmez que l'ennemi a réussi à s'échapper; cependant, il a laissé là de nombreux fantassins débarqués qui ne tiennent pas à combattre et se rendent rapidement. Votre capitaine des VBL oriente rapidement ces derniers vers le nord et prend à partie le peloton de fusiliers motorisé en fuite et détruit un autre véhicule. Il est maintenant 0720, et la Cie H aurait dû commencer son attaque il y a dix minutes. Les bruits qui vous parviennent de l'est révèlent qu'un combat acharné est en cours, et vous arrivez à capter des bribes de conversation à la radio (indicatif d'appel 0 [I/A 0]), et vous en déduisez que la Cie H est engagée dans une lutte ardue. Vous n'arrivez pas à comprendre l'objet de la discussion à la radio, mais quelques minutes plus tard, vous reconnaissiez la voix du cmdt de la formation et celle du Cmdt Esc C sur le réseau de commandement du GT. Vous essayez de communiquer avec le cmdt de la formation pour le renseigner sur votre situation, mais vous n'y arrivez pas. Il est maintenant 0725, et votre canonnier vous donne un coup de coude à la jambe. Il vous fait savoir que vous auriez avantage à regarder dans votre viseur de jour; quand vous le faites, vous apercevez ce qui semble être un gros nuage de poussière s'élevant en tourbillons dans le ciel depuis un endroit situé derrière l'objectif 3 du GT.

Major, quelles sont vos instructions?

Vous avez cinq minutes pour élaborer votre plan d'action. Votre réponse doit comprendre des directives s'adressant à vos subalternes, un diagramme et tout rapport que vous tenteriez d'envoyer aux niveaux supérieurs. \*





16. Les articles étudiés étaient les suivants : Major J.P. Storr, « FIBUA – The Tactics of Mistake? », *British Army Review*, 128 : p. 33-37; Lieutenant-colonel Michael Krause, « Lest We Forget: Combined Arms Assault in Complex Terrain », *Australian Army Journal*, 1, n° 1, juin 2003, p. 41-46; Lieutenant-colonel David Kilcullen, « Rethinking the Basis of Infantry Close Combat », 1, n° 1, juin 2003, p. 29-40; Jim Storr, Ph. D., « The Real Role of Small Arms in Combat », *RUSI Defence Systems*, juin 2009, p. 44-46; Major Brendan B. McBreen, « Suppression is the Critical Infantry Task », *Marine Corps Gazette*, 85, n° 10, octobre 2001, p. 40-41.
17. Ministère de la Défense nationale, *Le commandement dans les opérations terrestres*, p. 2-9 à 2-12.
18. Major John F. Schmitt, « Are You the Next Napoleon? For Tacticians at the Tip of the Spear », *The Marine Corps Gazette*, 100, n° 7, juillet 2016, <https://mca-marines.org/gazette/are-you-the-next-napoleon/>.
19. *Ibid.*
20. Colonel Thomas X. Hammes, « TDGs Return: Some Thoughts on TDG Utilization », *The Marine Corps Gazette*, 94, n° 5, mai 2010, <https://mca-marines.org/gazette/tdgs-return/>.
21. Josh Waitzkin, « Peak Performance Training », <http://www.joshwaitzkin.com/peak-performance-training/>.
22. Josh Waitzkin, *L'art d'apprendre : un voyage dans la poursuite de l'excellence*, p. 73-74.
23. Tacite, « Un simple problème tactique : «L'analyse de la mission»», *Le Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre*, vol. 3, n° 2, été 2000, p. 54, <http://publications.gc.ca/collections/Collection/D12-9-3-2F.pdf>; Tacite, « Une simple question de tactique : «Auftragstaktik» », *Le Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre*, vol. 3, n° 3, automne 2000, p. 59, <http://publications.gc.ca/collections/Collection/D12-9-3-3F.pdf>; Tacite, « Problèmes tactiques : «Choix de l'objectif» », *Le Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre*, vol. 4, n° 4, hiver 2001, p. 94. <http://publications.gc.ca/collections/Collection/D12-9-4-4F.pdf>; Tacite, « Problème tactique – Constituer une puissance de combat au moyen de l'articulation », *Le Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre*, vol. 5, n° 4, hiver 2002-2003, p. 103. <http://publications.gc.ca/collections/Collection/D12-9-5-4F.pdf>.



Source : Caméra de combat



Source : Bibliothèque et Archives Canada



## LE PROCESSUS DÉCISIONNEL DES GROUPEMENTS TACTIQUES ET LES PROCESSUS DE PLANIFICATION CONNEXES : INTUITION OU RÉFLEXION? UN DIALOGUE PERMANENT

Colonel Howard G. Coombs et lieutenant-colonel (à la retraite) Steven K. MacBeth

*Au cours des 100 dernières années [...] le processus d'appréciation a fait l'objet d'un débat doctrinal quasi constant entre ceux cherchant à parfaire l'intuition du commandement et ceux favorisant un processus décisionnel d'état-major axé davantage sur la science<sup>1</sup>. [Traduction]*

### INTRODUCTION

Dans un article récent paru dans *War Room*, Kristan Wheaton et James Morningstar, tous deux chercheurs au United States Army War College, ont cerné avec exactitude la teneur du dialogue entre les partisans des processus décisionnels intuitifs – et, par extension, de la planification – et ceux qui favorisent des modèles plus délibérés (ou réfléchis) et structurés. L'essentiel de l'argument semble résider dans la perception d'une tension entre, d'une part, la réflexion et l'action rapides, guidées par l'intuition du commandement, et, d'autre part, l'application d'un cycle plus lent d'estimation méthodique et de planification en bonne et due forme. En dépit de l'écart apparent entre ces deux positions, on peut faire valoir que la doctrine actuelle du processus décisionnel de l'Armée canadienne au niveau tactique accorde aux groupements tactiques la souplesse voulue pour adopter les deux approches et une multitude de permutations se situant entre les deux pôles<sup>2</sup>.

Le processus de planification d'opérations (PPO) actuel est utilisé par l'Armée canadienne depuis plus de 20 ans et il est issu des travaux que le Collège de commandement et d'état-major de l'Armée canadienne (CCEMAC) avait menés pour « canadieniser » le processus décisionnel militaire de l'armée américaine et créer un modèle systémique et uniforme de planification utilisable au niveau tactique. L'application et les essais initiaux ont été faits dans le cadre de cours donnés au CCEMAC et avec des éléments du Quartier général de la 1<sup>re</sup> Division du Canada. Ces efforts ont été fructueux, et la version canadienne a évolué<sup>3</sup>. La dernière version harmonise le PPO canadien avec les accords de standardisation de l'OTAN et les publications administratives alliées correspondantes. Cette doctrine intègre aussi les exigences d'interopérabilité avec l'armée américaine, à partir du niveau de la brigade en descendant, aux termes du traité conclu entre les États-Unis, la Grande-Bretagne, le Canada, l'Australie et la Nouvelle-Zélande et en vertu des initiatives d'instruction bilatérales de l'Armée canadienne. Malgré le travail continu accompli pour conserver la pertinence de la doctrine de l'Armée canadienne dans le contexte des obligations opérationnelles actuelles, il y a eu récemment des cas où d'autres modèles de planification et de prise de décisions ont été utilisés avec succès par des unités au lieu de la doctrine, au Centre canadien d'entraînement aux manœuvres (CCEM). Par conséquent, un examen du processus décisionnel tactique et de la doctrine de planification est justifié<sup>4</sup>.

## L'ARMÉE CANADIENNE AU COURS DE LA SECONDE GUERRE MONDIALE<sup>5</sup>

Avant d'examiner la situation actuelle de la planification et de la prise de décisions au niveau tactique, il est utile de comprendre comment les commandants canadiens ont fait face dans le passé aux dilemmes inhérents au processus décisionnel et à la planification dans un environnement complexe et violent où le temps presse constamment. Pendant les batailles de dégagement et d'exploitation en Normandie, de juin à août 1944, le lieutenant-général Guy Simonds, commandant du 2<sup>e</sup> Corps canadien, et ses commandants subalternes ont dû affronter de multiples défis alors qu'ils essayaient de détruire la *Wehrmacht* qui se repliait tout en combattant farouchement. À titre d'exemple, citons ici les processus axés sur le commandement que Simonds a employés avant le début de l'opération TOTALIZE, le 7 août 1944; ce fut l'avant-dernière opération avant la fermeture de la poche de Falaise et la jonction avec l'armée américaine, deux événements qui ont eu lieu entre le 12 et le 21 août.

Simonds a fait cette [appréciation de combat] isolément. Comme Elliot Rodger [alors brigadier d'état-major général] l'a déclaré : « Je me rappelle clairement ce groupe des ordres, avant l'opération TOTALIZE, quand les commandants de division étaient assis en cercle sous les pins (tous étaient beaucoup plus âgés que GGS [Guy Granville Simonds], et certains avaient combattu dans le désert). Simonds a pris la parole en disant : « Messieurs, nous allons attaquer de nuit avec les blindés. » Ils en sont restés bouche bée. Avant ce moment-là, je crois que ni moi ni aucun des brigadiers-généraux du quartier général du Corps n'avions été mis au courant de ce plan. Il avait peut-être discuté avec Clark, chef du service des transmissions, des plans considérables nécessaires pour aider les chars et les véhicules Priest « défroqués » [véhicules prototypes de transport de troupes] à s'orienter dans l'obscurité. Cependant, tout le plan a été expliqué très clairement et en détail. » [Traduction]

Un des commandants de division lui a fait observer que cela n'avait jamais été fait auparavant, ce à quoi Simonds a répondu : « C'est pourquoi je le fais<sup>6</sup>. » [Traduction]

La solution de Simonds constitue pour le Canada un exemple de l'approche intuitive d'un problème tactique, sous la direction du commandement, jumelée à la diffusion d'un concept d'opérations. Cette approche a d'ailleurs été mise à exécution peu après. Le 2<sup>e</sup> Corps canadien a appliqué cette approche parallèlement à des appréciations de combat et à des ordres abrégés issus de ces dernières, pour garantir la célérité des décisions et de l'exécution dans un environnement violent qui change rapidement. En outre, on a observé qu'une fois Falaise capturée, Simonds a cessé d'émettre les directives du Corps par écrit; il a plutôt commandé au moyen d'ordres verbaux et de visites personnelles constantes. Un ordre d'opérations donné au milieu de la violence et du chaos dans la poche de Falaise aurait à n'en pas douter entravé le processus décisionnel et l'action tactique. Le modèle d'appréciation mentale immédiate et d'ordres, adopté par la 4<sup>e</sup> Brigade blindée canadienne, illustre en quoi ce processus consistait<sup>7</sup> :

### [Appréciation mentale]

1. Objet – Ma tâche consiste à ...
2. Emplacement de l'ennemi – Où se trouvent ses positions probables?
3. Puissance de feu ennemis – Chars, canons ou infanterie?
4. Terrain – Depuis quel endroit puis-je le mieux l'affronter?
5. Plans éventuels de l'ennemi – Que va-t-il faire probablement si je fais ceci ou cela?
6. Plan – Mon plan consiste à ...

### Ordres

1. Information –
  - Troupes ennemis (emplacement/effectifs/armement)
  - Mes propres troupes (effectifs/positions)
2. Intention – Je vais détruire / capturer / saisir ...
3. Méthode –
  - Mon plan est de ...
  - Je procéderai comme suit : ...
4. Administration – Voici les mesures à prendre pour le carburant, les munitions et les blessés : ...
5. Y a-t-il des questions?

(Extrait de l'annexe B du document intitulé « 4 Cdn Armd Bde Trg Instr No. 28, d/23 Mar 44, Pro-forma of Immediate Mental Appreciation and Orders, to be practiced by all ranks until it becomes a drill<sup>8</sup> ».) [En anglais seulement]

Des directives normalisées sur le processus décisionnel et la planification au niveau tactique étaient essentielles à cet enchaînement rapide des étapes de la décision, de la planification et de l'exécution; elles permettaient au raisonnement intuitif – ou au pressentiment – comme celui de Simonds d'être bâti avec cohérence et communiqué promptement, parallèlement à des processus plus réfléchis ou délibérés. La doctrine canadienne actuelle semble posséder un degré de souplesse semblable.

### LA DOCTRINE CANADIENNE ET LA DOCTRINE ALLIÉE

L'Armée canadienne continue d'utiliser l'appréciation de combat dans le cadre d'un processus de planification uniforme, à savoir le PPO. Ce processus commence par une appréciation faite par le commandant, laquelle fournit un guide de planification. L'appréciation est le principal outil du processus décisionnel propre au commandement et à l'état-major au niveau de l'unité, et il peut s'agir d'un long processus en bonne et due forme, ou d'une appréciation de combat abrégée. La doctrine canadienne reconnaît qu'en raison de la rapidité de la prise de décisions,

les appréciations de combat résultent d'une analyse intuitive, mais qu'elles doivent aborder au moins les aspects suivants : 1) le terrain, (2) l'ennemi, (3) les forces amies, (4) la surprise et la sécurité et (5) le temps et l'espace. Tout cela s'apparente beaucoup à l'exemple exposé plus haut et tiré de la Seconde Guerre mondiale. En outre, l'état-major suit un processus d'appréciation pour élaborer des plans d'appui au moyen du cycle du PPO qui comporte cinq stades : 1) le début – amorcer le cycle et créer un ordre d'avertissement; 2) l'orientation – confirmer la mission et parfaire l'ordre d'avertissement; 3) l'élaboration du plan d'action – formuler des options fonctionnelles, les mettre à l'essai et choisir la meilleure; 4) l'élaboration du plan – produire des ordres pour appuyer le plan d'action choisi; 5) l'examen du plan – contrôler l'exécution et, au besoin, apporter des modifications, formuler d'autres ordres, définir des variantes et prévoir les conséquences. Il est possible d'adapter ce processus en fonction du temps disponible. Dans le cas des opérations fluides, le recours à des ordres fragmentaires fondés sur les ordres initiaux, plutôt qu'à une reprise du cycle de planification, constitue la norme. Le PPO est un processus évolutif, et l'on peut l'abréger autant que la situation le permet<sup>9</sup>.

Nos alliés emploient des processus semblables. L'armée américaine applique un processus de prise de décision militaire (PPDM) en sept étapes qui correspond à peu près au PPO canadien. Des formes d'appréciation semblables sont employées. Les commandants exposent leurs appréciations comme des processus mentaux liés à leur « visualisation » et ils recourent à diverses sources, depuis leur intuition jusqu'aux apports de leurs commandants subalternes et de leur état-major, afin d'étoffer leur guide de planification et leurs évaluations continues de l'opération. Ils utilisent leur instinct quand les faits sont incomplets et que des décisions et des interventions rapides s'imposent. Les états-majors produisent des appréciations au sein du PPDM, plus ou moins comme ils le font au Canada. Il existe deux types d'appréciations : les appréciations initiales, qui enclenchent les activités, et les appréciations « continues », qui se poursuivent en permanence, ce qui entraîne l'apport de modifications à la planification en cours et aux tâches en voie d'exécution<sup>10</sup>. Ces visualisations et ces appréciations sont créées comme suit :

Les commandants et les états-majors utilisent les variables opérationnelles et les variables de la mission pour mieux comprendre la situation. Ils analysent et décrivent l'environnement opérationnel en fonction de huit variables opérationnelles étroitement liées : les domaines politique, militaire, économique et social, l'information, l'infrastructure, l'environnement physique et le temps (PMESII-PT). En recevant leur mission, les commandants filtrent les informations catégorisées en fonction des variables opérationnelles pour en tirer les éléments pertinents à la mission. Ils se servent des variables de la mission, en les combinant aux variables opérationnelles, pour parfaire leur compréhension de la situation et pour visualiser, décrire et diriger les opérations. Les variables de la mission sont : l'ennemi, le terrain et la météo, les troupes et le soutien disponibles, le temps disponible et les considérations d'ordre civil (METT-TC)<sup>11</sup>.

Bien qu'au premier abord, la visualisation du commandant ne semble pas reposer sur une structure en bonne et due forme, elle est en fait déterminée par la nécessité de prendre en considération les aspects importants de l'environnement opérationnel et les variables de la mission. Le degré de détail quant à la façon dont ces facteurs seront abordés aux fins de la visualisation et des appréciations de l'état-major dépendra du temps et de l'information. Aux États-Unis comme au Canada, il est possible d'abréger la prise de décisions et le processus de planification. La doctrine de l'armée américaine met l'accent sur le rôle des commandants lorsqu'il s'agit de faire preuve d'« expertise, d'intuition et de créativité » [traduction] pour raccourcir le PPDM, et sur la nécessité pour l'état-major de veiller à ce que tous les besoins soient pris en compte grâce à ses connaissances et à sa mise en pratique du PPDM<sup>12</sup>.

L'armée britannique adopte une approche davantage socratique en employant sa version de l'appréciation de combat définie par « sept questions » dans les contextes opérationnels où les aspects tactiques sont connus et où il faut accélérer le processus décisionnel et la planification :

1. Quelle est la situation et comment me touche-t-elle?
2. Que me demande-t-on de faire et pourquoi?
3. Quels effets dois-je produire et quelle orientation dois-je donner à l'élaboration de mon plan?
4. Où puis-je le mieux accomplir chaque intervention ou produire chaque effet?
5. Quand et où les interventions ont-elles lieu les unes par rapport aux autres?
6. Quelles mesures de contrôle dois-je imposer?

L'objet des sept questions demeure le même que celui des autres systèmes de prise de décisions militaires : « Quel est mon but et quels facteurs dois-je prendre en considération pour y parvenir ? » Tout comme la doctrine canadienne se rapportant au processus d'appréciation, les sept questions peuvent servir à orienter un processus de planification dirigé plus long, ou un cycle beaucoup plus court qui nécessite par conséquent des ordres rapides<sup>13</sup>.

L'Australie emploie un processus d'appréciation militaire et le relie à un système de planification. Les commandants et les états-majors font les appréciations pour déterminer le cycle de planification, lequel est dirigé par le commandement. Les commandants font des appréciations de combat quand ils disposent de peu de temps. Ces évaluations mentales aboutissent directement à un plan d'action et à des ordres :

Le processus d'appréciation militaire de combat est un outil décisionnel qui est utilisé au combat et qui découle du processus d'appréciation militaire individuel; il est employé après l'heure H par suite d'un contact avec l'ennemi ou d'un incident

qui nécessite une réaction immédiate. Il fait appel aux connaissances que le commandant a acquises au cours de processus de planification antérieurs, à celles qu'il a accumulées dans l'espace de combat, à son jugement militaire et à son expérience tactique. Un commandant recourt normalement à un processus d'appréciation militaire de combat quand il n'a pas assez de temps pour prendre tous les facteurs en considération. Ce dernier processus comporte quatre étapes :

- l'analyse de la mission
- l'analyse de l'ennemi/la mission
- l'analyse du terrain
- l'élaboration et l'exécution.

Il repose en grande partie sur l'intuition et la connaissance de la situation (CS).

Le pays voisin, à savoir la Nouvelle-Zélande, adapte la doctrine de l'armée australienne à ses propres fins<sup>14</sup>.

Un autre allié du Canada, la France, utilise aussi un processus de planification guidé par un commandant qui doit définir le motif de l'opération, sa nature et la façon dont elle sera exécutée dans le guide de planification destiné à l'état-major. Le processus en question correspond à une série de sous-questions qui éclairent ces trois principaux paramètres. La portée des questions et les déductions qui en sont issues s'apparentent beaucoup à celles que produit le processus d'appréciation canadien. La démarche suivie par l'armée française autorise la formulation d'options et de conclusions qui sont communiquées aux subalternes par le biais d'ordres tactiques. La doctrine tactique française est une adaptation du processus décisionnel opérationnel et stratégique. Elle semble encourager une approche réfléchie et structurée plutôt qu'intuitive, bien qu'elle souligne aussi que « la doctrine est un guide qui préserve la liberté d'action du commandant interarmes chargé d'organiser les forces au cours des opérations et de concevoir, de planifier et d'exécuter les missions » [traduction]. Autrement dit, la doctrine autorise différentes approches<sup>15</sup>.

#### **LES GROUPEMENTS TACTIQUES DE L'ARMÉE CANADIENNE ET LE CONTEXTE DU PROCESSUS DÉCISIONNEL ET DE LA PLANIFICATION TACTIQUES**

Le groupement tactique (GT) est une organisation temporaire axée sur un bataillon d'infanterie ou un régiment blindé qui est normalement commandée par un lieutenant-colonel. Il comprend d'habitude un quartier général (QG) et une combinaison de sous-unités d'infanterie et blindées intégrées et attachées, avec leurs éléments intégrés de soutien logistique au combat ou de maintien en puissance. En font aussi partie des organisations de soutien au combat qui fournissent une aide tactique immédiate aux éléments de combat, sous diverses formes : reconnaissance, mobilité, contre-mobilité ou appui-feu direct et indirect.

D'autres éléments de soutien logistique au combat peuvent lui être rattachés au besoin. Pour l'Armée canadienne, le GT est sans doute la principale unité de manœuvre tactique employée pour les opérations de déploiement actuelles. Il est censé pouvoir fonctionner dans tous les types de conflits, depuis les opérations de paix jusqu'à la guerre généralisée. À cette fin, le GT canadien doit pouvoir exécuter des opérations d'« acquisition de l'avantage » et des opérations « décisives ». Au niveau tactique, l'acquisition de l'avantage comprend les activités qui réunissent, favorisent ou créent les conditions propices à d'autres opérations. Les opérations décisives sont des interventions tactiques vitales qui sont nécessaires pour atteindre des objectifs opérationnels<sup>16</sup>.

Afin de soutenir le commandement du GT dans diverses missions, depuis les missions d'aide humanitaire jusqu'aux opérations de guerre, le HQ du GT est structuré et équipé de manière à en garantir la déployabilité, la continuité du commandement, la surviabilité, la fusion des efforts du commandement et de l'état-major, l'interopérabilité, la taille, la modularité, les capacités et la portée. Ces caractéristiques permettent au quartier général du GT de remplir quatre fonctions globales nécessaires aux activités tactiques : planifier les opérations futures; coordonner les opérations en cours; recueillir le renseignement; soutenir le processus décisionnel<sup>17</sup>. Étant donné les paramètres opérationnels généraux et la nécessité fréquente d'exécuter ces quatre fonctions simultanément dans le continuum des opérations, le QG du GT doit être une organisation apte à faire preuve d'une pensée critique et de créativité. Ces deux capacités sont reconnues dans la planification et le processus décisionnel de la doctrine canadienne comme correspondant à l'« approche rationnelle » et à l'« approche intuitive ». L'approche rationnelle consiste à produire la solution optimale grâce à une analyse méthodique et au raisonnement guidé par l'expérience. Elle comprend un processus de planification opérationnelle dirigé par le commandement et axé sur l'état-major, tandis que l'approche intuitive se substitue à l'analyse méthodique, ou encore, elle améliore cette analyse, par le recours à une évaluation subjective et intuitive qui s'impose en raison d'un manque d'information, ou de temps, ou des deux, l'objectif étant de produire une solution satisfaisante plutôt qu'une solution optimale. La réussite de l'approche intuitive dépend d'un bon jugement militaire, qui repose pour sa part sur une perception éclairée de la situation, perception qui est elle-même fondée sur les connaissances professionnelles, l'intelligence et l'expérience du commandant<sup>18</sup>. La meilleure représentation de cette approche est le modèle de planification intuitive (MPI) élaboré par les chercheurs américains John Schmit et Gary Klein. Ce modèle de planification utilise le processus décisionnel intuitif comme un processus normatif pour accroître la rapidité de la planification et comme un modèle descriptif pour mieux exploiter les atouts des planificateurs expérimentés. Il presuppose une compréhension détaillée de l'environnement de la planification, l'apport d'un état-major expérimenté et la participation des commandants<sup>19</sup>.

Les GT canadiens utilisent les deux systèmes cognitifs, soit simultanément soit consécutivement, ce qui crée une tension au cours de la planification entre cadence et processus. En effet, des éléments du QG du GT devront peut-être agir intuitivement, sous la direction d'un commandant, pour faire progresser rapidement les opérations en cours,

tout en recourant aux processus rationnels pour planifier les missions ultérieures. La doctrine canadienne souligne qu'il faut « préférer l'approche rationnelle autant que possible comme méthode de planification<sup>20</sup> » [traduction]. Les processus rationnels et structurés réduisent ou éliminent les préjugés cognitifs qui risquent d'être présents dans les processus intuitifs et ils produisent des résultats de planification garantis tout au long de la démarche, ce qui aboutit à un plan coordonné<sup>21</sup>.

Le psychologue israélo-américain Daniel Kahneman, dans *Système 1, système 2 : les deux vitesses de la pensée*, décrit ces modes de pensée comme étant le système 1 (intuitif ou « réflexion rapide ») et le système 2 (structuré ou « réflexion lente »). Les idées exprimées dans son ouvrage, que les forces armées israéliennes ont à l'origine prises en considération aux fins des combats aériens, ont aidé à orienter le débat sur la cognition militaire<sup>22</sup>. En outre, ces descriptions sont utiles pour décrire ce que les quartiers généraux militaires doivent accomplir pendant la planification. Un GT doit utiliser les deux systèmes, soit simultanément, soit consécutivement. La situation engendre une tension dans la planification entre cadence et processus. Le QG de ce GT devra peut-être recourir au système 1 (intuitif ou « réflexion rapide ») pour les activités tactiques au rythme rapide, tout en planifiant les missions et les tâches ultérieures en se servant du système 2 (structuré ou « réflexion lente »). Kahneman fait valoir qu'en dépit de la notion très répandue selon laquelle le système 2 est dominant, c'est la réflexion typique du système 1 qui détermine la plupart des actions entreprises<sup>23</sup>. C'est là une distinction importante, car c'est probablement la source de tension entre, d'une part, les commandants qui misent sur la « réflexion rapide » et, d'autre part, les états-majors qui optent pour la « réflexion lente ». La figure 1 illustre cette dichotomie au sein d'un QG.

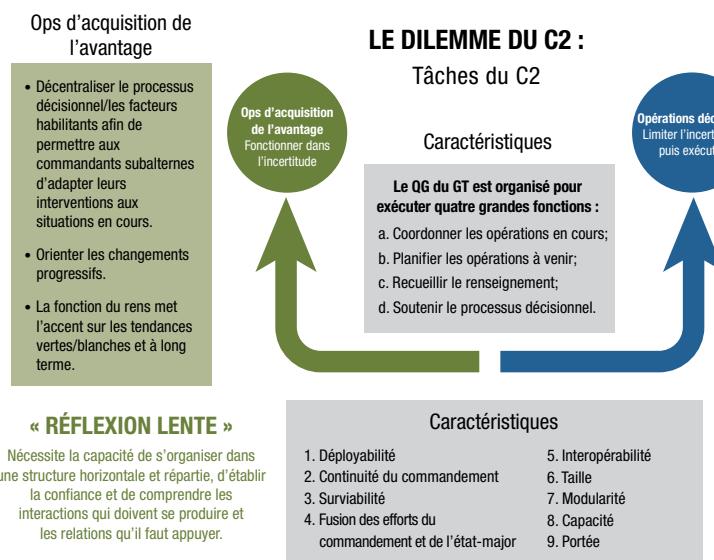


Figure 1 : Le dilemme du commandement et contrôle : Tâches du commandement et contrôle<sup>24</sup>

Par conséquent, la friction entre les commandants qui « réfléchissent rapidement » et les états-majors qui « réfléchissent lentement », conjuguée à la multiplication des technologies autonomisant le commandement, a fait en sorte que les commandants cherchent des moyens d'autonomiser leurs processus de réflexion intuitifs. Elle a été exacerbée par l'évolution du contexte de la menace et par la nécessité constante de maintenir l'acheminement de l'information aux QG subalternes et supérieurs et la connectivité avec eux.

### LE CONTEXTE CONTEMPORAIN DE LA MENACE TACTIQUE EN EUROPE DE L'EST

Le conflit qui sévit actuellement en Ukraine illustre le nouveau type de contexte de sécurité dans lequel un GT devra œuvrer. L'environnement opérationnel est très différent de celui où, entre 2002 et 2014, ont eu lieu en Afghanistan les déploiements qui en sont venus à se caractériser par des opérations délibérées menées depuis des bases d'opérations avancées fixes. Les insurgés étaient d'habitude munis d'armes légères et devaient utiliser des moyens asymétriques, y compris des kamikazes et des engins explosifs improvisés, pour attaquer les forces coalisées.

Comparons le passé récent à l'espace de bataille contemporain éventuel en Europe de l'Est. Cette région se caractérise par la présence de multiples sources de tirs et par celle de systèmes omniprésents de renseignement, de surveillance et de reconnaissance dans un espace de bataille réparti ou de faible densité. Des tirs très denses et des drones de surveillance de tous genres pourraient rapidement être employés contre les unités canadiennes. Pour faire échec à ces menaces, il faut faire preuve de souplesse, d'agilité et de mobilité et déplacer constamment les ressources de commandement et de contrôle (C2). Les QG doivent changer d'emplacement souvent. De plus, allant de secrets à manifestes dans l'ensemble du spectre des conflits, les belligérants, les menaces qu'ils représentent normalement et les outils variés qu'ils emploient ne sont pas toujours faciles à repérer ou à identifier. En Europe de l'Est, les adversaires misent surtout sur des moyens non conventionnels, par exemple la propagande, les pressions économiques et les acteurs non étatiques, de sorte que le conflit ne s'assimile pas à une guerre entre États<sup>25</sup>. La figure 2 illustre ce contexte opérationnel.

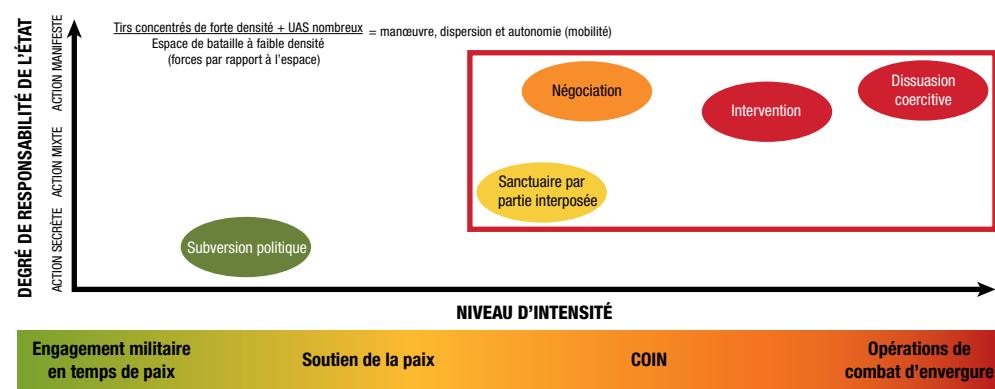


Figure 2 : Continuum des conflits contemporains<sup>26</sup>

Dans cet environnement, il faut davantage être prêt à prévenir diverses menaces hybrides et de la zone grise ou à les enrayer et, au besoin, à recourir à des opérations de combat d'envergure. Un processus décisionnel et une planification rapides sont primordiaux pour le QG de tout GT.

#### **GROUPEMENTS TACTIQUES DU CENTRE CANADIEN D'ENTRAÎNEMENT AUX MANŒUVRES : PROCESSUS DÉCISIONNEL ET PLANIFICATION, 2014-2019 (OBSERVATIONS QUANTITATIVES)**

Nous avons examiné les trousses personnelles du Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, qui comprenaient les observations pertinentes sur les unités qui ont participé à l'exercice MAPLE RESOLVE entre 2014 et 2019, pour déterminer les types de processus décisionnel et de planification dont les groupements tactiques axés sur les blindés et l'infanterie se sont servis au cours de cette période. Les données révèlent que de nombreux GT ont pris leurs décisions et planifié leurs activités en fonction des normes doctrinales établies relatives à l'appréciation de combat et au PPO. Parmi les 21 groupements tactiques constitués au cours de cette période : 1) 13 (62 p. 100) ont employé les modèles doctrinaux; 2) cinq (24 p. 100) ont eu recours au MPI; 3) trois (10 p. 100) ont adopté des méthodes conçues sur mesure pour leurs unités; 4) un (4 p. 100) a utilisé le modèle doctrinal tactique britannique axé sur les « sept questions ». La figure 3 illustre la répartition des processus de planification et de prise de décision utilisés par les groupements tactiques<sup>27</sup>.

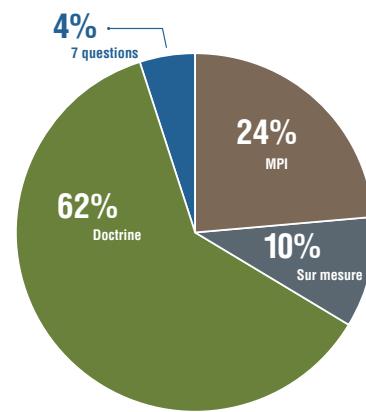


Figure 3 – Répartition des modèles de planification et de prise de décisions utilisés par les groupements tactiques, 2014-2019

processus décisionnel et à la planification classique correspondent mieux que la doctrine aux besoins des militaires qui s'en servent. Cependant, il faudra mener d'autres études pour établir si cette tendance est temporaire ou permanente et pour cerner les implications des solutions adoptées par chaque formation. Par exemple, une étude pourrait viser à savoir si l'emploi de modèles non doctrinaux de planification et de prise de décisions est attribuable à telle ou telle personne en particulier, ou s'il fait partie d'un mouvement plus vaste. Au moment où les GT de l'Armée canadienne envisagent les réalités des champs de bataille actuels et futurs, il est primordial de veiller à ce que la doctrine canadienne soit aussi judicieuse que possible.

Malgré l'utilisation accrue récente (mais limitée en apparence à certaines formations) de modèles doctrinaux non canadiens, il n'existe aucun indicateur quantitatif particulier pour évaluer les résultats des types non normalisés de processus de planification et de prise de décisions utilisés par des GT. Néanmoins, les chiffres susmentionnés confirment l'application de ces processus par des GT pendant six ans. Il importe aussi de reconnaître que tous les GT, peu importe le processus utilisé par chacun d'eux, ont fondé leur processus décisionnel et leur méthode de planification sur la doctrine canadienne. Un type d'appréciation de combat a été employé, et le PPO a constitué la base de leur planification<sup>29</sup>. Par conséquent, l'emploi d'autres méthodologies au lieu de la doctrine canadienne pourrait être perçu comme une adaptation plutôt que l'abandon de cette doctrine.

#### **GROUPEMENTS TACTIQUES DU CENTRE CANADIEN D'ENTRAÎNEMENT AUX MANŒUVRES : PROCESSUS DÉCISIONNEL ET PLANIFICATION, 2014-2019 (OBSERVATIONS QUALITATIVES)**

Une multitude de tendances qualitatives observées chez les groupements tactiques ont transpiré de l'examen de ces six années par le CCEM. Les propos formulés ici concernent l'exécution des plans, la gestion du temps ainsi que la technologie de l'information et ses effets sur les QG. Il faut souligner que ces évaluations qualitatives ne résultent pas d'une mesure ou d'une méthodologie uniforme; elles traduisent simplement les opinions des équipes d'observateurs-contrôleurs au sujet des fonctions de combat décrites à ce moment-là<sup>30</sup>.

**Résultats de la planification faite par les groupements tactiques.** Il a été établi que seulement quatre des 21 GT (19 p. 100) ont accusé des lacunes dans leurs processus de planification et qu'il leur a été recommandé de continuer à parfaire leurs capacités de planification au cours de l'entraînement de suivi. Parmi ces quatre groupements, tous les types de GT étaient représentés : un groupement tactique d'infanterie légère, un GT d'infanterie mécanisée et deux unités blindées. Deux de ces quatre groupements ont employé la doctrine, et deux ont appliqué des méthodes conçues sur mesure au niveau des unités. Cela semble montrer que les difficultés de planification cernaient d'autres problèmes dans les systèmes des unités, plutôt que des processus suivis. Dans la très grande majorité des cas, la planification constituait un atout des GT ayant pris part à des exercices au CCEM, en particulier pendant le cycle de planification délibérée, au début de ces exercices.

Les tendances dans la planification des GT, qui ont constitué des sources de préoccupations communes influant directement sur la planification ou la transition entre celle-ci et l'exécution, ont été les suivantes : 1) la planification comprimée dans le temps; 2) l'effet des outils numériques; 3) la numérisation et les processus; 4) la transition entre la planification et les opérations. Aspect important, bien que ces questions se rapportent à l'état-major, elles touchent toutes la capacité du commandant de commander et elles influeront sur la mesure dans laquelle les résultats du processus décisionnel du commandant pourront être opérationnalisés. En retour, les commandants façonnent ces processus.

**Planification comprimée dans le temps.** Aux premiers stades de l'exercice MAPLE RESOLVE, les GT ont semblé avoir du mal à recevoir les ordres de la formation et à les traiter d'une façon qui aurait donné à leurs sous-unités le temps de procéder à leur propre procédure de combat et aux opérations. En 2017, l'observation suivante a été formulée :

[Au début de l'exercice], la brigade n'a pas suivi la règle générale consistant à consacrer le tiers du temps à la planification, puis à réservé les deux autres tiers aux commandants subalternes, ce qui a influé grandement sur le GT. Cette tendance s'est améliorée à mesure que l'exercice a progressé, mais elle a enclenché une discussion sur l'utilité de cette règle. En fin de compte, la rapidité avec laquelle la brigade a transmis l'information et sa capacité de partager les documents provisoires aux fins d'une planification parallèle et axée sur la collaboration a montré qu'une adhésion rigoureuse à la règle était peut-être excessive. *Quoique il en soit, le commandant s'est engagé à accroître le rythme de la planification du GT, pour faire ainsi en sorte que les commandants subalternes disposent du temps nécessaire afin de planifier les opérations et de s'y préparer*<sup>31</sup>. [Traduction] (L'italique est ajouté.)

Bien qu'il y ait eu de nombreux ordres d'avertissement pour permettre aux subalternes de commencer leur planification, beaucoup ont attendu que la formation et le GT prennent les décisions sur les concepts opérationnels et la répartition des ressources avant de commencer une évaluation détaillée des plans d'action ou des options. Les sept GT qui ont suivi le MPI l'ont fait afin d'abréger la planification dans un contexte où ils disposaient de peu de temps<sup>32</sup>. Le modèle des sept questions, qui se situe entre la planification et la prise de décisions intuitives, d'une part, et le modèle rationnel, d'autre part, a lui aussi facilité la planification dans des délais serrés. Les économies de temps réalisées par un GT qui a eu recours aux sept questions ont semblé résulter d'une intervention concentrée du commandement et de l'utilisation de graphiques au lieu de textes pour les communications. Cela facilite la production d'ordres sur calques, qu'il est possible de transmettre rapidement aux subalternes avec des liaisons de données. Quoique il en soit, le problème initial résidait dans le fait que les GT avaient du mal à gérer le temps dans le cycle du processus décisionnel, de la planification et de la diffusion des ordres, mais, quelle que fût la méthodologie employée, presque tous se sont améliorés dans ce contexte.

**Effet des outils numériques.** Les outils numériques ont causé des problèmes à 15 des 21 GT (71 p. 100)<sup>33</sup>. Les difficultés se sont manifestées tous les ans où les exercices ont eu lieu, mais en général, elles se sont atténuées avec le temps. Malgré tout, la capacité d'exploiter à fond les atouts complets offerts par ces outils a eu un rapport direct avec la rapidité du processus décisionnel et de la planification. En 2016, le CCEM a formulé l'observation suivante qui décrit clairement l'effet de la numérisation :

Le poste de commandement (PC) du GT a montré clairement qu'il peut fonctionner dans un environnement affaibli sur le plan numérique, en utilisant des cartes, des calques superposables et des punaises. Cependant, les postes de commandement

recourent très peu aux outils numériques. *La numérisation offre aux commandants la capacité d'accélérer le processus décisionnel et la planification axée sur la collaboration*<sup>34</sup>. [Traduction] (L'italique est ajouté.)

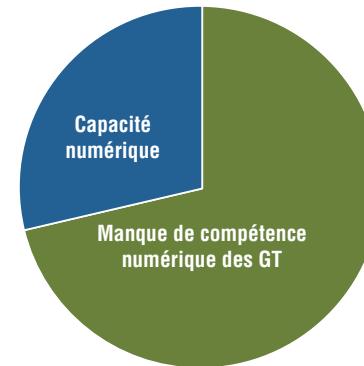


Figure 4 – Aptitude des groupements tactiques à se servir des outils numériques, 2014-2019

La compétence numérique, c'est-à-dire la capacité de maintenir constamment les communications numériques, est l'atout qui permet aux GT de créer une compréhension commune de la situation et de synchroniser leurs efforts avec ceux des entités supérieures et subalternes. Des niveaux élevés de compétence numérique ont souvent été manifestés pendant l'étape initiale de l'exercice MAPLE RESOLVE, quand les GT ne bougeaient pas. En revanche, au cours des périodes qui nécessitaient des mouvements et des manœuvres, l'incapacité de conserver l'image opérationnelle numérique a réduit la capacité des groupements tactiques de prévoir les événements et de

planifier et elle a aussi affaibli les moyens dont le QG disposait pour communiquer ses directives et ses plans. L'exemple suivant, datant de 2017, illustre cette difficulté :

**Connaissance de la situation et transmission de l'information.** Bien qu'il y ait eu une amélioration remarquable entre le début et la fin de l'exercice MR17, il est encore possible de parfaire la CS et la transmission de l'information au [...] centre tactique des opérations. Les données débouchent sur l'information, laquelle engendre des connaissances, ce qui suscite la compréhension. Celle-ci procure au commandant les outils nécessaires pour prendre promptement des décisions exactes et elle accélère ainsi son cycle décision-action. Il est recommandé que le [...] groupement tactique continue à parfaire et à renforcer la fonction d'évaluation de son état-major, ses connaissances et la transmission de l'information au commandant, au QG supérieur et aux sous-unités. A06701002E – Établir et maintenir le commandement et le contrôle<sup>35</sup>. [Traduction]

La section qui suit explique plus en détail la tension entre la numérisation et la mobilité.

**Numérisation et processus.** Les QG des GT semblent avoir mis du temps à adopter à fond les outils numériques pour l'élaboration et l'exécution des plans, à cause des exigences concurrentes de la numérisation, du processus décisionnel et de la planification, de la mobilité et de la survie<sup>36</sup>. Le conflit est manifeste dans le temps qu'il faut au groupement tactique pour travailler efficacement dans le domaine numérique, tout en satisfaisant à son obligation de conserver sa mobilité et de réduire ses émissions au minimum. Il doit remplir cette obligation afin de compenser les capacités d'un adversaire du même niveau que lui au chapitre de la guerre électronique, du renseignement, de la surveillance, de l'acquisition des objectifs, de la reconnaissance et des moyens de déclencher des tirs rapides et dévastateurs.

Les QG des divisions canadiennes communiquent entre eux exclusivement dans le domaine numérique; ceux des brigades le font de plus en plus, et les GT reçoivent l'information sous forme numérique, mais ils doivent convertir les données en ordres analogiques (de vive voix ou par écrit) pour leurs sous-unités qui ne possèdent pas d'outils numériques. La situation ralentit immédiatement les processus, car les GT doivent « parler » la langue numérique de leur QG supérieur, tout en transformant constamment les renseignements en des médias audio ou imprimés convenables. En outre, les outils numériques fonctionnent grâce à des serveurs qui ne répondent pas nécessairement aux exigences en matière de souplesse imposées par l'environnement de combat contemporain. Cela réduit la disponibilité des outils numériques chaque fois qu'il faut déplacer les serveurs. À l'heure actuelle, il n'est pas possible de maintenir la cohérence numérique pendant les mouvements, lesquels risquent d'être fréquents. Pendant l'exercice MAPLE RESOLVE 2019, une telle lacune au chapitre des capacités numériques a été mise en évidence :

**Commandement – Maintenir la connaissance de la situation – Structures et processus des postes de contrôle et de commandement** : Malgré la nature transportable (non mobile) inhérente des structures de C4ISR (commandement, contrôle, communications, informatique, renseignement, surveillance et reconnaissance) de l'AC et les lacunes dans les données qui existent au niveau du GT – vu que les PC de brigade sont dotés de moyens numériques et que ceux des sous-unités sont équipés d'outils analogiques –, la modernisation des structures définies des PC renforcerait le GT. Les PC ont parfois fonctionné à un niveau moins qu'optimal, ce qui a influé sur la CS et entraîné une certaine dégradation de la situation opérationnelle commune (ICSO) à des moments critiques, par suite de communications altérées ou perdues ou à cause de la suppression complète trop hâtives des données sécurisées. Des structures définies et évolutives pour les PC, conjuguées à des instructions permanentes d'opérations et à des plans plus détaillés et mieux synchronisés pour le mouvement des postes de commandement et le transfert du contrôle, amélioreraient la CS et préserveraient la ICSO pendant les déplacements des postes de commandement<sup>37</sup>. [Traduction]

La question du traitement des données a stimulé une grande évolution de la procédure de planification, au moment où les GT essaient, quand ils sont statiques, de constituer des paquets de données plus gérables qui peuvent être acheminés par des pipelines informatiques relativement petits, ou dans des créneaux temporels comprimés. Cela engendre la nécessité de réduire les détails et le texte des cartes, deux éléments qui sont importants dans l'appréciation de combat et le PPO. En outre, comme les GT doivent continuer à utiliser les fichiers analogiques et les communications audio avec les sous-unités, les états-majors emploient souvent à la fois les transmissions numériques et analogiques, ce qui rend les processus méthodiques plus laborieux. Ultérieurement, la nécessité, dans un environnement à haut risque, de posséder des compétences numériques, tout en veillant à la mobilité et à la survie, ne concorde parfois pas avec une appréciation de combat et un PPO méthodiques, ce qui encourage le recours à des modèles intuitifs et moins axés sur les processus.

**Transition de la planification aux opérations.** La cadence continue, 24 heures sur 24, qui caractérise le contexte des conflits, oblige les GT à simplifier le passage du stade des plans à celui des opérations. Les processus de planification suivis par les GT ainsi que la transition entre les plans et leur exécution doivent avoir lieu en même temps que les opérations. Étant donné ces exigences multiples, ce sont souvent les capacités des participants, plutôt qu'un processus décisionnel ou un modèle de planification particulier, qui facilitent la réussite. Les observations suivantes, issues de l'exercice MAPLE RESOLVE 2016, font voir le rôle de l'instruction et de l'expérience :

[Le groupement tactique] appliquait un processus de planification efficace qui était plus détaillé que l'appréciation de combat et plus rapide à exécuter que le PPO. Les étapes en étaient bien comprises par tous les planificateurs du PC du GT, ce qui favorisait un processus décisionnel vite et efficace. *Cependant, la coordination entre les opérations en cours et le rythme de bataille dicté par les plans n'était pas toujours efficace.* Quand la brigade ne diffusait aucun ordre, l'officier des plans était affecté à des tâches de sécurité. Il aurait mieux valu lui confier l'élaboration de plans de contingence afin de parfaire le plan existant, une fois qu'il aurait été remis aux Opérations. Cela est encore plus important quand la brigade n'accorde pas une période de planification suffisante aux unités subalternes. Pendant les opérations défensives, de nombreux plans complémentaires manquaient. L'officier des plans aurait pu aider les cellules des Opérations à les élaborer<sup>38</sup>. [Traduction] (L'italique est ajouté.)

Parallèlement, quand l'état-major d'un GT comprend un modèle plus intuitif et qu'il a l'assentiment et l'appui d'un commandant, des résultats positifs peuvent être produits. Un exemple est tiré de l'exercice MAPLE RESOLVE 2017 :

Exécuter la planification opérationnelle. [Le groupement tactique] n'emploie pas le PPO de l'AC, mais plutôt le modèle de prise de décisions induit par intuition (MPI). Ce modèle nécessite fondamentalement l'intervention du commandant, dès le début et régulièrement par la suite, dans la définition et l'opérationnalisation du plan d'action qui servira pendant l'opération assignée. L'emploi du MPI au QG a été bien compris et il a permis de transformer le concept du commandant en un plan détaillé. Soulignons en particulier que le MPI est demeuré efficace à mesure que la cadence des opérations s'est accentuée et que les plans ont été mis à exécution en même temps que les opérations. *De brèves interventions du commandant ont permis à l'état-major de comprendre le concept de son plan d'action et de respecter son intention en élaborant ce plan*<sup>39</sup>. [Traduction] (L'italique est ajouté.)

Pour les GT qui ont participé à l'exercice MAPLE RESOLVE entre 2014 et 2019, la nécessité d'opérer la transition entre les plans et leur exécution et de passer en même temps de la planification aux opérations a toujours constitué un thème important. Les difficultés que divers GT ont éprouvées à ces égards ne sont pas nécessairement attribuables à une doctrine ou à un processus en particulier, mais elles pourraient tout aussi bien avoir un lien avec l'expertise présente dans tel ou tel GT. Ces difficultés existaient aussi quand un MPI a été utilisé. Il conviendrait peut-être de mener d'autres études sur les différences entre les structures des quartiers généraux des groupements tactiques, car les groupements tactiques blindés, d'infanterie légère et d'infanterie mécanisée disposent de différentes capacités pour appuyer la planification et les fonctions liées aux opérations<sup>40</sup>.

## CONCLUSION

« La doctrine n'est pas un dogme. Elle fournit des principes pertinents pour les impératifs opérationnels actuels, mais elle n'est jamais contraignante<sup>41</sup>. » [Traduction]

– Colonel Mike Cessford,  
« Rapport après action, Ex MAPLE GUARDIAN 0604 », 2006

Le commandant adjoint de la Force opérationnelle interarmées en Afghanistan, le colonel Mike Cessford, a formulé cet aphorisme en 2006. La doctrine a pour objet de créer une perspective commune et de fournir une même méthodologie à ceux qui mènent les activités militaires. Certains aspects de la doctrine peuvent être considérés comme étant descriptifs, et d'autres, comme étant normatifs. Cependant, la doctrine dans son ensemble ne doit jamais être dogmatique : il ne faut pas y adhérer aveuglément sans tenir compte des circonstances. De certaines façons, cet examen des aspects de la planification et du processus décisionnel dans les GT au cours de l'exercice MAPLE RESOLVE entre 2014 et 2019 a démontré que la maxime de Cessford est aussi vraie aujourd'hui qu'en 2006, année où le Canada a commencé à des niveaux dignes de mention à mener des opérations de combat en Afghanistan.

En rétrospective, à la lumière d'un examen des résultats observés au cours des six années où l'exercice MAPLE RESOLVE a eu lieu, il est possible de dire que la majorité des 21 GT ont suivi la doctrine canadienne; ont aussi été appliqués le MPI, les méthodes conçues sur mesure et, finalement, le modèle à sept questions. Ces tendances ne sont pas les mêmes dans les trois formations canadiennes : l'utilisation grandissante du MPI au cours des dernières années a été plus évidente dans le 1 GBMC que dans les deux autres brigades, et la raison de ce phénomène localisé n'a pas été apparente dans la documentation examinée au cours de nos recherches. Toutefois, d'après les théories de la transmission du savoir telles que celles de Thomas Kuhn et de Ludwik Fleck, on pourrait faire valoir que certaines personnes sont à l'origine de cette tendance. Ces deux théoriciens attribuent la propagation du savoir à l'intervention d'experts et de praticiens partageant des vues semblables. Par conséquent, si le MPI a été le modèle préféré d'un commandant de formation, ses commandants subalternes au sein du groupement tactique ont été susceptibles d'adopter les mêmes paramètres que lui.

Cela semble avoir été le cas dans le 1 GBMC pendant l'exercice MAPLE RESOLVE 2019<sup>42</sup>. En outre, il importe de souligner que la doctrine canadienne a constitué un solide fondement pour tous les groupements tactiques, quel que fût le modèle adopté aux fins de leur processus décisionnel et de leur planification.

Au cours de nos recherches, nous avons établi que la planification tactique et, par extension, le processus décisionnel ont constitué un atout des groupements tactiques. En dépit de cela, la reconnaissance des effets des facteurs qui autonomisent le processus décisionnel et la planification au niveau tactique continue d'évoluer. Ces facteurs vont de la technologie existante et du traitement de l'information, puis au flux opérationnel dans le QG et, ensuite jusqu'au recours, par les commandants des GT, à la pensée critique et au processus décisionnel et, finalement, jusqu'à la relation entre cette activité et le processus de planification opérationnelle<sup>43</sup>.

Par conséquent, nous pouvons conclure qu'au Canada, le processus décisionnel et le processus de planification actuels au niveau tactique semblent convenir aux opérations dans les environnements hybrides (la zone grise). En revanche, notre maîtrise de l'application de la doctrine dans ce contexte en évolution, ou celle des façons dont la doctrine peut être modifiée en fonction des méthodologies cognitives des commandants, risquent d'être moins adéquates. Des clarifications s'imposent aussi dans un autre domaine : les conséquences pour la doctrine actuelle d'un contexte très numérisé, où la dimension temporelle est constamment comprimée, ce qui nécessite des cycles continus de planification et d'exécution qui se chevauchent. Aspect primordial, nous devons arriver à mieux comprendre à quel point les outils et interfaces technologiques existants sont suffisants. Nous ne savons pas au juste si la technologie et l'expertise de ceux qui s'en servent permettent effectivement de fonctionner dans des contextes tactiques où se côtoient des moyens analogiques et numériques qui nécessitent parfois la transmission des mêmes renseignements avec ces deux catégories de moyens. En outre, la seule quantité de renseignements mis à la disposition des GT, ajoutée à l'information exigée par le quartier général supérieur, et la nécessité concomitante d'entretenir des liaisons numériques risquent ensemble de nuire au commandement des manœuvres<sup>44</sup>. Le souci de maîtriser ces facteurs peut, du moins en partie, expliquer la montée du MPI et d'autres processus décisionnels et méthodes de planification. Il conviendrait que ces aspects de l'environnement opérationnel et leurs rapports avec la planification et le processus décisionnel constituent des axes de recherche au cours des prochaines activités d'entraînement des GT telles que l'exercice MAPLE RESOLVE. \*

## À PROPOS DES AUTEURS...

Le colonel Howard G. Coombs, OMM, CD, Ph. D., a pris sa retraite de la Force régulière des Forces armées canadiennes en 2003 et il est alors passé à la Réserve de l'Armée canadienne au sein de laquelle il continue de servir à temps partiel, dans le bureau du Chef – Réserves, au Quartier général de la Défense nationale. Il est actuellement directeur associé du Programme des études sur la guerre, au Collège militaire royal du Canada. Le colonel Coombs est allé en déploiement dans l'ancienne Yougoslavie et en Afghanistan, comme membre de la Force régulière et de la Réserve, outre qu'il a travaillé comme conseiller civil en Afghanistan.

Le lieutenant-colonel (à la retraite) Steven K. MacBeth, MSC, MSM avec barrette, CD, MDS, a occupé divers postes de commandement et d'état-major et il a notamment commandé le 1<sup>er</sup> Bataillon, Royal Canadian Regiment. Il a pris sa retraite des Forces armées canadiennes en 2019 après avoir commandé le groupement tactique assurant la présence avancée renforcée de l'OTAN en Lettonie. Outre qu'il a récemment été en déploiement en Lettonie, le lieutenant-colonel MacBeth a servi en Yougoslavie et, à maintes reprises, en Afghanistan. Il est actuellement boursier en résidence (Défense du Canada) au Centre for International and Defence Policy, à l'Université Queen's.

## NOTES

1. Kristan Wheaton et James Kelly Morningstar, Ph. D., « Estimating the Situation: Intuition, Deliberation, or a Third Way? », Carlisle (PA), US Army War College, *War Room*. Document accessible dans le site <https://warroom.armywarcollege.edu/articles/estimating-the-situation/> et consulté le 14 novembre 2019.
2. *Ibid.* Voir aussi Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, B-GL-335-001/FP-002, *Prise de décision et planification au niveau tactique*, 2017.
3. Le commandant du CCEMAC et de la 1<sup>re</sup> Division du Canada, pendant cette période initiale, était le colonel (devenu plus tard brigadier-général) Serge Labbé. Certains des premiers travaux liés à la création d'un processus de planification pour l'Armée canadienne ont été dirigés par le lieutenant-colonel (devenu plus tard colonel) Peter Kramers, diplômé de l'United States Army Command and General Staff College.
4. Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, B-GL-335-001/FP-002, *Prise de décision et planification au niveau tactique*, 2017; Canada, ministère de la Défense nationale, Canada and United States Bilateral Army Training Strategy 2020–2027 (en anglais seulement), ébauche, 2019.
5. Je remercie le major John Rickard (Ph. D.), du Collège d'état-major de l'Armée canadienne, de l'aide qu'il a fournie pour créer le présent contexte historique.
6. Elliot Rodger, lettre à Dominick Graham, dans *The Price of Command: A Biography of General Guy Simonds*, Toronto, Stoddart, 1993, p. 148. Rodger occupait un poste comparable à celui de chef d'état-major aujourd'hui, et il a été témoin de ces situations.
7. Courriel du major John Rickard, daté du vendredi 29 novembre 2019, à 7 h 26.
8. Annexe B du document intitulé « 4 Cdn Armd Bde Trg Instr No. 28, d/23 Mar 44 Pro-forma of Immediate Mental Appreciation and Orders, To be practiced by all ranks until it becomes a drill » (en anglais seulement), Bibliothèque et Archives Canada, groupe de documents 24, C-3, vol. 14,051.
9. Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, B-GL-335-001/FP-002, *Prise de décision et planification au niveau tactique*, 2017; Canada, ministère de la Défense nationale, et Canada-United States Bilateral Army Training Strategy 2020–2027, ébauche, 2019, p. 2-13, p. 3-1 à 3-2, p. 4-1 à 4-26. Voir aussi Canada, ministère de la Défense nationale, Collège de commandement et d'état-major de l'Armée canadienne, « CCEMAC-PUB-500, Le processus de planification opérationnelle : Manuel du PPO », avril 2018), qui expose clairement le lien entre un commandant et les divers stades du PPO.
10. Voir, États-Unis, Département de la Défense, United States Army, *Army Doctrine Publication 5-0, The Operations Process*, 2012; États-Unis, Département de la Défense, United States Army, *Army Tactics, Techniques and Procedures: Commander and Staff Officer Guide*, 2011.
11. États-Unis, Département de la Défense, United States Army, *Field Manual 6-0, Commander and Staff Organization and Operations*, 2014, p. A-2.
12. États-Unis, Département de la Défense, United States Army, *Army Tactics, Techniques and Procedures: Commander and Staff Officer Guide*, 2011, p. 4-39.
13. Royaume-Uni, ministère de la Défense, British Army Land Warfare Centre, *Army Doctrine Publication AC 72099, Planning and Execution Handbook (PEHP)*, 2018, p. 3-6 et 3-73 à 3-76.
14. Australie, Force de défense australienne, armée australienne, *Land Warfare Doctrine 5-0, Planning*, 2018, p. 30; Nouvelle-Zélande, Force de défense néo-zélandaise, *New Zealand Defence Doctrine Publication: New Zealand Defence Doctrine*, 4<sup>e</sup> éd., novembre 2017, p. 61.
15. France, ministère de la Défense, armée française, Division de la doctrine, *PFT 5. 1 (CDT 60.001), Méthode d'élaboration d'une décision opérationnelle tactique (MEDOT)*, 2014, p. 2-4, 16, 19 et 43. La citation est tirée de la page 2.
16. Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, B-GL-321-005/FP-002, *Le groupement tactique au cours des opérations*, 2012, p. 1-7, 2-4 et 3-8.
17. *Ibid.*, p. 4-9 à 4-10.
18. Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, B-GL-335-001/FP-002, *Prise de décision et planification au niveau tactique*, 2017, p. 1-1.
19. Schmit et Klein ont tous deux fait beaucoup de travaux dans ce domaine. En particulier, pour trouver des détails sur le MPI (RPM, en anglais), voir John Schmit et Gary Klein, « A Recognitional Planning Model », document présenté lors du Command and Control Research and Technology Symposium, présenté à l'U.S. Naval War College, Newport (Rhode Island), du 29 juin au 1<sup>er</sup> juillet 1999; voir le site <https://apps.dtic.mil/GetFullText/u2/a461179.pdf>. Document consulté le 15 décembre 2019.
20. Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, B-GL-335-001/FP-001, *Prise de décision et planification au niveau tactique*, 2017, p. 1-1.
21. « Songez à ces préjugés cognitifs comme étant des heuristiques, de simples règles d'apprentissage qui ont évolué pour nous aider à réfléchir plus rapidement, à gérer des quantités d'informations trop grandes (sans grande signification) et à décider ce qu'il vaut la peine de retenir. » [Translation] Buster Benson, chercheur, cité dans l'article de Kristan Wheaton et de James Kelly Morningstar (Ph. D.) intitulé « Estimating the Situation: Intuition, Deliberation, or a Third Way? », Carlisle (PA), US Army War College, *War Room*, 14 novembre 2019. Voir le site <https://warroom.armywarcollege.edu/articles/estimating-the-situation/>, consulté le 14 novembre 2019.
22. Voir Daniel Kahneman, *Système 1, système 2 : les deux vitesses de la pensée*, Paris, Flammarion, 2012.
23. Cité dans l'article d'Ameet Ranadive intitulé « What I learned from ‘Thinking Fast and Slow’ », *Medium*, 20 février 2017. Voir le site <https://medium.com/leadership-motivation-and-impact/what-i-learned-from-thinking-fast-and-slow-a4a47cf8b5d5>, consulté le 9 décembre 2019.
24. Lieutenant-colonel Steven K. MacBeth, « 2 CMBG – Lessons Learned from MR 17 – Battle Group C2 », présentation au 2<sup>e</sup> Groupe-brigade mécanisé du Canada, à la Base des Forces canadiennes Petawawa, septembre 2017.
25. Voir Dani Belo et David Carment, « Grey-Zone Conflict: Implications for Conflict Management », Ottawa, Institut canadien des affaires mondiales, décembre 2019. Voir le site [https://www.cga.ca/grey\\_zone\\_conflict\\_implications\\_for\\_conflict\\_management?utm\\_campaign=pp\\_greyzone&utm\\_medium=email&utm\\_source=cdfa1](https://www.cga.ca/grey_zone_conflict_implications_for_conflict_management?utm_campaign=pp_greyzone&utm_medium=email&utm_source=cdfa1), consulté le 14 décembre 2019. Voir aussi Phillip A. Petersen et Nicholas Myers avec Jānis Bērziņš et coll., *The Baltic Security Net Assessment*, 2<sup>e</sup> éd., Vienne et Tartu, The Potomac Foundation and Baltic Defence College, 2018. Voir le site <https://www.baltdefcol.org/files/publications/BalticSecurityNetAssessment2018.pdf>, consulté le 14 décembre 2019.
26. Adaptation du major Ben Rogerson, chef d'état-major, « Enhanced Forward Presence Battle Group Rotation 3 », de Phillip A. Petersen et de Nicholas Myers avec Jānis Bērziņš et coll., *The Baltic Security Net Assessment*, 2<sup>e</sup> éd., Vienne et Tartu, The Potomac Foundation and Baltic Defence College, 2018, p. 74. Voir le site <https://www.baltdefcol.org/files/publications/BalticSecurityNetAssessment2018.pdf>, consulté le 14 décembre 2019. La constitution d'un sanctuaire par partie interposée comprend la consolidation de secteurs contrôlés avec un cadre fondamental de « bénévoles » ou de miliciens et la destruction de l'infrastructure gouvernementale. Elle se caractérise par le recrutement local. Major Anthony M. Clas, « Commanding in Multi-Domain Formations », *Military Review*, mars et avril 2018, p. 92. Cet article de la *Military Review* contient de précieux points de vue sur le commandement dans un contexte des conflits hybrides dans la zone grise.
27. Voir Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Snr OCT), Exercise MAPLE RESOLVE 1401 (MR 1401) Take Home Package », 24 June 14 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 4500 1 (Snr OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE 1501 (EX MR 1501), 29 June 2015 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 16, 19 July 2016 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 17, 26 July 2017 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 18, 19 July 2016 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 19, 19 July 2017 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 20, 19 July 2018 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 21, 19 July 2019 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 22, 19 July 2020 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 23, 19 July 2021 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 24, 19 July 2022 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 25, 19 July 2023 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 26, 19 July 2024 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 27, 19 July 2025 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 28, 19 July 2026 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 29, 19 July 2027 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 30, 19 July 2028 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 31, 19 July 2029 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 32, 19 July 2030 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 33, 19 July 2031 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 34, 19 July 2032 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 35, 19 July 2033 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 36, 19 July 2034 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 37, 19 July 2035 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 38, 19 July 2036 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 39, 19 July 2037 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 40, 19 July 2038 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 41, 19 July 2039 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 42, 19 July 2040 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 43, 19 July 2041 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 44, 19 July 2042 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 45, 19 July 2043 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 46, 19 July 2044 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 47, 19 July 2045 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 48, 19 July 2046 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 49, 19 July 2047 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 50, 19 July 2048 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 51, 19 July 2049 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 52, 19 July 2050 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 53, 19 July 2051 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 54, 19 July 2052 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 55, 19 July 2053 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 56, 19 July 2054 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 57, 19 July 2055 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 58, 19 July 2056 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 59, 19 July 2057 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 60, 19 July 2058 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 61, 19 July 2059 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 62, 19 July 2060 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 63, 19 July 2061 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 64, 19 July 2062 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 65, 19 July 2063 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 66, 19 July 2064 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 67, 19 July 2065 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 68, 19 July 2066 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 69, 19 July 2067 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 70, 19 July 2068 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 71, 19 July 2069 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 72, 19 July 2070 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 73, 19 July 2071 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 74, 19 July 2072 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 75, 19 July 2073 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 76, 19 July 2074 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 77, 19 July 2075 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 78, 19 July 2076 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 79, 19 July 2077 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 80, 19 July 2078 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 81, 19 July 2079 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 82, 19 July 2080 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 83, 19 July 2081 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 84, 19 July 2082 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 85, 19 July 2083 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 86, 19 July 2084 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 87, 19 July 2085 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 88, 19 July 2086 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 89, 19 July 2087 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 90, 19 July 2088 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 91, 19 July 2089 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 92, 19 July 2090 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 93, 19 July 2091 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 94, 19 July 2092 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 95, 19 July 2093 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 96, 19 July 2094 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 97, 19 July 2095 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 98, 19 July 2096 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 99, 19 July 2097 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 100, 19 July 2098 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 101, 19 July 2099 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 102, 19 July 2000 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAP



Source : Caméra de combat

MAPLE RESOLVE (MR 17), 17 Aug 2017 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (CMTC OCT Coord), Take Home Package (THP) – Exercise Maple Resolve 18, 04 June 2018 » (en anglais seulement); Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercice MAPLE RESOLVE 19, 3 June 2019 » (en anglais seulement) (les troupes sont ci-après appelées CMTC THP 2014-2019).

28. Une des variations les plus vastes au niveau des unités a été observée pendant l'exercice MAPLE RESOLVE 2017, quand chacun des quatre groupements tactiques a employé un modèle de planification différent : le PPO, le MPI, le modèle des sept questions et une méthodologie conçue sur mesure. Voir Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (MR 17), 17 Aug 2017 » (en anglais seulement).
29. Voir CMTC THP 2014-2019.
30. *Ibid.*
31. Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (MR 17), 17 Aug 2017. » (en anglais seulement), p. A-4/5.
32. Voir John Schmit et Gary Klein, « A Recognitional Planning Model », document présenté lors du Command and Control Research and Technology Symposium, présenté à l'U.S. Naval War College, Newport (Rhode Island), du 29 juin au 1<sup>er</sup> juillet 1999; voir le site <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a461179.pdf>. Document consulté le 15 décembre 2019.
33. CMTC THP 2014-2019.
34. Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 16, 19 July 2016 » (en anglais seulement), p. C-2/2.
35. Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (MR 17), 17 Aug 2017 » (en anglais seulement), p. D-4/5.
36. Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 16, 19 July 2016 » (en anglais seulement).
37. Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE 19, 3 June 2019 » (en anglais seulement), p. G-3/3.
38. Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (EX MR) 16, 19 July 2016 » (en anglais seulement), p. C-1/2.

39. Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE (MR 17), 17 Aug 2017 » (en anglais seulement), p. B-1/3.
40. Les bataillons d'infanterie légère et les bataillons mécanisés utilisent leur commandant adjoint pour faciliter la fonction du chef d'état-major et la planification. De plus, la plupart des bataillons d'infanterie mécanisée se servent de leur commandant de compagnie d'appui tactique pour créer une capacité exclusive de planification et travailler de concert avec le commandant adjoint afin de faciliter l'effort de l'état-major au quartier général. Quant à eux, les régiments blindés n'ont pas de commandant de compagnie d'appui tactique et ils n'envoient normalement pas leur commandant adjoint en déploiement. Par conséquent, le quartier général d'un régiment blindé n'a souvent qu'un capitaine sans expérience pour faire la planification. Ces variations ne sont pas passées inaperçues, le Lord Strathcona's Horse (Royal Canadians) (1 GBMC) a chargé son commandant adjoint d'appuyer cette fonction au cours de l'exercice MAPLE RESOLVE 2019 – c'est une indication que cette solution pourrait remédier à la lacune. Toutefois, la tendance ne peut pas être confirmée. Les structures des différentes unités produisent une capacité différente, et l'organisation de l'état-major est souvent laissée à la discrétion des commandants au lieu d'adhérer à un modèle normalisé. Voir Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE 19, 3 June 2019 » (en anglais seulement), p. E-1/4.
41. Canada, ministère de la Défense nationale, Force opérationnelle interarmées en Afghanistan, « 1000-1 (DComd) Ex MAPLE GUARDIAN 0604 After Action Report – DComd JTF-AFG (ROTO 3), 13 Dec 06 » (en anglais seulement), p. 4/8.
42. Voir Thomas S. Kuhn, *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion, 2001, et Ludwik Fleck, *Genèse et développement d'un fait scientifique*, préface de Ilana Löwy, traduit de l'allemand par Nathalie Jas ([s. l.], Flammarion, 2008), édition originale Bâle (Suisse), Benno Schwabe & Co., 1935. Voir aussi Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne, Centre canadien d'entraînement aux manœuvres, « 3500-1 (Chief OCT), Take Home Package (THP) – Exercise MAPLE RESOLVE 19, 3 June 2019 » (en anglais seulement).
43. Des efforts ont été faits pour examiner certains de ces processus dans le contexte de la publication prochaine de l'ouvrage intitulé « Tactics, Techniques and Procedures, Canadian Army Doctrine Note (CADN) Unit and Formation Headquarters TTP CADN 19-02 » (en anglais seulement), Canada, ministère de la Défense nationale, Armée canadienne (publication à venir en 2020).
44. « Il faut dans toute la mesure possible donner aux commandants subordonnés les responsabilités, les informations et les ressources dont ils ont besoin pour agir selon les exigences de la situation tactique *sans autre consultation avec l'autorité supérieure*. En fait, les subordonnés sont habilités à se comporter et à réagir à des situations comme leur commandant l'aurait fait, s'il avait été là en personne. Pour mettre notre philosophie de commandement en application, les chefs doivent connaître leurs subordonnés intimement et leur faire confiance implicitement; pour leur part, les subordonnés doivent non seulement être de grands experts de l'art militaire mais aussi être pleinement conscients de leurs responsabilités envers leur commandant et prêts à les assumer. » (L'italique est ajouté.) Canada, ministère de la Défense nationale, B-GL-300-000/FP-00, *L'Armée de terre du Canada : nous protégeons nos foyers et nos droits*, 1<sup>er</sup> avril 1998, p. 96. Dans l'environnement numérique, qui crée une connaissance et une compréhension constantes des actions des subalternes, il y a lieu de se demander si le commandement des manœuvres sans entrave est possible.



*La Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA) vient de terminer les essais en vol de l'étape 2 dans le cadre de son programme des véhicules aériens rapides, légers et autonomes, et elle a démontré la capacité d'algorithmes de pointe de transformer de petits systèmes aériens et terrestres en des équipes d'appareils qui pourraient exécuter en autonomie des tâches dangereuses pour les humains, par exemple la reconnaissance avant la mission dans un milieu urbain hostile, ou la fouille de bâtiments endommagés pour y repérer des survivants après un séisme.*



## CADRE D'ÉVALUATION DE L'ÉTHIQUE MILITAIRE DES TECHNOLOGIES ÉMERGENTES

*Mme Joelle B. Thorpe Ph. D., Mme Kimberly D. Girling Ph. D., et M. Alain Auger Ph. D.*

### INTRODUCTION

Les progrès scientifiques et technologiques sont de plus en plus complexes et omniprésents. Des téléphones intelligents aux moniteurs de santé portables en passant par les casques de réalité virtuelle pour le jeu, la technologie avancée s'enracine progressivement dans la vie de tous les jours. Toutefois, à mesure que la science et la technologie deviennent plus avancées, nous sommes confrontés à des défis éthiques tout aussi complexes en ce qui a trait à la façon dont nous interagissons et utilisons les nouvelles technologies et à la façon dont ces technologies fonctionnent dans la société. La voiture autonome est un bon exemple d'enjeu qui soulève un certain nombre de dilemmes éthiques. Plusieurs exercices théoriques ont été décrits pour démontrer les types de décisions éthiques auxquelles peuvent être entourées les voitures autonomes<sup>1</sup>. Par exemple, dans une situation où une voiture autonome doit « choisir » entre heurter une personne âgée ou un petit enfant, quelle est la bonne réponse? Y a-t-il une « bonne » réponse? Y aurait-il une bonne réponse attendue de la part d'un conducteur humain dans cette situation? Une voiture autonome devrait-elle bifurquer pour éviter d'être heurtée par l'arrière par un camion qui s'approche, mais, ce faisant, mettre un groupe d'enfants qui traversent la route à risque d'être heurté par le camion à la place? Souvent, il n'y a pas de réponses simples à ces questions. De plus, les différentes technologies poseront des problèmes éthiques différents selon les situations et les contextes; en effet, l'utilisation militaire des technologies émergentes présente des défis éthiques uniques.

L'intérêt des militaires pour la science et la technologie n'est pas nouveau. La Defense Advanced Research Projects Agency des États-Unis finance la recherche et le développement de la science et de la technologie militaires depuis des décennies, avec un budget annuel de 2,9 milliards de dollars pour la seule année de 2015<sup>2</sup>. Bien que la science et la technologie progressent à un rythme rapide, apportant régulièrement des solutions technologiques émergentes aux problèmes militaires, nos politiques de réglementation ne suivent pas le rythme, ce qui entraîne des lacunes dans nos connaissances sur les conséquences éthiques, sociales et juridiques de l'utilisation de technologies particulières sur le champ de bataille, une préoccupation soulevée par de nombreuses personnes<sup>3</sup>. Certaines des questions éthiques les plus profondes pour les militaires sont soulevées par les technologies émergentes d'amélioration des capacités humaines<sup>4</sup> et les systèmes autonomes ou robotiques<sup>5</sup>. Par exemple, un soldat aux capacités améliorées serait-il considéré plus ou moins comme un être humain et donc traité de façon inhumaine par ses adversaires<sup>6</sup>? Un robot autonome sera-t-il capable de faire une distinction fiable entre un civil et un combattant conformément au droit international<sup>7</sup>? Un soldat qui utilise un véhicule aérien inhabité (UAV) dans une zone de guerre à l'étranger à partir de son pays est-il considéré comme un combattant et donc une cible militaire acceptable sur son propre territoire<sup>8</sup>? Comme pour les technologies à usage civil, de nombreuses questions éthiques soulevées par l'utilisation militaire des technologies émergentes n'ont pas de réponses évidentes. Quoi qu'il en soit, il est essentiel que les développeurs, les intervenants et les décideurs soient conscients des problèmes éthiques

potentiels associés à une technologie émergente avant qu'elle ne soit largement disponible, pour un usage civil ou militaire, afin que ces problèmes éthiques puissent être atténués par des modifications à la technologie ou aux politiques qui réglementent son utilisation.

Une façon de s'assurer que les problèmes éthiques potentiels sont reconnus est de créer un cadre complet qui facilite la reconnaissance des problèmes éthiques qui peuvent survenir lors de l'utilisation d'une technologie d'intérêt particulier. Il existe plusieurs outils qui guident les évaluations éthiques des technologies émergentes comportant des listes de questions et considérations pertinentes<sup>9</sup>. Par exemple, Elin Palm et Sven Hansson proposent une liste de contrôle en neuf points : diffusion et utilisation de l'information; contrôle, influence et pouvoir; incidence sur les modèles de contact social; vie privée; durabilité; reproduction humaine; genre, minorités et justice; relations internationales; et incidence sur les valeurs humaines<sup>10</sup>. Philip Brey propose également une approche de liste de contrôle comportant les éléments suivants, chacun comprenant plusieurs exemples : préjudices et risques; droits; justice; bien-être et bien commun<sup>11</sup>. David Wright propose un cadre qui se compose de principes comportant des valeurs ou des enjeux accompagnés de questions auxquelles il faut répondre au cours de l'évaluation : respect de l'autonomie (droit à la liberté); non-malfaisance (éviter les préjudices); bienfaisance; justice; vie privée et protection des données<sup>12</sup>. Federica Lucivero, Tsjalling Swierstra et Marianne Boenink recommandent aux éthiciens d'éviter l'abus de spéculation lorsqu'il s'agit d'examiner la plausibilité d'une technologie, mais de faire preuve de plus d'imagination lorsqu'il s'agit de voir comment la technologie sera perçue et fonctionnera dans la société. Pour faciliter cet exercice, ils proposent trois catégories de considérations : la faisabilité technologique, le caractère utilisable sur le plan social et le caractère désirable de la technologie<sup>13</sup>. Bien que ces cadres d'évaluation éthique soient utiles pour cerner les questions éthiques associées aux technologies émergentes utilisées par les civils, ils sont insuffisants pour évaluer l'éthique militaire, qui présente certaines caractéristiques uniques.

Bien qu'il y ait des valeurs communes entre l'éthique militaire et civile (par exemple, la protection de la vie privée et la santé), il y a aussi des considérations particulières lorsqu'il s'agit de l'utilisation militaire des technologies émergentes. Par exemple, l'action militaire doit être conforme au droit des conflits armés (DCA), qui réglemente les moyens de guerre et protège les non-combattants et les civils touchés par les conflits<sup>14</sup>. En plus des lois internationales, les militaires doivent se conformer aux lois et aux codes de conduite de leur propre pays. Par exemple, les Forces armées canadiennes (FAC) ont un Code de valeurs et d'éthique qui définit les valeurs auxquelles les membres des FAC doivent adhérer, y compris respecter les lois canadiennes et servir le Canada avant soi-même, ainsi que les valeurs dont ils doivent faire preuve, comme l'intégrité et le courage<sup>15</sup>. Toute nouvelle technologie introduite dans l'armée qui entraîne ou favorise des violations du droit international, des lois nationales ou des codes de conduite peut soulever des préoccupations éthiques.

Les principes de l'éthique de la recherche sont essentiels pour s'assurer que les sujets de recherche humains, y compris les soldats, sont traités de façon éthique pendant les phases d'essai expérimental d'une nouvelle technologie. En fait, les principes modernes de l'éthique de la recherche avec des êtres humains sont apparus après une série d'actes répréhensibles commis par des chercheurs militaires au nom de la recherche<sup>16</sup>. Lorsque les sujets de recherche sont des membres de l'armée, des difficultés peuvent survenir si la frontière entre la recherche et la nécessité militaire devient plus difficile à cerner, et des complications peuvent survenir, particulièrement en ce qui concerne le consentement éclairé<sup>17</sup>. Ces questions servent à souligner et à renforcer l'importance de l'éthique dans la recherche militaire. Mais même si les principes de l'éthique de la recherche sont respectés lors de la conception et de la mise à l'essai d'une nouvelle technologie, des questions d'éthique peuvent encore se poser avec l'utilisation de la technologie. Il existe des principes éthiques similaires, comme le consentement éclairé, la protection de la vie privée et la confidentialité, qui devraient être pris en compte à la fois à l'étape de la recherche et lors de l'utilisation subséquente d'une technologie<sup>18</sup>. Cependant, il existe une distinction importante entre l'éthique de la recherche et l'éthique militaire; l'éthique militaire traite spécifiquement de l'utilisation éthique d'une technologie et exige donc des considérations supplémentaires par rapport à celles qui sont faites pour la recherche éthique.

Même si les lois et les codes sont respectés et que d'autres principes éthiques tels que ceux de la recherche sont pris en considération, une nouvelle technologie n'est pas nécessairement éthique pour un usage militaire; d'autres facteurs doivent être pris en considération. Par exemple, une nouvelle technologie pourrait-elle entraîner des inégalités entre les soldats et une diminution de la cohésion de l'unité? Qui est responsable si une technologie défectueuse entraîne un accident non intentionnel? Une technologie met-elle les soldats en danger d'être détectés et ciblés par leurs adversaires? Il y a de nombreuses préoccupations sérieuses à prendre en considération lorsqu'il s'agit de déterminer si une technologie comporte des problèmes d'éthique militaire. De plus, d'autres ont considéré la relation entre les nouvelles technologies et l'éthique militaire du point de vue inverse, affirmant que l'éthique militaire guidant le comportement du soldat devrait être modifiée pour atteindre les avantages éthiques potentiels de certaines technologies émergentes<sup>19</sup>. Cela souligne encore davantage la complexité de la relation entre l'éthique militaire et les technologies émergentes.

Compte tenu du nombre de considérations éthiques militaires requises pour l'évaluation complète d'une technologie et de la gravité potentielle de toute violation éthique sur le champ de bataille, il est urgent de disposer d'un outil spécifique d'évaluation de l'éthique militaire. D'autres groupes ont adapté divers principes éthiques pour en faire des cadres de discussion sur l'éthique et les technologies militaires<sup>20</sup>. Cependant, à notre connaissance, il n'existe aucun outil pratique d'évaluation de l'éthique qui peut être utilisé pour guider les évaluations éthiques systématiques des technologies émergentes présentant un intérêt pour les militaires.

Afin de combler cette lacune, nous avons créé un cadre exhaustif appelé Cadre d'évaluation de l'éthique militaire (le Cadre) qui intègre des considérations générales provenant des domaines sociaux, juridiques, de la recherche et de l'éthique militaire afin d'aider les utilisateurs et les décideurs à cerner les questions éthiques potentielles qui peuvent découler de l'utilisation militaire des technologies d'amélioration des capacités humaines. Bien que le Cadre ait été conçu pour être suffisamment large pour permettre l'évaluation éthique de nombreux différents types de technologies émergentes, nos essais initiaux du Cadre se sont concentrés sur les technologies émergentes d'amélioration des capacités humaines parce qu'elles présentent un grand intérêt pour les militaires et parce qu'elles soulèvent de nombreuses questions éthiques. De futures études examineront l'utilité du Cadre pour cerner les questions éthiques soulevées par d'autres technologies émergentes susceptibles d'intéresser les militaires, telles que celles rendues possibles par l'intelligence artificielle. Le but de ce document est de présenter le Cadre et d'illustrer comment cet outil est utilisé en démontrant comment il peut aider à cerner les problèmes éthiques potentiels associés à deux technologies d'amélioration des capacités humaines différentes d'intérêt pour les militaires.

#### CADRE D'ÉVALUATION DE L'ÉTHIQUE MILITAIRE

Notre cadre proposé se compose de douze catégories accompagnées d'exemples de questions d'orientation qu'un évaluateur peut utiliser pour cerner les problèmes d'éthique militaire potentiels associés à une technologie émergente<sup>21</sup>. Les douze catégories sont les suivantes : respect des lois et codes de conduite nationaux; respect des principes de *Jus ad Bellum*; respect du droit des conflits armés/principes de *Jus in Bello*; santé et sécurité; responsabilisation et responsabilité; confidentialité et sécurité; égalité; consentement; humanité; fiabilité et confiance; effet sur la société; et préparation aux adversaires. Chaque catégorie est définie ci-dessous avec des exemples de questions et de scénarios. L'élaboration de ce cadre, y compris les questions d'orientation, a été éclairée par des sources faisant autorité tirées de la documentation citée dans les notes en fin de texte.

**1. Respect des lois et des codes de conduite nationaux.** De nombreuses armées, comme l'armée américaine<sup>22</sup> et l'armée australienne<sup>23</sup>, sont régies par des principes visant à guider le comportement approprié des membres de la force conformément aux lois, aux valeurs et à l'éthique nationales. Il faut déterminer si l'utilisation d'une nouvelle technologie par un militaire pourrait enfreindre ces codes de conduite.

Le Code de valeurs et d'éthique du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes est un ensemble de principes et de normes que les employés du Ministère et les membres des Forces canadiennes doivent respecter dans l'exercice de leurs fonctions professionnelles<sup>24</sup>. Le code comprend trois principes : respecter la dignité de toute personne, servir le Canada avant soi-même et obéir à l'autorité légale et l'appuyer; et cinq valeurs : intégrité, loyauté, courage, intendance des ressources et excellence. Une nouvelle technologie peut soulever des préoccupations d'ordre éthique si son utilisation par des militaires<sup>25</sup> viole ces principes et valeurs.

*Exemple de question :* L'utilisation d'une technologie qui élimine complètement le risque encouru par un soldat<sup>26</sup> qui s'engage dans un conflit, par exemple, un système télécommandé, pourrait-elle enfreindre la valeur du courage<sup>27</sup>?

**2. Respect des principes de *Jus ad Bellum***<sup>28</sup>. La théorie de la guerre juste décrit comment les États devraient agir avant, pendant et après un conflit pour s'assurer qu'il est juste<sup>29</sup>. *Jus ad Bellum* est un ensemble de principes de la théorie de la guerre juste qui doivent être respectés avant qu'un État puisse entrer en conflit. Il est particulièrement important, lorsqu'on considère l'éthique de la technologie, d'examiner les principes du dernier recours et de la proportionnalité au sein du *Jus ad Bellum*. Le premier stipule que toutes les options non violentes doivent être tentées avant d'entrer en conflit. Le deuxième indique que la réaction d'un État doit être proportionnelle à la menace reçue, que le degré de force utilisé doit être le minimum requis pour atteindre les objectifs et que les avantages obtenus par le conflit doivent l'emporter sur les coûts encourus. Les violations de ces principes peuvent soulever des questions éthiques au sujet d'une nouvelle technologie.

*Exemples de questions.* Des technologies telles que les exosquelettes, les UAV télécommandés ou les super-soldats génétiquement modifiés peuvent-elles éliminer presque totalement le risque encouru par les soldats d'un État, et cela pourrait-il réduire les obstacles à l'entrée dans un conflit, violant ainsi le principe du dernier recours<sup>30</sup>? L'asymétrie technologique entre les parties à un conflit peut également violer les principes du dernier recours et de la proportionnalité. Si un État déclare la guerre et utilise des UAV contre un autre État qui ne dispose pas de ces technologies avancées, l'asymétrie extrême du risque qui en résulte est-elle immorale? L'État instigateur dispose probablement d'autres options que le conflit, et la menace reçue est probablement beaucoup plus faible pour les pays technologiquement avancés<sup>31</sup>.

**3. Respect des principes du droit des conflits armés/*Jus in Bello***<sup>32</sup>. Cette catégorie décrit les lois et principes internationaux qui orientent les actions des États à l'égard des civils et des combattants pendant les conflits. Le DCA est un ensemble de lois internationales régissant les conflits et comprend les principes du *Jus in Bello* de la théorie de la guerre juste<sup>33</sup>. L'objectif primordial de ces lois est de protéger ceux qui ne sont pas activement impliqués dans un conflit, par exemple les civils et les prisonniers de guerre, et de restreindre et de réglementer les moyens de guerre. Pour s'y conformer, les points suivants doivent être respectés :

- Un soldat doit faire la distinction entre les combattants et les civils, et les civils ne doivent pas être pris pour cible.
- Les prisonniers de guerre doivent être traités avec humanité, et les adversaires blessés ou qui se rendent ne doivent pas être pris pour cible.
- Les armes ou moyens de guerre qui sont mauvais ou causent des souffrances inutiles, comme le nettoyage ethnique et le viol collectif, ne peuvent pas être utilisés.



Source : DARPA

L'objectif technique premier du « Défi robotique » (Robotics Challenge, ou DRC) de la DARPA consiste à mettre au point des robots terrestres supervisés par des humains et capables d'exécuter des tâches complexes dans des environnements dangereux, délétères et créés par l'être humain. Dans le cadre du défi, les concurrents créent des robots qui peuvent utiliser des outils et des équipements ordinaires existant communément dans les environnements humains et dont la gamme va des outils manuels aux véhicules.

- Il ne doit pas y avoir de discrimination fondée sur le sexe, la race, la religion ou tout autre aspect de l'humanité.
- La force utilisée ne doit pas être excessive, c'est-à-dire qu'elle doit être proportionnelle et appropriée pour atteindre les objectifs.
- L'utilisation d'armes interdites par le droit international est interdite, y compris les armes de destruction massive et les armes biologiques ou chimiques.

Les nouvelles technologies adoptées par les militaires qui mènent à des violations de l'un ou l'autre de ces principes peuvent soulever des préoccupations d'ordre éthique.

*Exemples de questions.* Si un médicament consommé par un soldat pour réduire ses besoins en sommeil entraîne une altération de son jugement, ce qui entraîne la prise pour cible accidentelle de civils, est-ce que cela viole le principe de distinction, puisque le soldat est incapable de distinguer les combattants des non-combattants? Les systèmes autonomes peuvent-ils prendre des décisions conformes au DCA? Certains principes du *Jus in Bello* peuvent être sujets à interprétation. Par exemple, quel devrait être le seuil acceptable de la force excessive? Une nouvelle technologie qui pourrait violer ce principe serait-elle exclue de l'équipement militaire ou serait-elle simplement soumise à des restrictions d'utilisation?

Même lorsque les lois et les politiques internationales et nationales sont respectées relativement à une technologie émergente, il peut y avoir d'autres questions éthiques à considérer. Les autres catégories du Cadre d'évaluation de l'éthique militaire traitent de ces considérations éthiques.

**4. Santé et sécurité**<sup>34</sup>. Cette catégorie comprend des questions entourant l'incidence directe ou indirecte qu'une technologie émergente peut avoir sur le bien-être physique et psychologique des soldats ou des civils. Cela est particulièrement pertinent pour les technologies d'amélioration de la performance humaine, comme les médicaments ou les dispositifs portables. Les technologies qui en sont à leurs débuts, comportant un faible degré de maturité technologique, entraîneront des problèmes plus importants en matière de santé et de sécurité.

*Exemples de questions.* Y a-t-il des effets secondaires associés à l'utilisation de la technologie? La technologie se dégradera-t-elle avec le temps? La technologie fonctionnera-t-elle différemment selon l'utilisateur? La technologie pourrait-elle exacerber les problèmes physiques ou psychologiques sous-jacents? L'utilisation de la technologie a-t-elle des répercussions à long terme? La technologie pourrait-elle entraîner des résultats inattendus? La technologie pourrait-elle mener à un théâtre de guerre plus vaste, mettant davantage de civils en danger?

*Exemples de scénarios.* Un nouveau médicament pourrait-il avoir un effet secondaire ayant une incidence négative sur la santé d'un soldat à l'avenir? Les médicaments qui augmentent l'attention peuvent-ils entraîner une altération du jugement, et ainsi un comportement dangereux et des blessures subséquentes? Les soldats d'un pays, qui opèrent des UAV dans un autre pays, sont-ils des cibles légitimes et, le cas échéant, cela met-il en danger les civils qui les entourent?

**5. Responsabilisation et responsabilité**<sup>35</sup>. Cette catégorie comprend des questions sur les risques et la responsabilité lorsque les technologies échouent sur le terrain. Plus précisément, les questions mettent en lumière les préoccupations au sujet des effets imprévus ou non souhaités de l'utilisation d'une technologie, et indiquent qui devrait être tenu responsable dans ces circonstances.

*Exemples de questions.* Qui est responsable des défaillances d'une technologie qui entraîne des conséquences négatives; l'utilisateur, le développeur, le commandant responsable ou une autre partie? Qu'en est-il des systèmes autonomes qui fonctionnent sans aucun contrôle humain? Existe-t-il un plan de secours en cas de défaillance d'une technologie sur le champ de bataille? Dans quelle mesure les soldats qui utilisent la technologie devraient-ils être tenus responsables de leurs actes?

*Exemples de scénarios.* Si un UAV autonome cible et tue erronément un civil, qui est responsable du décès? Si un soldat utilise un logiciel de reconnaissance faciale pour identifier erronément un civil en tant qu'adversaire entraînant une perte civile, le soldat devrait-il être tenu responsable si l'erreur est le résultat d'une technologie défectueuse?

**6. Vie privée, confidentialité et sécurité<sup>36</sup>.** Cette catégorie comprend des considérations sur la propriété des données; comment et si l'information recueillie par une technologie devrait être partagée, stockée et utilisée; et les risques de sécurité posés par une technologie en raison d'une détection ou d'un piratage par des adversaires. Il est essentiel d'assurer la sécurité des documents confidentiels pour préserver l'intégrité de l'information gouvernementale, des opérations militaires et des renseignements personnels des soldats. Les technologies qui recueillent ou stockent de l'information essentielle et des renseignements personnels peuvent comporter des risques inhérents et pourraient soulever des questions éthiques.

*Exemples de questions.* Comment l'information, comme l'information génétique, les données biométriques et les scintigraphies cérébrales, qui est recueillie au moyen de la technologie, est-elle utilisée, stockée, protégée ou partagée, et avec qui? Cette information peut-elle être utilisée de façon éthique pour le recrutement dans l'armée, pour l'évaluation du rendement ou pour les décisions relatives aux affectations? Y a-t-il un risque accru pour la sécurité des soldats qui utilisent la technologie? Les adversaires peuvent-ils avoir accès à de l'information sécurisée ou pirater la technologie et l'utiliser contre nous? Si la technologie est permanente, par exemple, un implant, que se passe-t-il lorsque le soldat quitte l'armée? Qui est propriétaire de la technologie et des données qu'elle recueille?

*Exemples de scénarios.* Les biocapteurs qui recueillent et transmettent sans fil de l'information sur la santé des soldats pourraient-ils être piratés par des adversaires pour localiser et cibler des membres en moins bonne forme? Un robot qui transporte des fournitures militaires pour les soldats pourrait-il poser un risque pour la sécurité de ces soldats en permettant aux adversaires de les localiser en raison du bruit produit par la machine?

**7. Égalité<sup>37</sup>.** Cette catégorie soulève des questions entourant l'influence d'une technologie sur l'équité et la fonctionnalité au sein des forces armées et entre elles et dans la société en général.

*Exemples de questions.* La technologie entraînera-t-elle des changements dans la cohésion, le moral ou la communication de l'unité? Les soldats qui utilisent la technologie seront-ils perçus comme étant supérieurs ou inférieurs à ceux qui ne l'utilisent pas? La technologie pourrait-elle mener à un environnement de travail contraire à l'éthique? Comment la technologie est-elle répartie entre les membres de la force? Si la technologie n'est fournie qu'à certains soldats et non à d'autres, cela pourrait-il créer un écart sur le plan de l'embauche ou de la solde? La technologie obligera-t-elle certains soldats à assumer des tâches plus risquées ou à prendre des décisions plus risquées? Si la technologie est permanente, par exemple, implantée, que se passe-t-il lorsque le soldat retourne à la vie civile? L'implant est-il retiré? Sinon, est-ce que cela aura une incidence négative sur la façon dont il ou elle s'intègre à la société? Certaines technologies pourraient-elles être considérées comme offrant un avantage injuste, semblable aux attitudes à l'égard du « dopage » chez les athlètes? Les soldats blessés utilisant la technologie auront-ils la priorité sur les soldats blessés qui n'utilisent pas la technologie en raison de la valeur de la technologie ou d'une probabilité de survie différente? L'interopérabilité entre les forces de la coalition sera-t-elle perturbée ou influencée

négativement si seulement un ou plusieurs partenaires de la coalition intègrent la même technologie dans leurs forces armées? Cela pourrait-il créer une inégalité entre les soldats qui ont accès à la technologie et ceux qui n'y ont pas accès? Les soldats qui ont accès à la technologie pourraient-ils avoir plus d'occasions d'aider dans le cadre de missions ou être exposés à des risques plus grands que ceux qui n'ont pas accès à la technologie?

*Exemples de scénarios.* Si un soldat a accès à une technologie qui lui donne un avantage significatif sur les autres soldats, est-ce que cela pourrait entraîner un ressentiment chez les autres soldats de l'unité et, en retour, avoir une incidence sur la façon dont l'unité travaille ensemble? S'attendra-t-on des soldats qui prennent des médicaments qui réduisent les besoins de sommeil qu'ils travaillent 24 heures par jour? Un soldat ayant une technologie implantée permanente aura-t-il du mal à trouver du travail après son retour à la vie civile, ou bien aura-t-il des avantages injustes par rapport aux civils qui n'ont pas accès à la technologie implantée?

**8. Consentement<sup>38</sup>.** Cette catégorie comprend des questions sur le caractère obligatoire ou volontaire de l'utilisation d'une nouvelle technologie pour les membres des forces armées. Cette catégorie est particulièrement pertinente pour les technologies qui modifient ou améliorent la performance humaine, en particulier les technologies qui sont permanentes, consommées (p. ex. les médicaments) ou qui recueillent et utilisent des renseignements personnels.

*Exemples de questions.* Les soldats seront-ils obligés d'utiliser la technologie ou pourront-ils choisir de l'utiliser ou non? Si l'utilisation de la technologie est volontaire, est-il possible de s'assurer que les soldats qui consentent à utiliser la technologie le font sans contrainte?

*Exemples de scénarios.* Prenons une situation dans laquelle la majorité des soldats d'une unité ont consenti à prendre un médicament qui réduit leurs besoins de sommeil. En raison des effets de ce médicament, ces soldats travaillent de très longues heures et sont très productifs. Dans cette situation, un autre soldat se sentira-t-il obligé de consentir à prendre ce médicament par crainte d'avoir l'air paresseux ou d'être moins productif que les autres soldats? Ce consentement est-il vraiment exempt de coercition? Si un soldat doit consentir à utiliser une technologie pour être inclus dans une mission, est-ce coercitif? Autrement dit, si un soldat a le choix entre l'utilisation de la technologie et l'exclusion d'une mission, est-ce vraiment un choix?

**9. Humanité<sup>39</sup>.** Cette catégorie comprend des considérations sur l'influence qu'une technologie peut avoir sur la moralité et l'identité individuelle des membres des forces armées.

*Exemples de questions.* La technologie interfère-t-elle avec le jugement moral ou le sacrifie-t-elle? L'utilisation de la technologie réduit-elle le courage d'un soldat ou supprime-t-elle les vertus du travail acharné et des études? La technologie a-t-elle une incidence sur ce que signifie le fait d'être humain? L'utilisation de la technologie sacrifie-t-elle la dignité? L'utilisation de la technologie sera-t-elle perçue comme une tentative des militaires de « jouer à Dieu »? La technologie changera-t-elle le comportement de l'humanité?

*Exemples de scénarios.* Un soldat avec une prothèse robotique, contrôlée par une interface cerveau-ordinateur, sera-t-il perçu comme plus ou moins humain? Les soldats qui s'engagent dans un conflit à distance à l'aide de robots militaires seront-ils plus susceptibles d'adopter un comportement froid et immoral à l'égard de ceux qui se trouvent sur le terrain? Est-ce qu'une technologie qui élimine le besoin de dormir d'un soldat ou qui lui permet de manger des aliments que les humains ne peuvent normalement pas consommer changera ce que signifie le fait d'être humain? Des techniques génétiques pourraient-elles être utilisées pour modifier l'ADN germinal et ainsi influencer l'évolution humaine?

**10. Fiabilité et confiance<sup>40</sup>.** Cette catégorie comprend des questions sur la mesure dans laquelle une technologie est sur le point d'être commercialisée et utilisée par les militaires, et à savoir s'il y a encore des modifications à apporter avant qu'une technologie soit utilisable sur le champ de bataille.

*Exemples de questions.* Dans quelle mesure sommes-nous sûrs que la technologie fonctionnera comme prévu? La technologie pourra-t-elle résister à l'usage militaire? La technologie a-t-elle été testée et validée dans un environnement opérationnel?

*Exemples de scénarios.* Une technologie conçue pour un usage médical stérile est-elle appropriée pour une utilisation sur le champ de bataille où les conditions stériles sont moins fiables? La technologie est-elle assez robuste pour résister à un terrain accidenté et à d'autres conditions difficiles sur le champ de bataille? Un robot militaire répondra-t-il assez rapidement aux ordres d'un soldat pour être utilisable à des fins militaires, c'est-à-dire est-ce que la latence entre le commandement et la réponse est acceptable?

**11. Effet sur la société<sup>41</sup>.** Cette catégorie concerne l'incidence qu'une technologie peut avoir sur les civils et la façon dont son utilisation par les militaires peut être perçue par des personnes extérieures aux forces armées.

*Exemples de questions.* Le gouvernement devrait-il informer le grand public qu'il utilise la technologie? Existe-t-il une responsabilité morale de tenir le public informé? Cela pourrait-il accroître les risques pour la sécurité des militaires? La technologie est-elle disponible sur le marché et, sinon, devrait-elle être mise à la disposition du public? En dehors des utilisateurs militaires, qui la technologie touchera-t-elle? Les répercussions seront-elles négatives ou positives? La société va-t-elle s'opposer à la technologie? Cette opposition pourrait-elle nuire aux opérations militaires, par exemple, en rendant difficile de gagner le cœur et l'esprit des civils dans les régions en conflit?

*Exemples de scénarios.* Si une technologie implantée de façon permanente est utilisée chez les soldats, cela pourrait-il mener à une situation où un plus grand nombre d'anciens combattants ont besoin de l'appui d'organismes gouvernementaux en raison des effets à long terme sur la santé ou de l'incapacité de trouver un emploi après avoir quitté l'armée? Cette situation pourrait-elle entraîner une augmentation des impôts pour tous les contribuables ou des temps

d'attente plus longs dans le domaine des soins de santé? Cela aurait-il une incidence sur la façon dont la société perçoit l'utilisation de cette technologie par les militaires? Si les civils d'une région en conflit ont peur de la technologie, est-ce que son utilisation empêcherait les soldats de gagner leur confiance? Cela pourrait-il nuire à la capacité des militaires de gagner le cœur et l'esprit des civils de la région, et cela pourrait-il entraver les objectifs de maintien de la paix?

**12. Préparation aux adversaires<sup>42</sup>.** Cette catégorie soulève des questions sur la façon dont les adversaires peuvent voir notre utilisation d'une technologie et sur le fait que nos adversaires peuvent utiliser une technologie eux-mêmes.

*Exemples de questions.* Comment les adversaires pourraient-ils voir ou réagir à notre utilisation de la technologie, et cela pourrait-il exposer nos soldats à un risque accru? L'utilisation de la technologie nous fera-t-elle paraître plus ou moins menaçants pour les adversaires, et cela pourrait-il influencer la probabilité d'atteindre les objectifs militaires? Les militaires devraient-ils garder l'utilisation de la technologie secrète pour qu'elle ne soit pas exploitée par nos adversaires? Nos adversaires utilisent-ils la technologie même si nous l'avons jugée contraire à l'éthique ou illégale? Sommes-nous prêts à contrer une attaque de nos adversaires en utilisant la technologie?

*Exemples de scénarios.* L'utilisation de robots pourrait-elle être perçue comme un acte lâche par nos adversaires, et cela pourrait-il réduire la probabilité d'atteindre les objectifs de paix dans la région ou augmenter le risque de représailles violentes? Les adversaires commenceront-ils à tirer parti des techniques de génie génétique germinales pour créer des « super-soldats » ou des techniques de biologie synthétique pour mettre au point de nouvelles armes biologiques?

#### LE BUT VISÉ PAR LE CADRE D'ÉVALUATION DE L'ÉTHIQUE MILITAIRE

Il est important de souligner que notre cadre n'a pas pour but de plaider en faveur ou contre l'utilisation d'une technologie par les militaires, ni de formuler des recommandations précises en matière de politiques ou de classer par ordre d'importance des questions éthiques particulières. Le Cadre devrait être utilisé pour accroître la sensibilisation aux problèmes éthiques potentiels qui pourraient survenir lors de l'utilisation d'une nouvelle technologie. Grâce à une plus grande sensibilisation aux problèmes éthiques potentiels, les décideurs peuvent élaborer des politiques pour l'utilisation éthique d'une nouvelle technologie parallèlement à son développement, dans le but de réduire la probabilité que ces problèmes éthiques se posent si et quand la technologie sera utilisée sur le terrain. De plus, si une évaluation est effectuée suffisamment tôt au cours de la phase de développement, cette sensibilisation accrue peut permettre aux développeurs d'atténuer certaines préoccupations éthiques en modifiant des éléments de conception ou des caractéristiques de la technologie avant qu'elle ne soit prête à l'emploi.

**Études de cas.** Nous avons évalué l'utilité du Cadre en l'utilisant pour cerner les défis éthiques soulevés par 34 technologies émergentes d'amélioration des capacités humaines<sup>43</sup>. Les deux études de cas suivantes démontrent l'utilité du Cadre pour cerner des questions éthiques qui peuvent être associées à des technologies d'amélioration des capacités humaines particulières présentant un intérêt pour les militaires.

#### ÉTUDE DE CAS N° 1 : EXOSQUELLETTE

Les soldats marchent souvent sur de longues distances et transportent de lourdes charges, ce qui peut entraîner de la fatigue et des blessures. Les armées souhaitent donc utiliser des exosquelettes portables pour faciliter la marche et augmenter le poids que les soldats sont capables de porter<sup>44</sup>. L'un de ces exosquelettes en cours de développement est la combinaison souple multiarticulaire<sup>45</sup>. Cet exosquelette a l'avantage d'être léger et, bien qu'il ne vise pas à augmenter le poids que les soldats peuvent porter, il peut réduire le coût métabolique de la marche, ce qui pourrait réduire la fatigue et la probabilité de blessures<sup>46</sup>. Bien que cela ait une utilité évidente pour les militaires, la technologie soulève certaines questions à ce stade. À l'aide du Cadre, des questions éthiques ont été cernées dans les domaines suivants.

#### SANTÉ ET SÉCURITÉ

- Les effets à long terme du port d'un exosquelette sont inconnus. Est-il possible que la démarche, la force ou l'équilibre soient affectés lorsqu'un soldat habitué à porter l'exosquelette doit effectuer les mêmes tâches sans l'exosquelette?
- L'utilisation d'un exosquelette pourrait-elle encourager les soldats à porter des charges plus lourdes ou à marcher davantage puisque le coût métabolique de la marche est réduit, et pourrait-il en résulter un risque accru de blessures à long terme, comme des problèmes articulaires?
- Si le port d'exosquelettes encourage les soldats à marcher sur de plus grandes distances, cela pourrait-il les exposer à un risque d'être trop loin d'une installation médicale en cas de blessure nécessitant l'évacuation des blessés?

#### Vie privée, confidentialité et sécurité

- Le système génère-t-il du bruit et cela pourrait-il exposer les soldats portant l'exosquelette à un risque de détection et d'être pris pour cible par leurs adversaires?
- Les soldats portant l'exosquelette deviendront-ils des objectifs principaux parce qu'ils représentent une plus grande menace pour les adversaires?

#### Égalité

- Comment les armées répartiront-elles les exosquelettes entre les membres de la force? Est-ce que tous les membres devront le porter ou seulement certains? Les décisions concernant l'attribution d'un exosquelette seraient-elles fondées sur la condition physique ou les tâches à accomplir? Cela pourrait-il entraîner une réduction de la cohésion de l'unité?

- Si les soldats portant des exosquelettes se voient confier des tâches plus risquées, est-ce que cela les désavantage injustement par rapport aux soldats qui n'en portent pas?
- L'exosquelette pourrait-il favoriser un environnement de travail contraire à l'éthique parce l'on s'attendrait à ce que les soldats marchent sur de plus longues distances?
- Si le système augmente le risque de détection par les adversaires, est-il juste d'exposer certains soldats à un risque accru par rapport aux autres soldats si l'exosquelette n'est attribué qu'à certains soldats?
- Il a été suggéré que certains utilisateurs trouvent plus facile que d'autres l'adaptation à l'exosquelette, Cornwall 2015<sup>47</sup>. Si chaque soldat doit porter un exosquelette, cela pourrait-il contribuer à l'inégalité entre les soldats si certains le trouvent plus utile que d'autres?

#### Fiabilité et confiance

- Actuellement, l'exosquelette est moins efficace sur un terrain accidenté et n'a pas été testé pour la course à pied<sup>48</sup>.
- Bien que l'exosquelette ait été testé sur des soldats aux États-Unis, à notre connaissance, il n'a pas encore été testé dans un environnement opérationnel militaire. La fiabilité dans des environnements opérationnels doit être démontrée pour que l'on puisse faire confiance à la technologie.

#### ÉTUDE DE CAS N° 2 : LUNETTES DE RÉALITÉ AUGMENTÉE

Le fardeau cognitif est un défi permanent pour les soldats; tout dispositif qui peut réduire ce fardeau, par exemple, en diminuant la quantité d'information dont un soldat doit se souvenir, est souhaitable. Les lunettes de réalité augmentée sont des dispositifs portables qui affichent des images, enregistrent des sons et des vidéos et fournissent de l'information dans le champ visuel de l'utilisateur. Les lunettes de réalité augmentée présentent un intérêt pour les militaires parce qu'elles peuvent améliorer la connaissance de la situation en incorporant de nombreuses fonctions dans un seul appareil mains libres, sans que le soldat doive détourner le regard du champ de bataille<sup>49</sup>. Les lunettes de réalité augmentée peuvent fournir de nombreuses capacités, telles que la communication Bluetooth, le GPS, l'affichage et l'enregistrement vidéo et audio, les graphiques superposés dans le champ visuel et l'identification de l'objet<sup>50</sup>. Les lunettes de réalité augmentée offrent une solution potentielle au fardeau cognitif des soldats en leur fournissant un accès instantané à l'information sans avoir à détourner le regard de leur environnement. Cependant, il y a quelques questions éthiques entourant l'utilisation des lunettes de réalité augmentée sur le champ de bataille. À l'aide du Cadre, des questions éthiques ont été cernées dans les domaines suivants.

## Santé et sécurité

- Y a-t-il des effets secondaires associés au port de lunettes de réalité augmentée pendant de longues périodes, comme une fatigue oculaire ou une perturbation du sommeil?
- L'exposition aux ondes électromagnétiques des lunettes de réalité augmentée a-t-elle des effets à long terme sur les yeux ou le cerveau?
- Les lunettes de réalité augmentée peuvent-elles distraire les soldats en fournissant trop d'information? Cette distraction pourrait-elle entraîner une augmentation du risque de blessures ou une diminution de la sécurité?

## Responsabilisation et responsabilité

- Si des lunettes de réalité augmentée sont utilisées pour identifier une cible potentielle et qu'elles fournissent de l'information erronée entraînant la perte d'un civil, d'une force bleue ou d'une force locale, qui est responsable? Le soldat portant les lunettes de réalité augmentée ne pourrait-il pas être tenu responsable de cette perte si ses actions étaient guidées par un logiciel défectueux?
- Si les lunettes sont piratées et désactivées par des adversaires, est-ce que cela pourrait avoir pour conséquence que les soldats sont bloqués sur le terrain sans avoir accès à de l'information essentielle, comme des cartes ou des capacités GPS? Existe-t-il un plan de secours pour de tels scénarios?

## Vie privée, confidentialité et sécurité

- Est-ce que l'enregistrement vidéo, la diffusion en continu, la communication Bluetooth et le GPS pourraient augmenter le risque que les adversaires puissent localiser les soldats portant des lunettes de réalité augmentée?
- Les soldats portant des lunettes de réalité augmentée pourraient-ils être la cible d'adversaires à des fins de renseignement?
- Les lunettes de réalité augmentée pourraient-elles être piratées par des adversaires pour avoir accès à des renseignements sensibles enregistrés et stockés dans les appareils?

## Égalité

- Comment les armées distribueront-elles les lunettes de réalité augmentée? Les soldats seront-ils tous tenus d'utiliser l'appareil ou seulement certains d'entre eux le seront? Cela pourrait-il entraîner une diminution de la cohésion de l'unité?
- L'utilisation de lunettes de réalité augmentée pourrait-elle donner à certains membres de la force un avantage par rapport à d'autres?

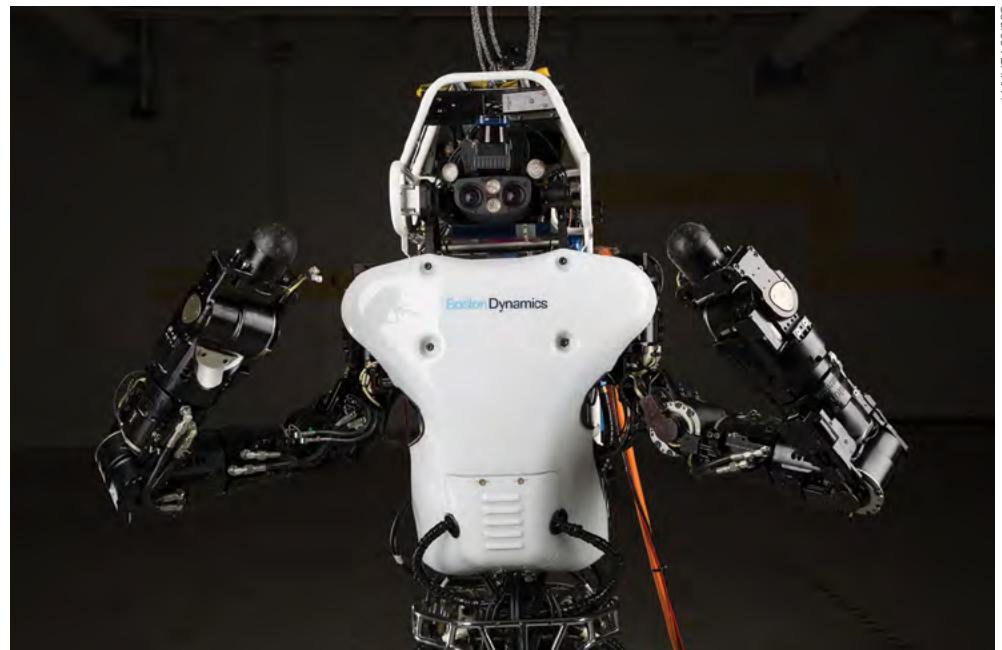
- Les lunettes de réalité augmentée pourraient-elles désavantager ceux qui les utilisent en raison d'une distraction, d'une responsabilité accrue ou d'un risque accru d'être localisés par des adversaires?

## Fiabilité et confiance

- La technologie peut-elle résister à une utilisation militaire dans un environnement opérationnel?
- Les besoins élevés en puissance et en énergie des lunettes de réalité augmentée peuvent-ils réduire leur utilité pratique? Le membre de la force est-il mis en danger si la batterie tombe à plat au milieu d'une mission?

## COMMENT LE CADRE D'ÉVALUATION DE L'ÉTHIQUE MILITAIRE POURRAIT ORIENTER LES MODIFICATIONS À LA CONCEPTION DE LA TECHNOLOGIE ET AUX POLITIQUES RÉGLEMENTAIRES

Le Cadre est utile tant pour les développeurs de technologies que les décideurs. Les développeurs peuvent l'utiliser pour orienter les modifications apportées à la conception de la technologie afin de prévenir certains problèmes éthiques lors de son utilisation. Par exemple, le logiciel des lunettes de réalité augmentée pourrait être amélioré afin de réduire la probabilité d'erreurs de reconnaissance qui pourraient entraîner des problèmes de responsabilité sur le champ de bataille. De leur côté, les décideurs peuvent s'en servir pour éclairer les politiques qui tiennent compte des scénarios éthiques potentiels découlant de l'utilisation militaire d'une technologie. Par exemple, les politiques pourraient limiter le nombre d'heures par jour pendant lesquelles les soldats peuvent travailler sous l'influence d'un médicament réduisant le besoin de dormir, ce qui réduirait à la fois la pression exercée sur les autres soldats pour qu'ils consentent à prendre le médicament et la possibilité de conditions de travail contraires à l'éthique, c'est-à-dire des journées de travail de 24 heures. Des politiques pourraient également être créées pour tenir compte des effets potentiels d'une technologie sur les opérations militaires. Par exemple, les politiques concernant le nombre d'installations médicales sur le champ de bataille et la distance entre celles-ci pourraient être modifiées de telle sorte que les soldats qui peuvent marcher de plus grandes distances avec l'utilisation d'exosquelettes soient encore suffisamment près d'une installation médicale en cas de blessure et s'il faut évacuer des blessés. Bien que le Cadre comporte de nombreuses questions d'orientation pour aider l'utilisateur, il n'est pas statique; de nouvelles questions dans chaque catégorie peuvent apparaître selon les caractéristiques de la technologie évaluée. Nous considérons le Cadre comme un outil qui encourage l'évaluateur à réfléchir de façon générale aux questions d'éthique tout en fournissant des conseils pour faire de l'évaluation de l'éthique militaire des technologies émergentes un exercice relativement simple et systématique.



Source : DARPA

Le robot Atlas mis au point par la DARPA et employé par des équipes dans le cadre du DRC.

### CONCLUSION ET PROCHAINES ÉTAPES

Les progrès de la science et de la technologie continueront certainement de fournir des moyens et des méthodes pour accroître la sécurité et l'efficacité des opérations militaires. La nécessité d'améliorer la performance et la résilience des soldats et de déplacer le travail « ennuyeux, sale et dangereux » vers des systèmes autonomes/robotiques contribue au développement de technologies nouvelles et prometteuses<sup>51</sup>. Mais l'écart entre les progrès de la science et de la technologie et notre compréhension de l'utilisation éthique des technologies émergentes sur le champ de bataille s'élargit de plus en plus à mesure que les politiques de réglementation, les lois et l'éthique accusent du retard sur la recherche et le développement<sup>52</sup>. Il est urgent de tenir des conversations et des débats sur l'éthique pour rattraper le rythme des progrès scientifiques et technologiques afin de combler cet écart. Ces conversations devraient comprendre des discussions générales continues sur l'éthique dans les domaines de recherche, comme l'amélioration humaine, ainsi que des analyses plus systématiques de questions d'éthique militaire spécifiques associées à des technologies émergentes particulières.

Nous avons élaboré le Cadre pour faciliter les analyses éthiques systématiques de technologies particulières liées à l'amélioration humaine. Cependant, nous avons intentionnellement inclus des catégories et des considérations générales dans le Cadre afin qu'il puisse être modifié pour être utilisé avec d'autres technologies émergentes d'intérêt pour les militaires. Par exemple, quel que soit le type de technologie émergente d'intérêt, elle ne doit pas promouvoir les violations du droit international, et il existe de nombreuses technologies qui

pourraient poser des problèmes sur le plan de la protection de la vie privée ou de la cohésion de l'unité, entraîner une opposition de la société et remettre en question les objectifs de paix dans les régions en conflit. Nous vérifions actuellement si le Cadre, avec quelques modifications aux questions d'orientation dans chacune des douze grandes catégories, est utile pour évaluer les conséquences éthiques de l'intelligence artificielle et des systèmes autonomes dans l'armée. Nous prévoyons que l'analyse éthique à l'aide du Cadre contribuera à l'élaboration de politiques qui garantissent l'utilisation éthique des technologies émergentes par les militaires et éclairera les développeurs afin qu'ils puissent apporter des modifications à ces technologies avant qu'elles ne soient prêtes à l'emploi. 

### À PROPOS DES AUTEURS...

Mme Joelle B. Thorpe est analyste des politiques scientifiques au Bureau du scientifique en chef de Recherche et développement pour la défense Canada. Elle a obtenu une bourse pour l'élaboration de politiques scientifiques canadiennes de Mitacs avec Recherche et développement pour la défense Canada en 2016-2017. Mme Thorpe est titulaire d'un doctorat en psychologie, neurosciences et comportement de l'Université McMaster à Hamilton, Ontario, Canada, et d'une maîtrise en biologie de l'Université Queen's à Kingston, Ontario, Canada.

Mme Kimberly D. Girling est conseillère en politiques à la Direction – Planification stratégique (Science et technologie) du ministère de la Défense nationale. Elle a obtenu une bourse pour l'élaboration de politiques scientifiques canadiennes de Mitacs avec Recherche et développement pour la défense Canada en 2016-2017. Mme Girling a obtenu son doctorat en neurosciences de l'Université de la Colombie-Britannique à Vancouver, Colombie-Britannique, Canada.

M. Alain Auger est le chef de la section Perspectives en science et technologie du Bureau du scientifique en chef de Recherche et développement pour la défense Canada. Il a obtenu son doctorat en linguistique de l'Université de Neuchâtel à Neuchâtel, en Suisse.

### NOTES

1. Patrick Lin. « Why Ethics Matters for Autonomous Cars », publié dans *Autonomous Driving: Technical, Legal and Social Aspects*, eds. Markus Maurer, J. Christian Gerdes, Barbara Lenz et Hermann Winner, Berlin : Springer Nature, 2016, 69-85.
2. Annie Jacobsen, *The Pentagon's Brain: An Uncensored History of DARPA, America's Top-secret Military Research Agency*, New York : Little, Brown and Company, 2015; Arati Prabhakar et Steven H. Walker, *Breakthrough Technologies for National Security*. Defense Advanced Research Projects Agency Technical Report, Arlington, VA : DARPA, 2015.
3. Peter W. Singer, « The Ethics of Killer Applications: Why Is It So Hard To Talk About Morality When It Comes to New Military Technology? », *Journal of Military Ethics* 9.4, 2010 : 299-312; Patrick Lin, Maxwell J. Mehlman et Keith Abney, « Enhanced Warfighters: Risk, Ethics, and Policy », Case Research Paper Series in Legal Studies, Working Paper 2013-2, 1<sup>er</sup> janvier 2013, <https://ssrn.com/abstract=2202982>; Jean-Lou Chameau, William F. Ballhaus et Herbert S. Lin, eds, *Emerging and Readily Available Technologies and National Security : A Framework for Addressing Ethical, Legal, and Societal Issues*, Washington, DC : National Academies Press, 2014; Dave Shunk, « Ethics and the Enhanced Soldier of the Near Future », *Military Review*, janvier-février 2015 : 91-98.

4. Lin, Mehlman et Abney. Nous avons défini l'amélioration humaine comme toute approche scientifique et technologique qui modifie temporairement ou de façon permanente le fonctionnement humain. Quelques exemples d'améliorations humaines à différents stades de développement sont les exosquelettes qui facilitent la marche, Fausto A. Panizzolo, Ignacio Galiana, Alan T. Asbeck, Christopher Siviy, Kai Schmidt, Kenneth G. Holt et Conor J. Walsh, « A Biologically-inspired Multi-joint Soft Exosuit that Can Reduce the Energy Cost of Loaded Walking », *Journal of NeuroEngineering and Rehabilitation* 13:43, 2016 et technologie implantée qui traduit les signaux du cerveau en mouvement dirigé d'une prothèse robotique, Leigh R. Hochberg, Daniel Bacher, Beata Jarosiewicz, Nicholas Y. Masse, John D. Simeral, Joern Vogel, Sami Haddadin, Jie Liu, Sydney S. Cash, Patrick van der Smagt et John P. Donoghue, « Reach and Grasp by People with Tetraplegia Using a Neurally Controlled Robotic Arm », *Nature* 485:7398, 2012 : 372-375.
5. Patrick Lin, George Bekey et Keith Abney, « Autonomous Military Robotics: Risk, Ethics, and Design », pour le département de la Marine des États-Unis, Office of Naval Research, San Luis Obispo: Ethics and Emerging Sciences Group at California Polytechnic State University, 2008.
6. Lin, Mehlman et Abney.
7. Lin, Bekey et Abney.
8. Jai Galliott et Tim McFarland, « A Survey of Legal and Ethical Issues Arising From the Use of Autonomous Systems by the Australian Defence Organisation », pour le Defence Science and Technology Group du ministère de la Défense de l'Australie, Melbourne : Université de Melbourne, 2015.
9. Deniz Tunçalp et Mary H. Fagan, « Anticipating Human Enhancement: Identifying Ethical Issues of Bodyware », publié dans *Global Issues and Ethical Considerations in Human Enhancement Technologies*, ed. Steven J. Thompson, Hershey, PA : IGI Global, 2014, 16-29.
10. Elin Palm et Sven O. Hansson, « The Case for Ethical Technology Assessment (eTA) », *Technological Forecasting & Social Change* 73, 2006 : 543-558.
11. Philip A. E. Brey, « Anticipatory Ethics for Emerging Technologies », *Nanoethics* 6.1, 2012 : 1-13.
12. David Wright, « A Framework for the Ethical Impact Assessment of Information Technology », *Ethics and Information Technology* 13.3, 2011 : 199-226. Numéro 3 <https://dl.acm.org/citation.cfm?id=203535938>
13. Federica Lucivero, Tsalling Swierstra et Marianne Boenink, « Assessing Expectations: Towards a Toolbox for an Ethics of Emerging Technologies », *Nanoethics* 5.2, 2011 : 129-141. Numéro 2 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3166601/>
14. Antoine A. Bouvier, « International Humanitarian Law and the Law of Armed Conflict », Virginie, USA : Institut de formation aux opérations de paix, 2012; Huma Haider, International Legal Frameworks for Humanitarian Action: Topic Guide, Birmingham, Royaume-Uni : GSDRC, Université de Birmingham, 2013; David Lee, édité par David Lee, *Law of Armed Conflict Deskbook*. Charlottesville, VA : United States Army Judge Advocate General's Legal Center and School, 2015.
15. Gouvernement du Canada, Code de valeurs et d'éthique du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes, 2012, consulté le 7 mars 2017 : <http://www.forces.gc.ca/fr/a-propos/code-valeurs-ethique.page>
16. Efthimios Parasidis, « Human Enhancement and Experimental Research in the Military », *Connecticut Law Review* 44.4, 2012 : 1117-1132.
17. Jack P. Landolt, « Considérations éthiques relatives à la recherche avec des sujets humains : préambule à une application éthique des technologies de pointe dans les opérations militaires de l'OTAN », *Revue militaire canadienne* 11.3, 2011 : 14-21; Efthimios Parasidis, Emerging Military Technologies: Balancing Medical Ethics and National Security, *Case Western Reserve Journal of International Law* 47.1, 2015 : 167-183.
18. Landolt; gouvernement du Canada, Énoncé de politique des trois Conseils, Éthique de la recherche avec des êtres humains, 2014, consulté le 7 mars 2017 : [http://www.ger.ethique.gc.ca/pdf/fra/epc2-2014/EPTC\\_2\\_FINAL\\_EWeb.pdf](http://www.ger.ethique.gc.ca/pdf/fra/epc2-2014/EPTC_2_FINAL_EWeb.pdf). Bien que certaines considérations semblables à celles qui sont énoncées dans les principes de l'éthique de la recherche devraient être prises en compte lors de l'évaluation de l'éthique militaire d'une technologie émergente, il peut y avoir différentes interprétations de ce qui est et n'est pas éthiquement acceptable selon que la technologie est utilisée pour la recherche ou pour le service militaire, par exemple dans le cas du consentement éclairé, Lin, Mehlman et Abney.
19. Pour une perspective sur la façon dont les technologies influencent l'éthique militaire plutôt que sur la façon dont l'éthique militaire influence la conception et la mise en œuvre des technologies, voir Marcus Schulzke, « Rethinking Military Virtue Ethics in an Age of Unmanned Weapons », *Journal of Military Ethics* 15.3, 2016 : 187-204. Schulzke soutient que les nouvelles technologies, à savoir les armes sans pilote, exigent des militaires qu'ils repensent le style de raisonnement éthique utilisé pour guider le comportement du soldat. L'éthique militaire est traditionnellement guidée par l'éthique de la vertu. L'éthique de la vertu donne aux soldats une certaine souplesse et une certaine autonomie dans leur comportement éthique parce qu'elle n'est pas fondée sur des règles, ce qui permet aux soldats d'adapter leur comportement en fonction des circonstances. C'est particulièrement important pour les conflits sur le champ de bataille, où les soldats doivent parfois prendre des décisions rapides qui pourraient mettre leur propre vie en danger. Une éthique fortement fondée sur des règles serait trop complexe et trop lourde sur le plan cognitif lorsque des décisions de vie ou de mort doivent être prises en quelques secondes. Cependant, les nouvelles technologies, comme les UAV qui éloignent les soldats du champ de bataille et, par conséquent, des situations où leur vie est en danger, éliminent également la nécessité de prendre des décisions rapides en matière de vie ou de mort. Bien que les opérateurs d'UAV prennent des décisions qui peuvent entraîner des pertes, ils ne sont pas exposés à la même menace pour leur vie que les soldats sur le champ de bataille. Cela change la guerre traditionnelle et, par conséquent, remet en question l'éthique militaire traditionnelle. Par exemple, les UAV augmentent considérablement les asymétries de risque dans les conflits, les opérateurs d'UAV encourant beaucoup moins de risques physiques que leurs adversaires sur le champ de bataille. Cette asymétrie des risques prive les opérateurs d'UAV de la possibilité d'agir de la même manière que les soldats sur le champ de bataille, ce qui est une préoccupation puisque l'éthique militaire accorde une grande valeur à des vertus comme le courage et la loyauté. Plutôt que d'essayer de maintenir l'éthique de la vertu traditionnelle, Schulzke suggère que l'éthique militaire devrait être modifiée pour englober les nouveaux moyens de guerre créés par les UAV. Plus précisément, le comportement éthique des opérateurs d'UAV devrait être guidé par une éthique déontologique fondée sur des règles strictes. Bien que l'éthique déontologique ne soit pas pratique pour la guerre traditionnelle pour les raisons décrites ci-dessus, Schulzke soutient qu'elle est prometteuse pour guider le comportement éthique des opérateurs d'UAV. Contrairement aux soldats dont la vie est en danger sur le champ de bataille, les opérateurs d'UAV n'ont pas à peser le risque d'être blessés ou tués s'ils ne tirent pas sur une personne inconnue qui peut être ou non une menace. Par conséquent, les opérateurs d'UAV peuvent faire preuve de retenue dans des situations ambiguës et, par conséquent, devraient être tenus de respecter des normes plus élevées en matière de comportement acceptable ou éthique. L'éthique déontologique donne non seulement aux opérateurs d'UAV de meilleures directives sur la façon d'agir dans des situations difficiles, mais elle encourage également la surveillance et la responsabilisation. De cette façon, le passage de l'éthique militaire d'une approche fondée sur la vertu à une approche fondée sur des règles pour les opérateurs d'UAV peut réduire le risque de pertes involontaires sur le champ de bataille. Ainsi, l'éthique déontologique pourrait fournir une avenue par laquelle les avantages éthiques possibles des UAV peuvent être réalisés. Bien que nous abordions l'éthique sous un angle différent dans le présent document, c'est-à-dire en examinant comment l'éthique militaire peut guider les changements dans la conception ou la mise en œuvre d'une nouvelle technologie, Schulzke articule avec éloquence l'inverse : comment une nouvelle technologie peut entraîner des changements dans l'éthique militaire. Ces différentes perspectives mettent en évidence la complexité des défis et avantages éthiques que les nouvelles technologies peuvent poser pour les militaires.
20. Lin, Mehlman et Abney; Chameau, Ballhaus et Lin; George R. Lucas, Jr, « Legal and Ethical Precepts Governing Emerging Military Technologies: Research and Use », *Amsterdam Law Forum* 6.1, 2014 : 23-34; Rain Liivoja, Hannah Maslen, Julian Savulescu et Angus Willoughby, « Legal and Ethical Issues Arising from the Use of Personal Biomedical Devices by the Australian Defence Organisation », Melbourne : document de recherche du PREMT, 2015.
21. Par souci de simplicité, nous considérons tout nouveau progrès scientifique et technologique comme une « technologie ». Par exemple, un nouveau médicament devant faire l'objet d'une évaluation éthique sera également appelé technologie.
22. Schultzke.
23. Matthew Beard, Jai Galliott et Sandra Lynch, « Soldier Enhancement: Ethical Risks and Opportunities », *Australian Army Journal* 13.1, 2016 : 5-20.
24. Code de valeurs et d'éthique du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes.
25. Beard, Galliott et Lynch.
26. Par souci de concision, nous avons utilisé le terme générique « soldat » pour désigner un membre des forces armées dans le présent document; toutefois, le Cadre d'évaluation de l'éthique militaire s'applique à tous les services armés et peut être utilisé pour évaluer les technologies pertinentes pour la Marine et la Force aérienne en plus de l'Armée de terre.

27. Schultzke, 196. La relativité des vertus fait qu'il est impossible pour quelqu'un qui n'est pas confronté à un risque personnel sur le champ de bataille d'agir avec courage ou loyauté de la même manière qu'une personne qui est confrontée à des risques physiques.
28. Les questions et considérations de la catégorie 2, Conformité aux principes de *Jus ad Bellum*, ont été éclairées par les références suivantes : Lin, Bekey et Abney; Michael Lacewing, « Just War Theory », Routledge Taylor & Francis Group, 2010; Bradley J. Strawser, « Moral Predators: The Duty to Employ Uninhabited Aerial Vehicles », *Journal of Military Ethics* 9.4, 2010 : 342-368; Lin, Mehlman et Abney; Chameau, Ballhaus et Lin; Galliott et McFarland; Beard, Galliott et Lynch.
29. Lacewing; Lee.
30. Peter M. Asaro, « How Just Could a Robot War Be? », publié dans *Current Issues in Computing and Philosophy, Frontiers in Artificial Intelligence and Applications*, Amsterdam : IOS Press, 2008, 50-64. Ce point de vue est défendu par d'autres qui suggèrent qu'il conduit à conclure qu'aucune tentative ne devrait être faite pour accroître la sécurité des soldats; poussés à l'extrême, nous devrions donc nous efforcer de rendre le conflit aussi dangereux et brutal que possible pour réduire sa probabilité, ce avec quoi beaucoup seraient en désaccord, Lin, Bekey et Abney. <http://ebooks.iospress.nl/publication/4279>
31. Jai C. Galliott, « Uninhabited Aerial Vehicles and the Asymmetry Objection: A Response to Strawser », *Journal of Military Ethics* 11.1, 19 avril 2012 : 58-66.
32. Les questions et considérations de la catégorie 3, Conformité au droit des conflits armés / Principes de *Jus in Bello* ont été éclairées par les références suivantes : Lin, Bekey et Abney; Peter W. Singer, « Military Robots and the Laws of War », *The New Atlantis* 23 (hiver 2009) : 25-45; Lacewing; Noel Sharkey, « Saying 'No' to Lethal Autonomous Targeting », *Journal of Military Ethics* 9.4, 2010 369-383; Noel E. Sharkey, « The Evitability of Autonomous Robot Warfare », *Revue internationale de la Croix-Rouge* 886 (2012) : 787-799; Strawser; Bouvier; Haider; Lin, Mehlman et Abney; Alex Leveringhaus et Gilles Giacca, Robo-Wars: The Regulation of Robotic Weapons, Oxford Martin Policy Paper, 2014; Max Michaud-Shields, « Augmentation humaine – Les considérations éthiques et opérationnelles de l'augmentation humaine dans le cadre des opérations militaires », *Revue militaire canadienne* 15.1 (2014) : 24-33; Galliott et McFarland; Lee; Liivoja, Maslen, Savulescu et Willoughby; Parasidis, « Emerging Military Technologies: Balancing Medical Ethics and National Security »; Beard, Galliott et Lynch; Heather A. Harrison Dinniss, et Jann K. Kleffner, « Soldier 2.0: Military Human Enhancement and International Law », *International Law Studies* 92 2016 : 432-482.
33. Lee.
34. Les questions et considérations de la catégorie 4, Santé et sécurité, ont été éclairées par les références suivantes : Strawser; Lin, Mehlman et Abney; Chameau, Ballhaus et Lin; Parasidis, « Emerging Military Technologies: Balancing Medical Ethics and National Security »; Énoncé de politique des trois Conseils, 2014.
35. Les questions et considérations de la catégorie 5, Responsabilisation et responsabilité, ont été éclairées par les références suivantes : Lin, Bekey et Abney; Singer, « Military Robots and the Laws of War »; Singer, « The Ethics of Killer Applications »; Sharkey, « The Evitability of Autonomous Robot Warfare »; Chameau, Ballhaus et Lin; Dinniss et Kleffner; Leveringhaus et Giacca.
36. Les questions et considérations de la catégorie 6, Vie privée, confidentialité et sécurité, ont été éclairées par les références suivantes : Lin, Bekey et Abney; Edmund G. Howe, « New Biological Advances and Military Medical Ethics », publié dans *Bio-Inspired Innovation and National Security*, ed. Robert E. Armstrong, Mark D. Drapeau, Cheryl A. Loeb et James J. Valdes (Washington, D.C. : National Defense University Press, 2010), 9-19; Lin, Mehlman et Abney; Chameau, Ballhaus et Lin; Michaud-Shields; Énoncé de politique des trois Conseils 2014; Liivoja, Maslen, Savulescu et Willoughby; Dinniss et Kleffner.
37. Les questions et considérations de la catégorie 7, Égalité, ont été éclairées par les références suivantes : Lin, Bekey et Abney; Howe; William D. Casebeer, « Ethics and the Biologized Battlefield: Moral Issues in 21st-Century Conflict », publié dans *Bio-Inspired Innovation and National Security*, ed. Robert E. Armstrong, Mark D. Drapeau, Cheryl A. Loeb et James J. Valdes, Washington, D.C. : National Defense University Press, 2010, 293-303; Patrick Lin, « Ethical Blowback from Emerging Technologies », *Journal of Military Ethics* 9.4, 2010 : 313-331; Lin, Mehlman et Abney; Chameau, Ballhaus et Lin; Michaud-Shields; Liivoja, Maslen, Savulescu et Willoughby; Shunk; Beard, Galliott et Lynch; Dinniss et Kleffner.
38. Les questions et considérations de la catégorie 8, Consentement, ont été éclairées par les références suivantes : Lin, Mehlman et Abney; Chameau, Ballhaus et Lin; Énoncé de politique des trois Conseils 2014; Liivoja, Maslen, Savulescu et Willoughby; Parasidis, « Emerging Military Technologies: Balancing Medical Ethics and National Security »; Beard, Galliott et Lynch.
39. Les questions et considérations de la catégorie 9, Humanité, ont été éclairées par les références suivantes : Philip Brey, « Human Enhancement and Personal Identity », publié dans *New Waves in Philosophy of Technology*, ed. Jan K. B. O. Friis, Evan Selinger et Søren Riis Royaume-Uni : Palgrave MacMillan, 2009, 169-185; Singer, « Military Robots and the Laws of War »; Casebeer; Sharkey, « Saying 'No' to Lethal Autonomous Targeting »; Strawser; Lin, Mehlman et Abney; Chameau, Ballhaus et Lin; Galliott et McFarland; Steven Olson, ed., « International Summit on Human Gene Editing : A Global Discussion », Committee on Science, Technology, and Law, Policy and Global Affairs, et National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, Washington, D.C. : National Academies Press, 2016.
40. Les questions et considérations de la catégorie 10, Fiabilité et confiance, ont été éclairées par : Chameau, Ballhaus et Lin.
41. Les questions et considérations de la catégorie 11, Effet sur la société, ont été éclairées par les références suivantes : Lin, Bekey et Abney; Lin, « Ethical Blowback from Emerging Technologies »; Lionel Clarke, « A Synthetic Biology Roadmap for the UK », Technology Strategy Board pour le compte du UK Synthetic Biology Roadmap Coordination Group, 2012; Lin, Mehlman et Abney; Chameau, Ballhaus et Lin; Dinniss et Kleffner.
42. Les questions et considérations de la catégorie 12, Préparation aux adversaires, ont été éclairées par les références suivantes : Lin, Bekey et Abney; Singer, « The Ethics of Killer Applications »; Lin, Mehlman et Abney; Chameau, Ballhaus et Lin; Michaud-Shields.
43. Kimberly D. Girling, Joelle B. Thorpe et Alain Auger, *Identifying Ethical Issues of Human Enhancement Technologies in the Military*, rapport scientifique 2017-R103 de DRDC-RDDC, Ottawa : RDDC, octobre 2017.
44. B. S. Richardson, ed., « Phase 1 Report : DARPA Exoskeleton Program », préparé par l'Oak Ridge National Laboratory pour le département de l'Énergie des États-Unis, 2004.
45. Alan T. Asbeck, Kai Schmidt, Ignacio Galiana, Diana Wager et Conor J. Walsh, « Multi-joint Soft Exosuit for Gait Assistance », Conférence internationale de l'IEEE sur la robotique et l'automatisation 6197-6204, 2015.
46. Ye Ding, Ignacio Galiana, Alan T. Asbeck, Stefano Marco Maria De Rossi, Jaehyun Bae, Thiago Ribeiro Teles Santos, Vanessa Lara Araujo, Sangjun Lee, Kenneth G. Holt, Conor Walsh, « Biomechanical and Physiological Evaluation of Multi-Joint Assistance with Soft Exosuits », *IEEE Transactions on Neural Systems and Rehabilitation Engineering* 25.2, 2016 : 119-130; B. T. Quinlivan, S. Lee, P. Malcom, D. M. Rossi, M. Grimmer, C. Siviy, N. Karavas, D. Wagner, A. Asbeck, I. Galiana, C. J. Walsh, « Assistance Magnitude versus Metabolic Cost Reductions for a Tethered Multiarticular Soft Exosuit », *Science Robotics* 2.2, 2017 : 1-10; Panizzolo, Galiana, Asbeck, Siviy, Schmidt, Holt et Walsh.
47. Warren Cornwall, « In Pursuit of the Perfect Power Suit: A Longstanding Quest to Augment Human Performance with Robotic Exoskeletons Takes a Softer Approach », *Science* 350.6258, 16 octobre 2015 : 270-273.
48. *Ibidem*.
49. Mark A. Livingston, Lawrence J. Rosenblum, Denis G. Brown, Gregory S. Schmidt, Simon J. Julier, Yohan Baillot, J. Edward Swan II, Zhuming Ai et Paul Maassel, « Military Applications of Augmented Reality », publié dans *Handbook of Augmented Reality*, ed. Borko Furht, New York : Springer, 2011, 671-706.
50. Alexis C. Madrigal, « How DARPA's Augmented Reality Software Works », *The Atlantic*, 27 mai 2014, consulté le 9 mars 2017 : <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2014/05/ways-darpas-augmented-reality-software-works/371652/>; fiche technique d'ODG, consultée le 9 mars 2017 : <http://unicorn.osterhoutgroup.com/presskit/R-7-TechSheet.pdf>; ODG Innovation Award, « 2016 North American Augmented Reality-enabled Smartglasses New Product Innovation Award », *Frost & Sullivan Best Practices Award*; Andrew Rosenblum, « Augmented Reality Glasses are Coming to the Battlefield », *Popular Science*, 22 avril 2015, consulté le 9 mars 2017 : [www.popsci.com/experimental-ar-glasses-offer-marines-hands-free-intel](http://www.popsci.com/experimental-ar-glasses-offer-marines-hands-free-intel).
51. Département de la Défense des États-Unis, « Unmanned Systems Roadmap 2007-2032 », Office of the Secretary of Defense, 2007, consulté le 10 mars 2017 : [http://www.globalsecurity.org/intell/library/reports/2007/dod-unmanned-systems-roadmap\\_2007-2032.pdf](http://www.globalsecurity.org/intell/library/reports/2007/dod-unmanned-systems-roadmap_2007-2032.pdf).
52. Singer, « The Ethics of Killer Applications »; Lin, Mehlman et Abney; Chameau, Ballhaus et Lin; Shunk.

## MÉFIANCE, ESCALADE DES CONFLITS ET STRATÉGIES D'ATTÉNUATION : RÉPERCUSSIONS POUR LA COOPÉRATION CIVILO-MILITAIRE<sup>1</sup>

Mme Megan M. Thompson, Ph. D., et Mme Ritu Gill, Ph. D.

### CONTEXTE

Nos recherches antérieures ont porté sur la dynamique de la confiance par rapport à l'efficacité de la mission d'équipes diversifiées dans des opérations complexes<sup>2</sup>. Les renseignements concernant les moyens à prendre pour renforcer, entretenir et rétablir la confiance dans ces situations est précieuse, en particulier dans les contextes où les parties ne se connaissent pas ou ne profitent pas d'expériences antérieures positives ou, à tout le moins, dans ceux où les acteurs n'ont aucune raison de douter de leurs intentions respectives<sup>3</sup>. Toutefois, dans les missions complexes contemporaines, il arrive à n'en pas douter que les parties aient un passé négatif allant d'un dysfonctionnement antérieur et de soupçons à des années de conflit armé et de nettoyage ethnique. Comme cette réalité caractérise aussi les espaces de mission complexes dans lesquels il est possible que les Forces armées canadiennes soient actives, il faut aussi comprendre la dynamique et l'impact de la méfiance, qui se définit comme des attentes négatives fondées sur l'assurance... qu'une autre personne n'agira pas dans l'intérêt supérieur de l'intéressé<sup>4</sup> ou qu'elle peut agir de manière à nuire à autrui, ne pas se soucier du bien-être d'autrui, [avoir l'intention] d'agir d'une manière préjudiciable ou [être] hostile<sup>5</sup> [traduction]. Le présent article examine en conséquence les traits distinctifs de la méfiance, résume les éléments dynamiques clés de la méfiance et de l'escalade des conflits et présente des stratégies d'atténuation de la méfiance. Nous concluons par une discussion de la pertinence particulière de cette information pour la coopération civilo-militaire (COCIM).

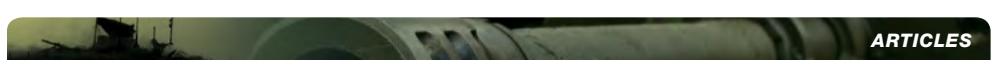
### MÉFIANCE

La confiance est considérée comme le plus important de tous les éléments d'une bonne relation de travail<sup>6</sup>; son absence joue souvent un rôle dans la dissolution des alliances<sup>7</sup>. Toutefois, dès 1998, Roy Lewicki et des collègues ont laissé entendre qu'il convient aussi de porter attention au concept de la méfiance, qui se définit comme des attentes négatives fondées sur l'assurance... qu'une autre personne n'agira pas dans l'intérêt supérieur de l'intéressé<sup>8</sup> ou comme la croyance que l'autre souhaitera activement nuire ou évitera intentionnellement d'empêcher la personne qui accorde sa confiance de subir un préjudice<sup>9</sup>. La méfiance réduit la révélation de soi, accroît le surclassement (c'est-à-dire l'escalade des réactions) et engendre une attitude défensive davantage que la présence de la confiance accroît la révélation de soi, des émotions positives ou la volonté d'être vulnérable par rapport à quelqu'un d'autre, ce qui n'est pas surprenant<sup>10</sup>. Ainsi que le montre la figure 1, les évaluations associées à une dimension donnée diffèrent de façon importante selon qu'il est question de confiance ou de méfiance même si elles sont liées aux trois mêmes dimensions sous-jacentes que sont la *capacité*, la *bienveillance* et l'*intégrité*.



Un membre d'un équipage aérien attend que d'autres membres de la Force opérationnelle au Mali montent à bord d'un hélicoptère CF-147F Chinook, avant de partir à destination d'un polygone de tir pour armes légères, près de Gao (Mali).

Source : Caméra de combat



DIMENSIONS DE LA FIABILITÉ	CONFiance	MÉFIANCE
Capacité	Compétence perçue – habiletés, aptitudes et compétences nécessaires pour faire le travail. Préparation, connaissances pertinentes, connaissance des moyens à prendre pour les mettre en pratique dans la situation.	Incompétence perçue – absence des habiletés, des aptitudes et des compétences nécessaires pour faire le travail ou incapacité ou refus de les mettre en pratique dans la situation.
Bienveillance	Traite bien l'autre; courtoisie, respect, attitude amicale, émotions positives ou retenues.	Ne traite pas bien l'autre; manque de courtoisie, manque de respect, attitude non amicale, émotions négatives et non retenues.
Intégrité	L'autre adhère à un ensemble de principes que je trouve acceptable; congruence des valeurs; honnêteté, sincérité et transparence; respect des engagements et professionnalisme.	L'autre adhère à un ensemble de principes que je ne trouve pas acceptable OU n'adhère pas à mes principes; non-congruence des valeurs; malhonnêteté, absence de sincérité et absence de transparence; non-respect des engagements et manque de professionnalisme.

Figure 1 : Dimensions de la méfiance<sup>11</sup>

En fait, les théoriciens considèrent que la méfiance est distincte de la confiance, point de vue que soutiennent les recherches en imagerie cérébrale, qui montrent que la méfiance et la confiance n'activent pas les mêmes régions du cerveau<sup>12</sup>. Les recherches montrent aussi que les effets de la méfiance sont beaucoup plus catastrophiques et disproportionnés que ceux de la confiance<sup>13</sup> parce que la méfiance renferme des composantes émotionnelles et cognitives particulièrement actives<sup>14</sup>. Autrement dit, la méfiance réduit la révélation de soi, accroît le surclassement (c.-à-d. l'escalade des réactions) et engendre une instabilité émotionnelle, une vigilance active et une attitude défensive davantage que la présence de la confiance accroît la révélation de soi, des émotions positives ou la volonté d'être vulnérable par rapport à quelqu'un d'autre<sup>15</sup>. Par conséquent, la méfiance peut avoir un effet bien plus important sur les décisions qu'une personne prend concernant le maintien et l'évolution des relations que ce qui peut être attribué à une simple dégradation de la confiance<sup>16</sup>.

Les chercheurs de premier plan en matière de confiance Roy Lewicki et Carolyn Wiethoff<sup>17</sup> distinguent également deux types de méfiance. La première, appelée méfiance calculée, implique une attente négative fondée sur l'assurance que les coûts de la relation avec l'autre l'emportent sur les avantages. La méfiance calculée est ordinairement caractéristique des premiers stades d'une relation ou encore d'associations interpersonnelles qui sont en grande mesure axées sur une tâche. Elle est donc, souvent, surtout liée aux évaluations des capacités ou des aptitudes. Un second type de méfiance a son origine dans l'importance de l'identification qui existe entre les parties, c'est-à-dire dans la mesure dans laquelle elles estiment faire partie du même groupe ou partager les mêmes valeurs ou encore une identité collective.

La méfiance fondée sur l'identification est une attente négative fondée sur l'assurance concernant l'autre qui repose sur l'absence perçue d'objectifs, de buts et de valeurs qu'une partie a en commun avec l'autre. Par conséquent, la méfiance fondée sur l'identification est, souvent, comparativement à la méfiance calculée, jugée plus affective quant à sa nature, basée davantage sur des conflits historiques et plus liée à des évaluations de l'intégrité et de la bienveillance de l'autre personne ou groupe.

Peu importe ses bases, la méfiance est jugée particulièrement destructrice parce qu'elle fait apparaître un éventail de partis pris perceptuels négatifs (c'est-à-dire des « verres teintés de sang<sup>18</sup> ») et de perceptions, de croyances, d'émotions et d'actions sélectives. Le tout amorce une spirale dangereuse dans laquelle chaque nouvel événement donne une preuve de plus de l'intention malveillante de l'autre. Ainsi, la méfiance alimente la « sinistre erreur d'attribution », c'est-à-dire la tendance que les observateurs sociaux ont d'attribuer de façon exagérée à d'autres des intentions malveillantes... la perception exagérée d'une conspiration [et] la tendance à voir des liens cohérents dans des actions sociales individuelles<sup>19</sup>. « [C]omme la méfiance est associée à la notion selon laquelle les apparences sont fausses ou trompeuses, elle sensibilise les individus à des écarts par rapport à ce qui est attendu et accroît la probabilité qu'ils vont rechercher des irrégularités<sup>20</sup> [traduction]. » Fait intéressant, comme la méfiance évoque des théories personnelles concernant les motifs de déception de la personne qui en est la source, elle génère aussi une approche plus rigide du traitement de l'information qui penche du côté de preuves conformes à la théorie. Par conséquent, « en réfléchissant en termes d'une mauvaise théorie, les récepteurs sont susceptibles de rater les occasions qu'offrent les répercussions évidentes et non évidentes du message<sup>21</sup> [traduction] ». Autrement dit, la méfiance crée une lentille perceptuelle négative qui rend les gens plus sensibles aux preuves qui confirment la méfiance et elle les rend moins susceptibles de remarquer celles qui pourraient tendre à annuler la conclusion que la cible n'est pas digne de confiance.

Lorsque la méfiance entache une relation, une de ses répercussions comportementales est qu'il y aura un manque de coopération formelle consentante ou volontaire et un évitement des interactions informelles, ce qui signifie que les occasions de remarquer et de ressentir des preuves susceptibles d'invalider les éléments qui sont à la base de la méfiance seront absentes, d'où un renforcement des perceptions négatives que chaque groupe a de l'autre. Par conséquent, la méfiance à l'égard des autres favorise non seulement une coopération et une interaction réduites mais aussi des réactions de concurrence et un comportement hostile plus actifs et plus explicites, pas seulement un engagement moindre mais aussi un désengagement actif<sup>22</sup>, de même que des accroissements des actions coercitives de la part de parties qui se méfient (par exemple parce qu'elles prennent des ressources respectives, qu'elles ne partagent pas des renseignements importants et qu'elles ne sont pas présentes aux réunions prévues).

Conformément aux caractéristiques différentes de perception et d'attribution mentionnées plus haut, la méfiance a aussi un effet distinct et profond sur la nature et la dynamique de l'escalade des conflits. Autrement dit, la dynamique normale des conflits implique des

principes de contrepartie et est dans une grande mesure limitée à la source ou à l'objet particulier du désaccord ou du conflit. Toutefois, lorsque la méfiance existe, le conflit est marqué par une instabilité croissante et il est aussi reconnaissable en raison de sa non-congruence de valeurs sousjacente. La méfiance est donc associée à un cycle disproportionné qui se nourrit et qui se renforce lui-même et à un alignement plus étroit entre les perceptions et les comportements négatifs et elle peut s'étendre à des aspects de la relation qui ne figuraient pas dans les sources initiales de la méfiance<sup>23</sup>. Il n'est pas étonnant que les convictions concernant le fait que les opinions d'une personne sont correctes et les perceptions concernant le fait que les positions de l'autre sont erronées soient de plus en plus retranchées. Il s'agit alors avant tout de se défendre, de protéger ses intérêts et de « gagner » – actions qui, toutes, agravent le conflit<sup>24</sup>.

La relation méfiance-conflit devient également plus compliquée dans le cas des groupes. Pour commencer, Roderick Kramer a noté que les processus cognitifs de base tels que la catégorisation sociale peuvent accroître la méfiance et la suspicion entre des membres de différents groupes au sein d'une organisation<sup>25</sup>. De fait, les recherches montrent que même des distinctions minimes entre des groupes peuvent mener à des évaluations selon lesquelles les autres groupes deviennent des « exogroupes », dont les membres sont jugés d'une façon plus négative (p. ex. moins honnêtes, fiables, ouverts et dignes de confiance) que les membres du groupe dont on fait partie<sup>26</sup>. Remarquablement, ces résultats sont perceptibles même lorsque les distinctions entre les groupes reposent sur des critères arbitraires, minimes et passagers<sup>27</sup>. En second lieu, le besoin de se conformer aux opinions du groupe dont on fait partie, et le besoin de montrer qu'on le fait, peut influencer de façon importante les perceptions négatives qu'un membre du groupe a de l'autre groupe. Celles-ci servent pour leur part à justifier et à intensifier le comportement négatif de l'endogroupe à l'égard de l'exogroupe<sup>28</sup>. Lorsqu'on relie ces processus de groupe à la documentation dont il est question plus haut, il n'est guère étonnant que, une fois que la méfiance s'est manifestée, elle peut, même lorsqu'ils sont sincères, transformer des efforts ayant pour but de rétablir la confiance en attributions négatives de malice chargées de suspicion... qui renforcent la méfiance au lieu d'ouvrir la voie à la confiance<sup>29</sup>. Tout ceci rend la méfiance difficile à amoindrir et très résistante aux techniques qui sont utilisées pour créer un climat de confiance<sup>30</sup>.

Katinka Bijlsma-Frankema et ses collègues décrivent bien, comme le montre la figure 2, la complexité et la nature qui se renforce d'elle-même de la dynamique méfiance-escalade des conflits. Comme l'indique la figure, ce cycle peut commencer par n'importe lequel des facteurs du modèle. Il convient aussi de noter que chaque facteur peut être basé sur une perception plutôt que sur la réalité. Il suffit autrement dit de percevoir une non-congruence de valeurs, le caractère malveillant de l'intention ou encore une escalade de réactions conflictuelles pour que le cycle soit amorcé et perpétué. Enfin, le modèle indique aussi le carburant qui peut être ajouté lorsque ce genre de dynamique s'établit entre des groupes.

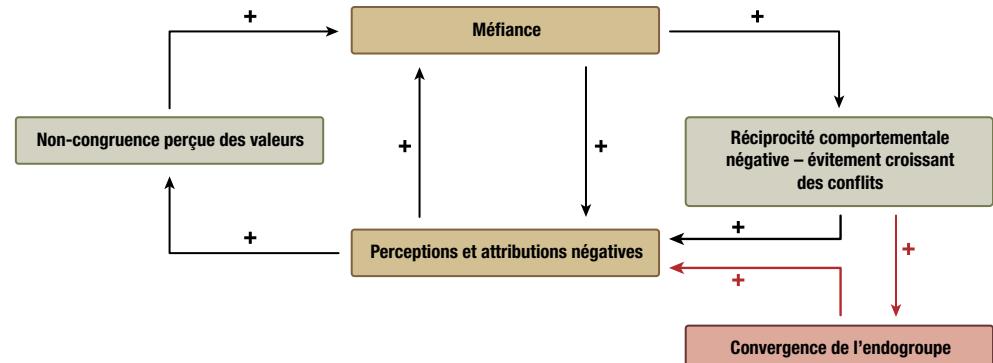


Figure 2 : Le cycle de la méfiance qui se nourrit d'elle-même, incluant des effets additionnels du niveau du groupe<sup>31</sup>

### POUR ÉVITER LE PIRE – STRATÉGIES PERMETTANT D'ATTÉNUER LA MÉFiance

Malgré la nature destructrice de la méfiance, il existe des stratégies permettant de la contrer et de l'atténuer. La première chose à faire, sans doute, serait de reconnaître l'existence d'une dynamique de la méfiance et d'un conflit insoluble pour mieux en mesurer la mesure. La méfiance pourrait se refléter par des déclarations des parties relativement à des perceptions et à des croyances négatives profondes concernant les intentions malveillantes des autres. On peut remarquer qu'il y a méfiance dans la vigilance et dans une attitude de protection de nature défensive concernant les droits et les buts de l'intervenant en jeu. Les conflits insolubles sont ordinairement caractérisés par une longue histoire de grands enjeux interdépendants multiples concernant des besoins externes de base, comme les ressources, la sécurité et la sûreté, et des besoins internes, comme les valeurs, le pouvoir, l'identité, le respect et le contrôle, certains des conflits les plus profonds ayant leurs racines dans des différences inconciliables touchant les valeurs ou dans de grands enjeux de distribution inéquitable<sup>32</sup>. La manifestation d'une escalade des conflits disproportionnée signale aussi la nature insoluble du conflit et une méfiance sous-jacente.

Si ces signaux sont présents, l'étape suivante consiste à comprendre les racines de la méfiance et du conflit pour être conscient de ce fait et en tirer des enseignements et pour éviter les points chauds évidents, à tout le moins jusqu'à ce qu'on en ait une compréhension élémentaire, mais il faut encore toujours être prudent lorsqu'on s'approche d'un point chaud. Susan Carpenter et W. D. J. Kennedy ont noté que les racines des conflits ont habituellement trois dimensions : les enjeux de fond, les relations humaines et les procédures<sup>33</sup>. Tous les efforts ayant pour but de s'attaquer à un conflit doivent donc tenir compte de ces trois aspects. Ainsi, dans certains cas, en particulier lorsque des signes multiples de méfiance et de conflit semblent être présents, il peut être nécessaire d'aller audelà des enjeux initiaux apparents, c'est-à-dire, par exemple, déterminer et préciser les besoins, les peurs et les buts des parties et examiner les modes d'interaction passés et présents<sup>34</sup>. Idéalement, les parties adverses devraient déterminer le ou les enjeux principaux, elles devraient définir l'enjeu « comme un problème réciproque à résoudre<sup>35</sup> [traduction] »; elles devraient en outre participer à fond (et donc être plus intéressées) à l'élaboration d'attentes mutuelles concernant la mise au point d'un

processus équitable de règlement des différends et les moyens à prendre pour régler les problèmes, notamment pour ce qui est de la réciprocité et de la limitation des problèmes, ainsi qu'à l'élaboration d'une contribution pertinente à cette tâche<sup>36</sup>. Les efforts devraient porter sur des buts précis ou encore sur des sous-buts raisonnables, qui peuvent se prêter davantage à l'élaboration de solutions acceptables pour les deux parties. Il est en outre possible de gérer les enjeux particulièrement sensibles (c.-à-d. les points chauds) en déterminant des buts prioritaires. C'est un domaine où il peut être avantageux de mettre l'accent sur le processus, par exemple en mettant en place des processus de retrait acceptables pour les deux parties. Une autre stratégie utile consiste, dans la mesure du possible, à encourager une mise en perspective, c'est-à-dire se mettre à la place de l'autre groupe afin de mieux comprendre sa position et les raisons qui expliquent celle-ci<sup>37</sup>.

Lewicki et Wiethoff soutiennent de même que, peu importe si la méfiance est calculée ou fondée sur l'identification, l'approche qui s'applique à la désescalade est la même, à tout le moins au début<sup>38</sup>. Ainsi, étant donné sa nature axée sur la tâche ou son fondement, lorsqu'une méfiance calculée est présente, les mesures proposées consistent entre autres à amener les parties à s'entendre sur des attentes, des objectifs, des échéances et des peines applicables en cas de non-respect et à déterminer des attentes explicites relativement au comportement. De plus, on propose que les parties s'entendent sur des procédures de contrôle et de vérification des actions de chacun à titre de stratégie de désescalade des conflits et de la méfiance. Fait intéressant, malgré les valeurs et les croyances plus divergentes et la nature émotionnelle profondément enracinée de la méfiance fondée sur l'identification, des stratégies similaires sont recommandées à tout le moins à titre de point de départ de la désescalade. Il s'agit avant tout de cultiver une méfiance calculée à tout le moins suffisante entre les parties pour leur permettre de commencer à se rapprocher concernant des tâches tangibles. De fait, les recherches suggèrent que cette approche va à tout le moins contenir les arcs immédiats du conflit et permettre l'élaboration de solutions à court terme ou ciblées qui peuvent permettre aux parties d'agir de manière positive dans des domaines à tout le moins limités<sup>39</sup>. Comme la méfiance fondée sur l'identification implique aussi des différences touchant les valeurs,

il peut aussi être utile, pour les acteurs, de reconnaître ouvertement les domaines de méfiance réciproque qui s'appliquent à eux. Ils peuvent ce faisant parler explicitement des domaines dans lesquels ils se méfient l'un de l'autre et établir des mesures qui prévoient les comportements suscitant la méfiance et qui offrent une protection contre les conséquences possibles (Lewicki et Stevenson, 1998)... Donc, par exemple, si les parties ont d'importants désaccords concernant certains enjeux fondés sur des valeurs (croyances religieuses, croyances politiques, valeurs personnelles), il est possible qu'elles soient capables de concevoir des manières d'empêcher ces enjeux de nuire à leur aptitude à collaborer dans des transactions davantage fondées sur un calcul... Cela leur permettra, au cours d'affrontements ultérieurs, d'interagir avec une certaine confiance que, malgré des différences profondément enracinées, elles ne seront pas fondamentalement désavantagées dans la relation ou ne subiront pas de préjudice<sup>40</sup>.

Une autre approche marquante consiste à recourir à des tiers auxquels les deux parties font confiance<sup>41</sup>; les tiers en question servent dans le conflit d'intermédiaires, de médiateurs et de facilitateurs du règlement des différends et ils favorisent la communication, ouvrent des négociations, assurent la médiation ou ouvrent des voies secrètes de négociation. Les tiers peuvent aussi servir de modèles pour des comportements et des réactions appropriées, par exemple en suggérant ou en manifestant une retenue émotionnelle et comportementale (en évitant des représailles, une réaction exagérée ou une escalade) ou encore en suggérant ou en modélisant des concessions limitées initiales qui ne sont pas liées à des actions réciproques de l'autre partie. Un tiers de confiance peut aussi aider en présentant avec tact le point de vue d'un adversaire ou encore en établissant les limites de la discussion relative au conflit et des approches qui ont pour but de limiter l'escalade du conflit et en faisant respecter de façon impartiale les enjeux et les limites convenus<sup>42</sup>.

En particulier, ces principes sont compatibles avec les approches bien connues de désescalade des conflits et de négociation, notamment la stratégie des représailles, selon laquelle un adversaire réagit en étant prêt à reproduire l'action ou les actions les plus récentes de l'autre, en étant toujours prêt à réagir de façon positive aux actions positives<sup>43</sup>, et la stratégie des échanges gradués<sup>44</sup>, selon laquelle un des adversaires offre un mouvement coopératif unilatéral ou une série de mouvements. La réciprocité est souhaitée, mais les gestes de conciliation continuent, que l'autre partie réagisse ou pas par une réciprocité immédiate.

Les recherches montrent, en appui de ces approches, que les comportements qui signalent une désescalade du conflit peuvent aussi entraîner des changements d'attitude importants<sup>45</sup>. C'est parce que ces comportements impliquent le penchant naturel des gens pour la cohérence cognitive et un désir de réduire la dissonance cognitive (impression d'inconfort qui existe lorsqu'un manque de cohérence se manifeste<sup>46</sup>) afin de maintenir la cohérence entre les attitudes qui sont les leurs et les comportements auxquels ils se livrent – tant qu'ils estiment que leurs attitudes et leurs actions ont un caractère volontaire<sup>47</sup>. Enfin, comme les conflits insolubles ont souvent des racines profondes, il est aussi important de se rappeler que la désescalade est souvent un processus cumulatif graduel et que celuici n'est pas toujours linéaire<sup>48</sup>. L'abstention (c'est-à-dire une maîtrise de soi patiente, la retenue et la tolérance) est donc aussi une stratégie nécessaire pour garantir que le cycle négatif de méfiance et d'escalade des conflits ne reprendra pas en cas de revers<sup>49</sup>.

## RÉPERCUSSIONS POUR LA COOPÉRATION CIVILO-MILITAIRE

La compréhension de la méfiance et de son rôle dans les conflits et l'escalade des conflits s'applique à plusieurs contextes du monde réel, particulièrement ceux qui rassemblent des membres de divers groupes<sup>50</sup>, ceux qui peuvent avoir des buts, des objectifs, des responsabilités, et des champs d'intérêt très différents, qui sont tous des sources courantes de conflit<sup>51</sup>; elle s'applique également aux parties qui prennent depuis longtemps part à des conflits armés ou à des situations pires. Un de ces contextes concerne les réactions internationales à des crises complexes; étant donné la complexité qui sous-tend la plupart des crises internationales, et le besoin d'un large éventail de connaissances spécialisées pour faire face à cette complexité,



Source : Caméra de combat

Le capitaine Ken McClure, chef de l'équipe n° 1 de coopération civilomilitaire (COCIM), et le lieutenant Noah Robinson de la compagnie XO discutent de leurs besoins en matière de COCIM avec des villageois afghans.

on retrouve dans ces zones de mission des groupes diversifiés, ce qui ajoute une ambiguïté considérable et peut aussi accroître les risques intrinsèques de ces missions<sup>52</sup>. Pour les forces armées du monde, cela signifie que chaque fois qu'une force militaire se déploie quelque part, que ce soit en vue d'une opération de soutien de la paix, d'une opération humanitaire ou d'opérations de combat, il y a toujours une dimension civile à prendre en considération<sup>53</sup>. Cette dimension civile n'est pourtant pas unidimensionnelle. Elle est plutôt constituée d'un large éventail d'acteurs, notamment la population locale, les étrangers, les réfugiés et les personnes déplacées, les responsables locaux et nationaux, les travailleurs des organisations gouvernementales et internationales de même que diverses organisations non gouvernementales et divers organismes bénévoles. Il n'est pas étonnant que, souvent, ces composantes civiles aient des buts et des objectifs très différents.

Dans la plupart des forces armées, c'est le personnel de COCIM, qui est dans une zone de mission, qui assure le lien principal entre la composante militaire et la composante civile (c.-à-d. les organisations gouvernementales et non gouvernementales et différents groupes de la population locale); de fait, la COCIM est souvent pour les divers acteurs civils le volet visible des forces armées<sup>54</sup>. Bien que la nature exacte de ses rôles et responsabilités varie selon le type de mission et la phase de l'opération<sup>55</sup>, la COCIM met principalement l'accent sur la liaison, ainsi que sur la coordination et la facilitation des activités<sup>56</sup>. Le personnel de COCIM est en conséquence, souvent, un lien clé entre la composante militaire et la composante civile, car il assure souvent la jonction au sein de la mission (en faisant en raison de son rôle organisationnel ou encore de ses caractéristiques personnelles le pont entre différentes organisations)<sup>57</sup>. La diversité des nombreux acteurs qui sont dans la zone de mission et la coordination qu'il faut établir dans des conditions de complexité, d'ambiguïté et de risque peuvent constituer un terreau fertile pour la méfiance et les conflits et elles peuvent faire de



Source : Caméra de combat

Des membres des forces armées de la République de Côte d'Ivoire et des militaires des Forces armées canadiennes collaborent pour améliorer l'interopérabilité dans le cadre de la MINUSMA, à Timbouctou (Mali), pendant l'opération PRESENCE – Mali.

la COCIM une tâche difficile. Par conséquent, même si le personnel de COCIM peut être crucial pour ce qui est de faciliter la confiance et la coopération étant donné son rôle d'intermédiaire et de tiers de confiance dans les négociations, des faux pas, des perceptions erronées et des asymétries du pouvoir peuvent aussi, notamment, alimenter la méfiance et la suspicion des divers acteurs dans la zone de mission<sup>58</sup>. Cet enjeu et ses conséquences sont reconnus dans la doctrine de COCIM de l'OTAN, selon laquelle la friction entre... les acteurs peut retarder, dégrader ou entraver les mesures essentielles de sécurité, de gouvernance et de développement<sup>59</sup>. Fait intéressant, qui réfléchit la nature complexe de bon nombre des relations et interactions dans une zone de mission, Myriame Bollen soutient que la confiance et la méfiance peuvent exister simultanément dans des contextes de COCIM<sup>60</sup>.

Compte tenu de cette complexité, nous recommandons que l'information concernant la méfiance, la distinction entre celle-ci et la confiance, le lien entre la méfiance et l'escalade des conflits et les stratégies visant à atténuer la méfiance soient intégrées au programme de formation en COCIM. Il n'est pas nécessaire que l'addition du tout soit distincte; de fait, elle devrait pour une utilité maximale être intégrée aux exposés et à la formation existants sur la négociation. Étant donné le caractère destructeur de la méfiance, il serait certainement utile d'ajouter, dans la boîte à outil de la COCIM, une explication de la compréhension de sa nature et de ses conséquences, de même que de ses stratégies d'atténuation.

## CONCLUSION

La méfiance est un phénomène interpersonnel particulièrement destructeur qui peut faire dérailler la collaboration entre des parties. Le personnel de COCIM qui assure le lien clé entre la composante militaire et la composante civile intervient dans des missions de plus en plus diversifiées, dangereuses, complexes et ambiguës; ce contexte représente un terreau fertile pour la méfiance et les conflits.

Par conséquent, il sera utile pour ce personnel de comprendre la dynamique de la méfiance, son lien avec l'escalade des conflits et les stratégies d'atténuation de la méfiance. Étant donné l'importance actuelle et constante de la COCIM pour l'efficacité opérationnelle dans des espaces de mission complexes, il est impératif que le personnel comprenne l'effet potentiellement destructeur de la méfiance sur les interactions et qu'il apprenne des techniques permettant de désamorcer ces situations lorsqu'elles se manifestent. À la lumière de ce constat, nous recommandons d'ajouter de l'information concernant la méfiance et ses stratégies d'atténuation dans le programme existant de formation en COCIM sur la négociation. De fait, bien qu'elle soit importante pour la COCIM, cette information est également utile pour l'ensemble du personnel des Forces armées canadiennes, qui doit, en raison de son rôle, comprendre la gamme des dynamiques interpersonnelles entre les divers acteurs dans une zone de mission. 

#### À PROPOS DES AUTEURS...

M<sup>me</sup> Megan M. Thompson est titulaire d'une maîtrise et d'un doctorat en psychologie sociale de l'Université de Waterloo. Elle s'est jointe au ministère de la Défense nationale à titre de boursière de recherches postdoctorales au Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada avant d'occuper un poste de scientifique de la Défense à Recherche et développement pour la défense Canada – Toronto. Ses domaines d'intérêt concernent la collaboration au sein d'équipes diversifiées et portent principalement sur la confiance, sur l'optimisation de la prise de décisions morales et éthiques au cours des opérations militaires et sur le stress et la résilience au cours des déploiements. Elle a fait partie de plusieurs comités internationaux de recherche sur la défense à l'OTAN et au programme coopération technique (présidence du comité AG 26, L'approche exhaustive des opérations, du TTCP [programme de coopération technique] et participation aux groupes de travail suivants de l'OTAN : HFM 227, La collaboration dans l'approche exhaustive des opérations; HFM 179, Dilemmes moraux et conséquences sur la santé mentale des militaires; groupe du TTCP TP 10, Psychologie de la survie, groupe TP-13, Santé psychologique et efficacité opérationnelle) et a été un des conférenciers principaux au symposium HFM 142 de l'OTAN sur l'adaptabilité au sein des équipes de coalition. Elle est l'auteure de plus de 100 publications et est conseillère à la rédaction du journal *Military Psychology* de l'American Psychological Association.

M<sup>me</sup> Ritu Gill a un doctorat en psychologie sociale de l'Université Carleton. Elle a commencé sa carrière comme gestionnaire de recherche à la Direction de la recherche du Service correctionnel du Canada. Elle occupe actuellement un poste de scientifique de la Défense à Recherche et développement pour la défense Canada – Toronto, où elle est le chef du groupe d'influence de la Section du renseignement, de l'influence et de la collaboration. Ses recherches actuelles portent sur les activités d'influence, plus précisément sur le rôle des médias sociaux en tant qu'outil des capacités d'influence. Elle collabore actuellement à des groupes internationaux de recherche de défense, notamment « Understanding Influence », avec la Suède et les Pays-Bas, et représente le Canada au sein du groupe HFM 293, Évaluation des médias sociaux pour une communication efficace et la diplomatie en ligne, de l'OTAN. Elle a été lecteur critique pour la publication *Women and Criminal Justice* de même que pour le *Journal of Personality and Social Psychology Bulletin* de l'American Psychological Association. M<sup>me</sup> Ritu Gill a aussi enseigné plusieurs cours d'introduction à la psychologie à l'Université Carleton.

#### NOTES

1. Le présent article est basé sur le document de Megan M. Thompson, Ritu Gill et Jay Weinbender « Distrust, Conflict Escalation and Mitigation Strategies: An Application to Civil-military Cooperation », présenté à l'occasion du 11<sup>e</sup> atelier sur la méfiance et l'escalade des conflits dans les organisations et les sociétés tenu à Groningen, aux Pays-Bas, en janvier 2016. Le document a à l'origine été publié sous forme de lettre scientifique de Recherche et développement pour la défense Canada, DRDC-RDCC-2017-L330, octobre 2017. Utilisé avec la permission du directeur du Centre de recherche de Toronto.
2. Thompson et Gill, « The Role of Trust in Whole of Government Missions », dans *Mission Critical: Smaller Democracies' Role in Global Stability Operations*, sous la direction de Christian Leuprecht, Jodok Troy et David Last, Montréal et Kingston, McGill-Queen's University Press, 2010, p. 225-244; Thompson, *A Conceptual Model to Understand Interagency Trust: and an Application to Comprehensive Approach (CA) Missions*, rapport scientifique DRDC-RDCC-2014-R148, Toronto, Recherche et développement pour la défense – Canada, 2014; Gill et Thompson, « Trust and Information Sharing in Multinational-multiagency Teams », dans *Information Sharing in Military Operations, Advanced Sciences and Technologies for Security Applications*, directeurs de la publication. Irina Goldenberg, Joseph Soeters et Waylon H. Dean, Cham, Suisse, Springer, 2017, p. 81-99.
3. F. David Schoorman, Roger C. Mayer et James H. Davis, « Organizational Trust: Philosophical Perspectives and Conceptual Definitions », *Academy of Management Review* 21.2, avril 1996, p. 337-340.
4. Roy J. Lewicki, Daniel J. McAllister, et Robert J. Bies, « Trust and Distrust: New Relationships and Realities », *Academy of Management Review* 23.3, juillet 1998, p. 439.
5. Trudy Govier, « Is it a Jungle Out There? Trust, Distrust and the Construction of Social Reality », *Dialogue: Canadian Philosophical Review/Revue canadienne de philosophie* 33.2, printemps 1994, p. 240.
6. Roger Fisher et Scott Brown, *Getting Together: Building Relationships as We Negotiate*, Londres, Penguin, 1988, p. 107.
7. T. K. Das et Bing-Sheng Teng, « Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances », *Academy of Management Review* 23.3, juillet 1998, p. 491-512; Daniel F. Jennings, Kendall Artz, L. Murray Gillin et Christodoulos Christodouloy, « Determinants of Trust in Global Strategic Alliances: AMRAD and the Australian Biomedical Industry », *Competitiveness Review* 10.1, 2000, p. 25-44; Rekha Krishnan, Xavier Martin et Niels G. Noorderhaven, « When Does Trust Matter to Alliance Performance? », *Academy of Management Journal* 49.5, octobre 2006, p. 894-917.
8. Lewicki, McAllister et Bies, p. 439.
9. Lewicki et Edward C. Tomlinson, « Trust and Trust Building », dans *Beyond Intractability*, directeurs de la publication. Guy Burgess et Heidi Burgess, Boulder, University of Colorado, Conflict Information Consortium, 2003; Angelika Dimoka, « What Does the Brain Tell Us about Trust and Distrust? Evidence from a Functional Neuroimaging Study », *MIS Quarterly* 34.2, juin 2010, p. 373-396; Roderick M. Kramer, « The Sinister Attribution Error: Paranoid Cognition and Collective Distrust in Organizations », *Motivation and Emotion* 18.2, juin 1994, p. 199-230; Kramer, « Divergent Realities and Convergent Disappointments in the Hierarchic Relation: Trust and the Intuitive Auditor at Work », dans *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, directeurs de la publication. Kramer et Tom R. Tyler, Thousand Oaks, Californie, Sage, 1996, p. 216-245; Sim B. Sitkin et Nancy L. Roth, « Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic “Remedies” for Trust/Distrust », *Organizational Science* 4.3, août 1993, p. 367-392.
10. Katinka Bijlsma-Frankema, Sim B. Sitkin et Antoinette Weibel, « Distrust in the Balance: The Emergence and Development of Intergroup Distrust in a Court of Law », *Organization Science* 26.4, juillet-août 2015, p. 1018-1039.
11. From Lewicki, « Understanding and managing distrust in intractable disputes », présenté à l'occasion du 11<sup>e</sup> atelier sur la méfiance et l'escalade des conflits dans les organisations et les sociétés tenu à Groningen, aux Pays-Bas, en janvier 2016.
12. Dimoka.
13. Ronald S. Burt et Marc Knez, « Trust and Third-party Gossip », dans Kramer et Tyler, p. 68-89.
14. Lewicki, McAllister et Bies; voir aussi Kramer, « Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions », *Annual Review of Psychology* 50, 1999, p. 569-598.
15. Bijlsma-Frankema, Sitkin et Weibel.
16. Jinsook Cho, « The Mechanism of Trust and Distrust Formation and their Relational Outcomes », *Journal of Retailing* 82.1, 2006, p. 25.

17. Lewicki et Carolyn Wiethoff, « Trust, Trust Development, and Trust Repair », dans *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, directeurs de la publication. Morton Deutsch et Peter T. Coleman, San Francisco, Jossey-Bass, 2000, p. 86-107.
18. Bijlsma-Frankema, Sitkin et Weibel, p. 1034.
19. Kramer et Karen S. Cook, directeurs de la publication, *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, Russell Sage Foundation Series on Trust, vol. 7, New York, Russell Sage, 2004, p. 16.
20. Yaakov Schul, Ruth Mayo et Eugene Bernstein, « The Value of Distrust », *Journal of Experimental Social Psychology* 44.5, septembre 2008, p. 1300.
21. *Ibid.*, p. 1301.
22. Lewicki et Tomlinson.
23. Bijlsma-Frankema, Sitkin et Weibel, p. 1022.
24. Lewicki et Wiethoff.
25. Kramer, « Trust and Distrust », p. 585.
26. *Ibid.*, p. 588.
27. *Ibid.*, p. 588.
28. Bijlsma-Frankema, Sitkin et Weibel.
29. *Ibid.*, p. 1034.
30. Lewicki.
31. Bijlsma-Frankema, Sitkin et Weibel.
32. Burgess et Burgess, « What Are Intractable Conflicts? », dans *Beyond Intractability*, sous la direction de Burgess et Burgess.
33. Susan L. Carpenter et W. D. J. Kennedy, « Developing an Effective Program of Conflict Management: Ten Principles », dans *Managing Public Disputes: A Practical Guide for Professionals in Government, Business, and Citizen's Groups*, sous la direction de Carpenter et Kennedy, San Francisco, Jossey-Bass, 2001, p. 52-65.
34. [https://www.colorado.edu/conflict/peace/exemple/carp7506.htm?](https://www.colorado.edu/conflict/peace/exemple/carp7506.htm)
35. Susan L. Carpenter et W. D. J. Kennedy, « Developing an Effective Program of Conflict Management: Ten Principles », dans *Managing Public Disputes: A Practical Guide for Professionals in Government, Business, and Citizen's Groups*, sous la direction de Carpenter et Kennedy, San Francisco, Jossey-Bass, 2001, p. 59.
36. *Ibid.*; Louis Kriesberg et Bruce W. Dayton, *Constructive Conflicts: From Escalation to Resolution*, 5<sup>e</sup> édition, New York, Rowman et Littlefield, 2012.
37. *Ibid.*
38. Lewicki et Wiethoff.
39. *Ibid.*
40. *Ibid.*, p. 98-99.
41. Kriesberg, *Constructive Conflicts: From Escalation to Resolution*, 1<sup>re</sup> édition, Lanham, Maryland, Rowman et Littlefield, 1998.
42. *Ibid.*
43. Robert Axelrod, *The Evolution of Cooperation*, édition révisée, New York, Basic Books, 2006.
44. Svenn Lindskold, « Trust Development, the GRIT Proposal and the Effects of Conciliatory Acts on Conflict and Cooperation », *Psychological Bulletin* 85.4, juillet 1978, p. 772-793. Le concept vient du psychologue américain Charles E. Osgood, qui le présente dans « Reciprocal Initiative », dans *The Liberal Papers*, New York, Doubleday/Anchor, 1962.
45. Kriesberg et Dayton.
46. Leon Festinger, *Une théorie de la dissonance cognitive*, Paris, Enrick B. éditions, 2017; Eddie Harmon-Jones et Judson Mills, *Cognitive Dissonance: Perspectives on a Pivotal Theory in Social Psychology*, Washington, D.C., American Psychological Association, 1999.



Source : Caméra de combat

47. Voir Andrew J. Elliot et Patricia G. Devine, « On the Motivational Nature of Cognitive Dissonance: Dissonance as Psychological Discomfort », *Journal of Personality and Social Psychology* 67.3, septembre 1994 p. 382-394.
48. Kriesberg et Dayton.
49. *Ibid.*
50. Lewicki et Tomlinson.
51. David I. Bertocci, *Leadership in Organizations: There Is a Difference between Leaders and Managers*, Lanham, Maryland University Press of America, 2009, p. 74-85.
52. Thompson et Gill.
53. Graham M. Longhurst, « L'évolution de la coopération civilo-militaire au Canada », *Revue militaire canadienne* 7.4, hiver 2006-2007, p. 55-64.
54. *Ibid.*
55. CIMIC Centre of Excellence (CCOE), *CIMIC Field Handbook*, 4<sup>th</sup> ed., The Hague: NATO CCOE, 2016; NATO MC 411/2, *NATO Military Policy on Civil-military Cooperation (CIMIC) and Civil-military Interaction (CMI)*, Brussels: North Atlantic Military Committee, mai 2014.
56. Canadian Forces, *Policy on Civil Military Cooperation*, Ottawa, Department of National Defence, 2007, p. 3; Longhurst.
57. Faye Williams, « The Security Dilemma and Securitized Aid in Afghanistan », *The Undercurrent Journal: The Canadian Undergraduate Journal of Development Studies* 10.3, printemps-été 2014, p. 20-28.
58. Longhurst.
59. NATO, p. 7.
60. Myriame T. I. B. Bollen, « Refugees in Albania: A Case of Civil-military Cooperation », dans *Managing Civil-military Cooperation: A 24/7 Joint Effort for Stability*, directeurs de la publication. Sebastian J. H. Rietjens et Bollen, Burlington, Vermont, Ashgate, 2013, p. 51-66.



*L'honorable lieutenant-général Roméo Dallaire dans l'auditoire, pendant la cérémonie de remise des diplômes dans le cadre du programme des anciens combattants formateurs pour éradiquer l'exploitation des enfants soldats (ACFEES), en 2019.*

Source : Danny Abriel



## LE DÉFI COMPLEXE EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ QUE REPRÉSENTENT LES ENFANTS-SOLDATS : EXPLICATION DE LA COMPLÉMENTARITÉ STRATÉGIQUE

Lieutenant-colonel Michael A. Rostek, CD, Ph. D., APF et M<sup>me</sup> Shelly Whitman, Ph. D., directrice générale, The Roméo Dallaire Child Soldiers Initiative

### INTRODUCTION

Le monde fourmille de dangers. Selon la dernière analyse sur la sécurité, non seulement le monde demeure incertain et imprévisible, mais il représente également un défi en ce qui concerne les problèmes de sécurité traditionnels et non conventionnels. Les attentats terroristes récents en France, en Belgique et au Canada, l'action militaire en Ukraine, en Syrie et en Iran, ainsi que les turbulences politiques en Turquie, au Royaume-Uni et aux États-Unis, entre autres pays, illustrent le fait que la complexité et l'incertitude demeurent des caractéristiques dominantes de l'environnement de sécurité mondiale. En effet, l'acronyme qui décrit le mieux l'environnement de sécurité d'aujourd'hui est VUCA : volatil, incertain, complexe et ambigu<sup>1</sup>. À cet égard, la mondialisation demeure un phénomène distinctif important qui a des conséquences importantes pour le système international – une situation géopolitique qui restera fluide et difficile à discerner dans l'avenir<sup>2</sup>. On fait valoir qu'un nouveau concours idéologique a émergé, une forme d'autoritarisme du XXI<sup>e</sup> siècle en Russie, en Chine et dans d'autres pays<sup>3</sup>. Parallèlement aux défis en matière de sécurité régionale, notamment en Iran et en Corée du Nord, et à la lutte contre les organisations terroristes transnationales, comme l'État islamique et le Boko Haram, les États faibles ou fragiles, également considérés comme des espaces non gouvernés<sup>4</sup>, continuent de représenter un défi important pour la communauté internationale.

Les États faibles ou fragiles font face à un éventail de problèmes, y compris la perte de contrôle physique sur le territoire, la perte du monopole de l'emploi légitime de la force, l'érosion de l'autorité légitime de prendre des décisions collectives, l'incapacité de fournir des services publics raisonnables et l'incapacité d'interagir avec d'autres États<sup>5</sup>. Ces États constituent une source de préoccupation, car ils abritent et engendrent des acteurs<sup>6</sup> non étatiques violents et sont souvent les sites d'un conflit commun amer, d'un nationalisme ethnique violent, d'un militarisme et, parfois, d'un conflit régional endémique. Le Canada continue de considérer les États faibles ou fragiles comme une préoccupation importante en matière de sécurité, constatant que s'ils sont laissés à eux-mêmes, ils représentent un risque important. En effet, Affaires mondiales Canada a adopté une position de leadership dans le domaine de la politique sur la stabilisation et les États fragiles<sup>7</sup>. De plus, le ministère de la Défense nationale reconnaît la menace que les espaces non gouvernés peuvent représenter dans l'environnement de sécurité naissant : « Le Canada doit contrer la menace découlant du terrorisme et des actes d'organisations extrémistes violentes, y compris dans les espaces échappant à toute autorité étatique<sup>8</sup>. »

Une leçon récente tirée de la diplomatie, de la défense et du développement de l'engagement du Canada dans des États faibles ou fragiles est qu'aucune organisation ni aucun ministère n'a la capacité de gérer l'ensemble de la portée et de la complexité des défis en matière de sécurité internationale isolément. En reconnaissance de ce dilemme, les Forces armées canadiennes ont élaboré l'approche globale en tant que cadre conçu pour gérer avec compétence cette complexité et cette incertitude.

L'approche globale est un cadre dans lequel divers acteurs, au fait des diverses situations, résolvent des problèmes complexes grâce à la coordination et à l'harmonisation réfléchies de leurs renseignements, de leurs mesures et de leurs effets<sup>9</sup>.

Aujourd'hui, l'approche globale sous-tend également l'approche opérationnelle de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) en ce qui a trait aux crises :

Les enseignements tirés des opérations de l'OTAN montrent que le traitement des situations de crise nécessite l'adoption d'une approche globale faisant intervenir des instruments politiques, civils et militaires... La mise en œuvre efficace d'une approche globale des situations de crise exige que les pays, les organisations internationales et les organisations non gouvernementales agissent de manière concertée<sup>10</sup>.

Les exemples ci-dessus mettent en évidence la prise de conscience des acteurs du secteur de la sécurité nationale et internationale pour ce qui est des mesures plus importantes à prendre en matière de collaboration et de coopération afin de résoudre les défis complexes d'aujourd'hui en matière de sécurité. Il est évident que de nombreux défis en matière de sécurité continueront de nécessiter un plus grand éventail d'employés, de compétences et de ressources qu'auparavant. Cela découle non seulement de la nature souvent multidimensionnelle des défis eux-mêmes, mais également du vaste éventail d'acteurs qui pourraient participer à de tels défis au fur et à mesure qu'ils se présentent. Les adversaires, à la fois étatiques et non étatiques, les populations de religions et d'ethnies variées, ainsi qu'un éventail d'organisations et d'institutions gouvernementales, non gouvernementales et internationales, alliées, antagonistes et neutres, peuvent tous jouer un rôle au cours d'une opération, qu'elle soit d'envergure internationale ou nationale.

Par conséquent, la capacité de naviguer efficacement dans cette diversité et de veiller à ce que les interactions entre plusieurs institutions et organisations soient efficaces est importante pour la réussite. En particulier, la capacité d'exploiter un éventail de ressources humaines de manière cohérente, collaborative et efficace sera de plus en plus cruciale pour parvenir à des solutions durables aux défis rencontrés dans les années à venir<sup>11</sup>. L'un de ces défis est l'utilisation continue d'enfants-soldats : « toute personne âgée de moins de 18 ans qui est ou a été recrutée ou employée par une force ou un groupe armé, quelle que soit la fonction qu'elle y exerce. Il peut s'agir, notamment, mais pas exclusivement, d'enfants, filles ou garçons, utilisés comme combattants, cuisiniers, porteurs, messagers, espions ou à des fins sexuelles. Le terme ne désigne pas seulement un enfant qui participe ou a participé directement à des hostilités<sup>12</sup> ».

Le nombre exact d'enfants-soldats déployés à l'échelle mondiale aujourd'hui, par des acteurs étatiques et non étatiques, est inconnu, mais il est estimé à des centaines de milliers<sup>13</sup>. De plus, on estime que les enfants-soldats sont utilisés par 7 armées étatiques, 56 groupes armés, dans 14 États<sup>14</sup>. Bien qu'il existe un cadre juridique impressionnant en place pour lutter contre ce fléau<sup>15</sup>, il y a une absence continue de progrès à l'échelle internationale qui empêche son utilisation continue. Cette absence de progrès est reconnue par la communauté internationale et est décrite comme l'incapacité de travailler dans l'ensemble des secteurs afin d'atteindre les objectifs pour mettre fin au recrutement d'enfants-soldats<sup>16</sup>. En réponse à ce dilemme, une approche semblable à l'approche globale, dite de complémentarité stratégique, est apparue.

La complémentarité stratégique est l'échange d'information, le partage de ressources, la coordination des objectifs stratégiques et la mise en œuvre conjointe de programmes parmi les acteurs gouvernementaux, les acteurs du secteur de la sécurité, les acteurs non gouvernementaux et les acteurs civils dans le but de mettre en place un processus de collaboration afin d'intégrer pleinement leurs efforts pour mettre en œuvre un programme précis<sup>17</sup>.

Les similitudes entre les deux définitions sont évidentes en ce qu'elles mettent en évidence la nécessité d'aller au-delà des acteurs du secteur de la sécurité en utilisant les domaines « juridique, politique, économique, social, médical, des droits de la personne, humanitaire, de développement et d'autres domaines, et cela nécessitera la participation d'acteurs de tous ces domaines<sup>18</sup> ». De plus, en ce qui concerne le cas de l'enfant-soldat, il est admis que « [d]epuis trop longtemps, les disciplines ont été exploitées en isolation et ont rarement traversé le pont proverbial pour collaborer avec "l'autre"<sup>19</sup> ». Par conséquent, la question demeure : comment aborde-t-on la complémentarité stratégique dans le cas des enfants-soldats? Qui dirige, quels sont les processus utilisés et quels sont les acteurs qui devraient être impliqués? Nous soutenons que la réponse à ces questions doit commencer par la création d'une base éducative pour la complémentarité stratégique. Dans le présent document, nous proposons un nouveau cours qui expliquera, en termes généraux, la façon d'aborder la complémentarité stratégique et, plus précisément, la façon dont elle est appliquée pour comprendre la façon d'aborder la prévention du recrutement et de l'utilisation d'enfants-soldats. Cela commence par les objectifs d'apprentissage proposés, suivis d'une liste de sujets en mentionnant leur objectif et leur portée. La liste des lectures recommandées est importante dans la prestation de tout cours de type éducatif. Toutefois, pour des raisons de brièveté, la liste de lectures recommandées de chacun des exposés ne sera pas présentée.

### EXPLIQUER LA COMPLÉMENTARITÉ STRATÉGIQUE

Les résultats d'apprentissage sont des énoncés qui indiquent ce que les apprenants sauront ou seront en mesure de faire à la fin d'une expérience d'apprentissage<sup>20</sup>. Ce cours est conçu pour permettre une meilleure compréhension de ce qui suit : les capacités et les contraintes des organisations publiques et privées; les connaissances organisationnelles et des processus nécessaires pour mieux développer les capacités de complémentarité stratégiques; les technologies utilisées et les liens entre les organisations pour permettre l'interopérabilité;

et l'importance de la culture organisationnelle en ce qui a trait à la capacité d'acquérir des compétences et des capacités pour obtenir une complémentarité stratégique. Les résultats d'apprentissage proposés pour ce cours sont

- analyser la complexité de l'environnement de sécurité contemporain par l'utilisation de cadres analytiques contemporains, comme STEEP, PESTLE et VUCA (analyse);
- analyser le problème des enfants-soldats, y compris les définitions et les concepts clés, les acteurs, le cadre juridique international, le recrutement, les dilemmes moraux et éthiques, les instructions permanentes d'opérations et les règles d'engagement;
- définir la complémentarité stratégique et résumer les leçons tirées des études de cas historiques et contemporaines (compréhension);
- définir la gestion horizontale et évaluer l'importance de la confiance – la confiance rapide, établir la confiance, tromper la confiance des autres et rétablir la confiance en ce qui a trait à la complémentarité stratégique (rappel/évaluation);
- discuter de l'importance et du type de leadership requis pour employer efficacement la complémentarité stratégique (création);
- mettre en application la complémentarité stratégique lors d'une opération de sécurité complexe au moyen d'outils, de techniques et de méthodes conçus pour le chef tactique (application).

Vous trouverez ci-dessous une liste des cours conçus pour répondre aux résultats d'apprentissage décrits ci-dessus. L'objectif est de faire en sorte que les apprenants comprennent mieux les enjeux qui sous-tendent la complémentarité stratégique et les associent directement au cas des enfants-soldats.

#### L'ENVIRONNEMENT DE SÉCURITÉ INTERNATIONALE

L'objectif de cet exposé est de familiariser les apprenants avec les principaux facteurs et tendances à l'œuvre dans l'environnement de sécurité internationale en évolution, ainsi que les menaces, les défis et les possibilités qu'ils représentent. Il permettra de mieux situer le cas de l'utilisation d'enfants-soldats dans cet environnement.

Au cours des dernières décennies, nous avons été témoins du développement d'un contexte international marqué par une incertitude considérable, une volatilité et un changement de plus en plus rapide. Les anciennes règles de conduite ont disparu alors que de nouvelles voient le jour; les événements se déroulent à une vitesse et à un rythme que les décideurs ne sont pas toujours capables de suivre. Les menaces de conflits régionaux, les dangers que représentent l'insurrection et le terrorisme transnational ne font pas que perdurer; dans certains cas, ils sont de plus en plus forts. Des États s'effondrent et le crime organisé à l'échelle internationale



Le lieutenant-général Dallaire en train de parler pendant un atelier sur les Principes de Vancouver à Kigali, en novembre 2019

continue de faire des ravages. Les catastrophes naturelles et les répercussions des changements climatiques marquent de plus en plus le paysage mondial, et l'utilisation d'enfants-soldats dans ce contexte se poursuit sans relâche. On ne sait pas encore si l'environnement actuel est une anomalie ou s'il annonce, en fait, l'avenir qui nous attend. Toutefois, les tentatives pour comprendre et, dans la mesure du possible, anticiper les défis à venir sont essentielles pour planifier efficacement l'élimination de l'utilisation d'enfants-soldats. Cette activité forme la base pour l'introduction de l'environnement de sécurité internationale. L'hypothèse fondamentale sous-jacente à cet exposé est que les connaissances de base de cet environnement, de ses caractéristiques et des tendances et des facteurs à l'œuvre sont essentielles, non seulement pour une bonne compréhension des défis des enfants-soldats que les décideurs devront fort probablement affronter, mais également pour une appréciation des possibilités et des contraintes entourant l'élaboration de réponses efficaces à ces défis complexes dans les années à venir.

#### SÉCURITÉ ET ENFANTS-SOLDATS

L'objectif de cet exposé est de permettre aux apprenants de comprendre que les techniques de recrutement et l'utilisation d'enfants-soldats constituent une préoccupation importante en matière de sécurité qui doit être prise en compte dans le processus de résolution des conflits plus vaste.

Les décideurs politiques d'aujourd'hui font face à des défis en matière de sécurité dans un contexte de sécurité plus complexe et à multiples facettes, illustré par un concept de sécurité plus large (vaste éventail de menaces potentielles comme les enfants-soldats) et plus intense

(déplacement d'une focalisation sur l'État à une focalisation sur l'individu). Un des défis en matière de sécurité représentés par cette intensification et cet élargissement de la sécurité a été l'émergence de ce que Mary Kaldor a qualifié de « nouvelles guerres, c'est-à-dire des conflits qui prennent naissance dans le contexte d'un concept d'autorité des États fondé sur le territoire qui s'érode, notamment en raison de l'affaiblissement du monopole de l'état, de la violence légitime et de la souveraineté de l'État<sup>21</sup> ». « Bon nombre des nouvelles guerres se poursuivent en raison de la disponibilité des enfants comme combattants<sup>22</sup>. » Il faut reconnaître que pour que les nouvelles guerres se terminent, les enfants doivent être vus et traités comme des agents positifs et engagés dans les efforts de résolution de conflits<sup>23</sup>. Il faut bien comprendre la portée mondiale des mesures locales prises aujourd'hui; l'incapacité de traiter efficacement la façon de prévenir le recrutement et l'utilisation d'enfants-soldats pourraient éventuellement avoir une incidence sur la sécurité mondiale à long terme. Par conséquent, le but de cet exposé est d'aborder l'utilisation d'enfants-soldats du point de vue de la sécurité en soulignant l'importance et la portée de cette question ainsi que le cadre juridique international visant à empêcher le recrutement et l'utilisation d'enfants-soldats, démythifier les mythes et comprendre où les enfants-soldats sont recrutés et utilisés à l'échelle mondiale. L'exposé portera également sur la réforme du secteur de la sécurité et les programmes de désarmement, de démobilisation et de réintégration en ce qui concerne les enfants-soldats.

### PRINCIPES DE BASE DE LA COMPLÉMENTARITÉ STRATÉGIQUE

L'objectif de cet exposé est de permettre aux apprenants de se familiariser avec l'émergence et les fondements théoriques de la complémentarité stratégique.

Au cours des dernières années, on a largement reconnu qu'il était nécessaire d'utiliser une approche plus coordonnée et holistique pour relever les défis complexes en matière de sécurité. À cette fin, le gouvernement du Canada et ses divers ministères ont examiné l'emploi de nouveaux types de mesures collectives, appelé l'« approche globale », qui est identique à la complémentarité stratégique mentionnée ci-dessus. De telles approches exigent l'inclusion d'acteurs et d'organismes au-delà des organismes et des institutions du gouvernement pour répondre à des défis complexes en matière de sécurité, par exemple des organisations non gouvernementales, des entreprises militaires privées, des entreprises publiques, des organisations internationales, et ainsi de suite. La complémentarité stratégique reconnaît que les limites des mesures collectives doivent souvent être étendues au-delà des principaux intervenants. Cette activité forme la base pour l'introduction au concept de complémentarité stratégique. L'hypothèse fondamentale sous-jacente à cet exposé est que les connaissances de base sur la complémentarité stratégique, les antécédents et les leçons retenues fourniront le vocabulaire et les fondements conceptuels pour améliorer la compréhension de cette approche à la prise de décisions collectives. Cette activité permettra également aux apprenants d'obtenir une meilleure compréhension des complexités qui opèrent dans les environnements opérationnels nationaux et internationaux. De plus, il fournira des outils qui pourront être utilisés pendant l'exercice sur table plus tard dans le cours.

### PROBLÈMES ÉPINEUX

L'objectif de cet exposé est de présenter aux apprenants un aperçu des défis liés à l'élaboration de politique et à la prise de décision modernes, souvent décrits comme des problèmes épineux, et de la façon d'aborder ces défis.

Les décideurs d'aujourd'hui sont très conscients des défis engendrés par l'environnement de sécurité internationale complexe et incertain. La mondialisation, Internet et l'augmentation des disparités à l'échelle mondiale gouvernent ce nouveau contexte. Cette nouvelle norme présente des formes émergentes de désordre, d'importantes incertitudes et de la volatilité, des conséquences imprévisibles et des perturbations graves, avec des répercussions à l'échelle mondiale. Comment les gouvernements et les organisations abordent-ils ces discontinuités en matière de sécurité internationale très complexes avec un impact de grande envergure? Ces défis en matière de sécurité internationale sont souvent décrits comme des problèmes épineux. Les problèmes épineux ne peuvent pas être abordés de façon linéaire, et ils ne peuvent pas non plus être définis isolément. Leurs effets sont très souvent difficiles à prévoir et nécessitent un large consensus pour les résoudre. Les problèmes épineux sont ceux qui défient la solution par des moyens traditionnels. Ils ont d'innombrables causes et sont difficiles à décrire, et il n'existe pas de bonne réponse. La dégradation de l'environnement, le terrorisme et la pauvreté sont des exemples de problèmes épineux. Ils sont à l'opposé des problèmes difficiles, mais somme toute ordinaires, qui peuvent être résolus dans une période déterminée au moyen de techniques habituelles. Non seulement les processus conventionnels ne parviennent pas à résoudre les problèmes épineux, mais ils peuvent également exacerber les situations en produisant des conséquences indésirables<sup>24</sup>. Naturellement, de nombreux défis de sécurité complexes contemporains, y compris les enfants-soldats, s'inscrivent dans la définition des problèmes épineux. Cette discussion permet aux apprenants d'examiner comment les problèmes épineux traversent les frontières organisationnelles et disciplinaires et se présentent dans l'environnement de sécurité internationale d'aujourd'hui.

### LEADERSHIP ET COMPLÉMENTARITÉ STRATÉGIQUE

L'objectif de cet exposé est de permettre aux apprenants de mieux comprendre les méthodes pour opérationnaliser la complémentarité stratégique et les exigences pour être un chef de file dans sa mise en application.

Dans l'environnement de sécurité complexe d'aujourd'hui, les dirigeants à tous les échelons doivent comprendre les subtilités liées au travail effectué dans ce contexte opérationnel. Ces nouveaux types d'opérations de sécurité défient souvent la domination des dirigeants d'une seule entité (p. ex. militaire ou développement), mais nécessitent plutôt l'emploi de la complémentarité stratégique. Dans ce contexte, un large éventail d'acteurs, d'intervenants et de ressources sont impliqués dans la résolution d'opérations de sécurité complexes qui prennent souvent la forme de problèmes épineux. Les acteurs et les intervenants impliqués dans des problèmes épineux s'étendent souvent bien au-delà des institutions fédérales et comprendront des organismes gouvernementaux, des alliés militaires, des organisations non gouvernementales et des communautés locales, entre autres. Afin d'être efficaces dans des

contextes aussi diversifiés, les dirigeants modernes ne peuvent pas se fier uniquement à leurs compétences techniques. Ils doivent plutôt développer les *compétences générales* nécessaires, comme l'établissement de la confiance, la collaboration, la résolution de conflits, la communication, la souplesse, la sensibilisation culturelle et les compétences interpersonnelles afin de mettre en œuvre la complémentarité stratégique de façon efficace. Finalement, le rôle de leadership du ministère de la Défense nationale<sup>25</sup>, des Forces armées canadiennes<sup>26</sup> et de la Roméo Dallaire Child Soldiers Initiative<sup>27</sup> sera évoqué en soulignant la réussite de l'intégration de la politique, de la doctrine et des efforts et l'engagement de l'organisation non gouvernementale pour lutter contre le recrutement et l'utilisation d'enfants-soldats.

### ÉTABLIR LA CONFIANCE ENTRE LES ORGANISATIONS

L'objectif de cet exposé est de permettre aux apprenants de mieux connaître les fondements théoriques de la confiance et son importance pour la complémentarité stratégique.

Au fur et à mesure que les organisations deviennent plus diversifiées sur le plan culturel et que le personnel participe de plus en plus à des opérations multinationales complexes, la capacité de travailler efficacement au sein d'équipes temporaires est devenue une question cruciale. L'un des principaux défis pour les équipes temporaires est que les différences réelles ou perçues entre les partenaires pourraient entraver l'établissement et le maintien de la confiance, en d'autres termes, la volonté d'une partie d'être vulnérable aux actions d'une autre partie en fonction des attentes que l'autre partie exécute une action particulière importante pour le bénéficiaire, quelle que soit la capacité de surveiller ou de contrôler l'autre partie<sup>28</sup>. La confiance rapide est une expression récemment popularisée et se définit comme une confiance développée rapidement, même sans expérience directe et personnelle avec une autre personne. La confiance rapide est de plus en plus utilisée dans la littérature comme un moyen de faire en sorte que les membres d'équipes temporaires puissent rapidement se faire confiance<sup>29</sup>, améliorant ainsi l'efficacité et l'efficience du fonctionnement de l'équipe. Toutefois, les recherches laissent entendre qu'un certain nombre de difficultés pourraient nuire à la collaboration entre les divers acteurs d'une opération de sécurité internationale qui ne collaborent généralement pas et qui proviennent de cultures organisationnelles très distinctes. On a observé que plusieurs différences dans les facteurs organisationnels (comme les stratégies organisationnelles, les systèmes, la structure et la dotation) contribuent au manque de confiance entre les organisations, et il y a des cas où la confiance a été trompée (p. ex. perceptions d'un manque de compétence ou de bonne volonté et préoccupations concernant les intérêts des partenaires dans la mission). L'importance de la confiance, sous-jacente à une collaboration efficace, ne peut être surestimée, étant donné qu'on s'attend à ce que des opérations de sécurité internationale soient menées de manière globale. Outre l'établissement et le maintien de la confiance à l'échelle personnelle et interorganisationnelle, les transgressions au maintien de la confiance et les mécanismes pour rétablir cette confiance sont tout aussi importants, ce qui exige une compréhension plus approfondie de la relation avec le fonctionnement efficace des organisations dans un environnement de sécurité internationale.

### OPÉRATIONNALISER LA COMPLÉMENTARITÉ STRATÉGIQUE

L'objectif de cet exposé est de permettre aux apprenants de comprendre les méthodes pour opérationnaliser la complémentarité stratégique et les exigences afin d'être un chef de file dans sa mise en application.

La complémentarité stratégique ne constitue pas une fin en soi, c'est plutôt un moyen pour arriver à une fin. En mettant en œuvre le concept, l'objectif n'est pas seulement de construire de nouvelles structures et hiérarchies, mais aussi d'obtenir de meilleurs résultats et de résoudre une crise de façon durable. Par conséquent, il est important de mettre au point des mécanismes, des outils et des processus souples et adaptatifs pour la gestion globale des crises, de délimiter clairement les compétences des institutions et des organismes, et d'être en mesure d'allier un programme systématique et robuste d'exercice et de formation pour les professionnels civils et militaires. Le terme *opérationnaliser* est utilisé ici dans son sens de politique publique (mettre la théorie en pratique ou mettre en œuvre une politique) et dans son sens organisationnel (pour convertir la stratégie en actions tactiques). *Opérationnaliser* signifie également une intégration verticale et horizontale. De plus, les dirigeants devront comprendre la pensée systémique en ce qui concerne les enfants-soldats. On peut comprendre un système uniquement en considérant son ensemble – la façon dont les différentes pièces étudiées interagissent avec les autres composantes du système<sup>30</sup>. Par conséquent, la pensée systémique peut entraîner des conclusions très différentes de celles des formes traditionnelles d'analyse, surtout lorsqu'il s'agit d'étudier des questions dynamiquement complexes comme les enfants-soldats.

### PRISE DE DÉCISION COMPLEXE ET COMPLÉMENTARITÉ STRATÉGIQUE

L'objectif de cet exposé est de permettre aux apprenants de mieux connaître les fondements théoriques et l'application du processus de prise de décision dans un contexte de défis complexes en matière de sécurité.

La prise de décision est définie comme le processus cognitif qui consiste à faire un choix à partir d'un certain nombre d'options ou de plans d'action pour obtenir le résultat souhaité<sup>31</sup>. Fondamentalement, la prise de décision est également un processus humain qui est exécuté individuellement, collectivement ou dans une certaine combinaison<sup>32</sup>. Ce cours portera sur la théorie de la prise de décision, suivie d'un examen et d'une discussion portant sur les modèles de prise de décision traditionnels (c.-à-d. la prise de décision rationnelle). Cependant, on fait valoir que toutes les prises de décisions comprennent un certain degré d'incertitude, et que l'émergence d'un environnement de sécurité plus complexe et incertain a aggravé les difficultés associées à la prise de décisions individuelles et collectives dans cet environnement. Les organisations sont de plus en plus diversifiées sur le plan culturel et les membres du personnel participent de plus en plus à des opérations multinationales complexes conçues pour relever des défis complexes en matière de sécurité. « Prendre des décisions plus sages et plus judicieuses au sujet des orientations et de la stratégie futures est un objectif fondamental de la prospective stratégique<sup>33</sup>. » Accroître les niveaux de connaissances disponibles pour



Source : Danny Abriel

Les diplômés de 2019 du programme des ACFEES, avec le lieutenant-général Dallaire et M<sup>me</sup> Shelly Whitman, Ph. D.

soutenir la prise de décision par rapport aux options stratégiques en analysant une combinaison de renseignements passés, présents et futurs peut renforcer la capacité fondamentale de réaction rapide, de résilience, de robustesse et d'adaptabilité d'une organisation<sup>34</sup>. La stratégie axée sur la prospective, globale par nature, est une stratégie élaborée à l'aide d'approches prospectives axées sur les personnes et la collaboration<sup>35</sup>. Au cours de cette leçon, nous explorerons la prise de décision et l'utilisation d'une prospective stratégique pour soutenir une complémentarité stratégique dans notre monde de plus en plus complexe et incertain.

#### CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES

L'objectif de cet exposé est de permettre aux apprenants de comprendre la nature et les caractéristiques du gouvernement, de la sécurité, des acteurs non gouvernementaux et civils qui participent à la mise en place de la complémentarité stratégique.

Cet exposé porte sur les caractéristiques, comme les fonctions et les principes fondamentaux, des acteurs clés du gouvernement, de la sécurité, des organisations non gouvernementales et des civils qui sont engagés dans des défis complexes en matière de sécurité (p. ex. l'élimination de l'utilisation d'enfants-soldats). Chaque défi en matière de sécurité est différent, tout comme le niveau et le nombre d'organisations touchées. Le cas des enfants-soldats n'est pas exclu de cette réalité. Les organisations issues de contextes de sécurité, de paix, de stabilité et de secours ont des cultures, des valeurs, des codes de conduite et des méthodes de fonctionnement différent. Leurs mandats et leurs missions sont souvent uniques, tout comme leur lexique et leurs acronymes. La coopération parmi cette mosaïque de gens demeure en grande partie axée sur la personnalité, ce qui, en soi, présente une série de défis. Par conséquent, cet exposé est conçu pour établir une base à partir de



Source : Greg Kessler

Le lieutenant-général Dallaire, M<sup>me</sup> Shelly Whitman, Ph. D., et M. Ishmael Beah, aux bureaux de l'Intact Financial, à New York, pour assister à un événement

laquelle on peut mieux comprendre la nature et le nombre d'organisations impliquées dans un défi de sécurité complexe, à savoir l'élimination du recrutement et de l'utilisation d'enfants-soldats. L'état final est de favoriser une plus grande coopération, ce qui est souvent le facteur déterminant de la réussite ou de l'échec de ces défis complexes.

#### LE CONCEPT EN ACTION

Ce cours a pour objectif de donner aux apprenants un aperçu de la complémentarité stratégique et des enjeux connexes, du point de vue d'un praticien.

« La complémentarité stratégique est l'échange d'information, le partage des ressources, la coordination des objectifs stratégiques et la mise en œuvre conjointe de programmes parmi les acteurs gouvernementaux, les acteurs en matière de sécurité, les acteurs non gouvernementaux et les acteurs civils, dans le but de mettre en place un processus de collaboration afin d'intégrer pleinement leurs efforts pour mettre en œuvre un programme précis<sup>36</sup>. » Un conférencier d'expérience, représentant l'un des acteurs mentionnés ci-dessus, sera invité à discuter de ses expériences sur la complémentarité stratégique. Le conférencier aura une expérience nationale ou internationale en matière de complémentarité stratégique. Ce cours permettra aux apprenants de profiter des expériences et des leçons apprises lors de l'emploi de la complémentarité stratégique.

#### EMPLOYER LA COMPLÉMENTARITÉ STRATÉGIQUE

Cet exercice sur table est conçu pour offrir aux apprenants une expérience directe dans la mise en application de la complémentarité stratégique en tant que membre d'une équipe de planification.

La complémentarité stratégique préconise que la complexité et l'incertitude du contexte de sécurité actuel exigent que les ressources diplomatiques, de sécurité, de développement et commerciales, harmonisées avec celles de nombreux autres organismes, soient coordonnées par l'intermédiaire d'un plan intégré, puis appliqués dans les zones d'opérations, au besoin. Les planificateurs doivent réfléchir de manière claire et approfondie à la situation, au problème, et aux options en matière de solutions, en particulier lorsqu'on tient compte de la nature du contexte de sécurité actuel. Le processus de planification opérationnelle, défini comme « un processus coordonné visant à déterminer la meilleure façon d'accomplir les tâches assignées et de planifier les tâches futures possibles<sup>37</sup> », fournit à l'équipe de planification une approche relativement simple et systématique de la planification pour relever les défis actuels en matière de sécurité. L'étude de cas est fondée sur l'utilisation d'enfants-soldats durant la guerre syrienne<sup>38</sup>.

## CONCLUSION

L'environnement de sécurité internationale demeure volatil, incertain, complexe et ambigu, ce qui présente une série de défis en matière de sécurité. De la résurgence de la concurrence idéologique mondiale aux menaces à la sécurité régionale et à la lutte contre la terreur, nous continuons de vivre dans un monde dangereux. De plus, les États fragiles et faibles – des espaces non gouvernés – continuent d'abriter et d'engendrer des acteurs non étatiques violents et sont souvent les sites d'un conflit commun amer, d'un nationalisme ethnique violent, d'un militarisme et, parfois, de conflits régionaux endémiques. Dans cet environnement de sécurité, nous sommes témoins du recrutement et de l'utilisation continu d'enfants-soldats et de l'absence de progrès à l'échelle internationale pour prévenir cette pratique. Cette absence de progrès est reconnue par la communauté internationale et est décrite comme l'incapacité de travailler dans un grand nombre de secteurs afin d'atteindre les objectifs pour mettre fin au recrutement d'enfants-soldats. Cette reconnaissance de la nécessité de mettre en pratique une approche plus coordonnée et holistique de la question de la sécurité complexe consistant à comprendre la façon dont les enfants sont utilisés comme soldats est définie comme une complémentarité stratégique – la collaboration à l'échelle du gouvernement, des acteurs en matière de sécurité, des organisations non gouvernementales et des acteurs civils afin de mettre en œuvre des solutions durables pour mettre fin au recrutement et à l'utilisation d'enfants-soldats.

Mais comment aborde-t-on la complémentarité stratégique afin de prévenir le recrutement et l'utilisation d'enfants-soldats? Qui dirige, quels sont les processus utilisés et quels sont les acteurs qui devraient être impliqués? La réponse à ces questions repose en partie sur la création, pour débuter, d'une base éducative pour la complémentarité stratégique. Obtenir une compréhension plus large et plus approfondie des enjeux qui sous-tendent la complémentarité stratégique, par exemple la compréhension des problèmes épineux, la pensée systémique, l'établissement de la confiance entre les organisations, les transgressions et le renforcement, la prise de décisions complexes et le leadership au sein des missions de sécurité complexes faciliteront la compréhension et le processus afin de parvenir à un cadre plus intégré, permettant

ainsi aux acteurs de tous les secteurs de travailler horizontalement, au-delà de leurs silos hiérarchiques. Le cours proposé ci-dessus traite de l'application théorique et pratique de processus qui favorisent la complémentarité stratégique concernant le cas des enfants-soldats. La création et la prestation de ce cours de base permettront de mettre davantage l'accent sur la création de l'environnement qui valorise et recherche l'échange d'information, le partage des ressources, la coordination des objectifs stratégiques et la mise en place conjointe des programmes pour l'ensemble des acteurs du gouvernement, de la sécurité, des organisations non gouvernementales et des civils dans la poursuite de l'élimination de l'utilisation d'enfants-soldats. Le cours est conçu pour remettre en question les cultures organisationnelles afin d'atteindre des niveaux de coordination et de collaboration plus importants, ce qui permet l'intégration dans son ensemble, dans le but de générer des solutions durables pour lutter contre le problème de sécurité complexe que pose l'utilisation des enfants dans les conflits armés d'aujourd'hui et de demain.<sup>39</sup>

## À PROPOS DES AUTEURS...

M<sup>me</sup> Shelly Whitman, Ph. D., directrice exécutive de l'Initiative Enfants soldats de Roméo Dallaire, a joué un rôle de premier plan dans le cadre de l'élaboration de plusieurs politiques et accords internationaux sur la protection des enfants. En qualité d'associée d'Intact Assurance et d'experte reconnue, elle est régulièrement appelée à donner des présentations dans le cadre de tribunes mondiales, de même qu'à fournir des commentaires dans les médias sur des questions liées aux enfants, à la paix et à la sécurité. En 2019, elle a été nommée à titre de membre du Comité national d'experts sur la lutte contre la radicalisation menant à la violence de Sécurité publique Canada. En 2017, le gouvernement canadien a demandé à M<sup>me</sup> Whitman de contribuer à l'élaboration des Principes de Vancouver sur le maintien de la paix et la prévention du recrutement et de l'utilisation d'enfants-soldats. M<sup>me</sup> Whitman a participé au Dialogue intercongolais et au Rapport sur le génocide au Rwanda de l'Organisation de l'unité africaine. Elle a également effectué une carrière dans le milieu universitaire au Canada et au Botswana.

Le lieutenant-colonel Michael A. Rostek, CD, Ph. D., APF, est membre des Forces armées canadiennes depuis 40 ans. Il a pris sa retraite de la Force régulière en 2011 et, à titre de réserviste, occupe le poste de rédacteur en chef du *Journal de l'Armée du Canada*. Il a occupé plusieurs postes de direction dans le milieu universitaire et de la recherche, principalement dans le domaine de la défense et de la sécurité. Il donne des conseils et des cours sur les principes théoriques et la mise en pratique de la prospective stratégique et possède une grande expérience liée à l'enseignement en ligne. Le Lcol Rostek est actuellement professeur affilié à l'Institut universitaire de technologie de l'Ontario et maintient son poste de professeur à temps partiel au Collège militaire royal du Canada et au Collège St. Lawrence.

## NOTES

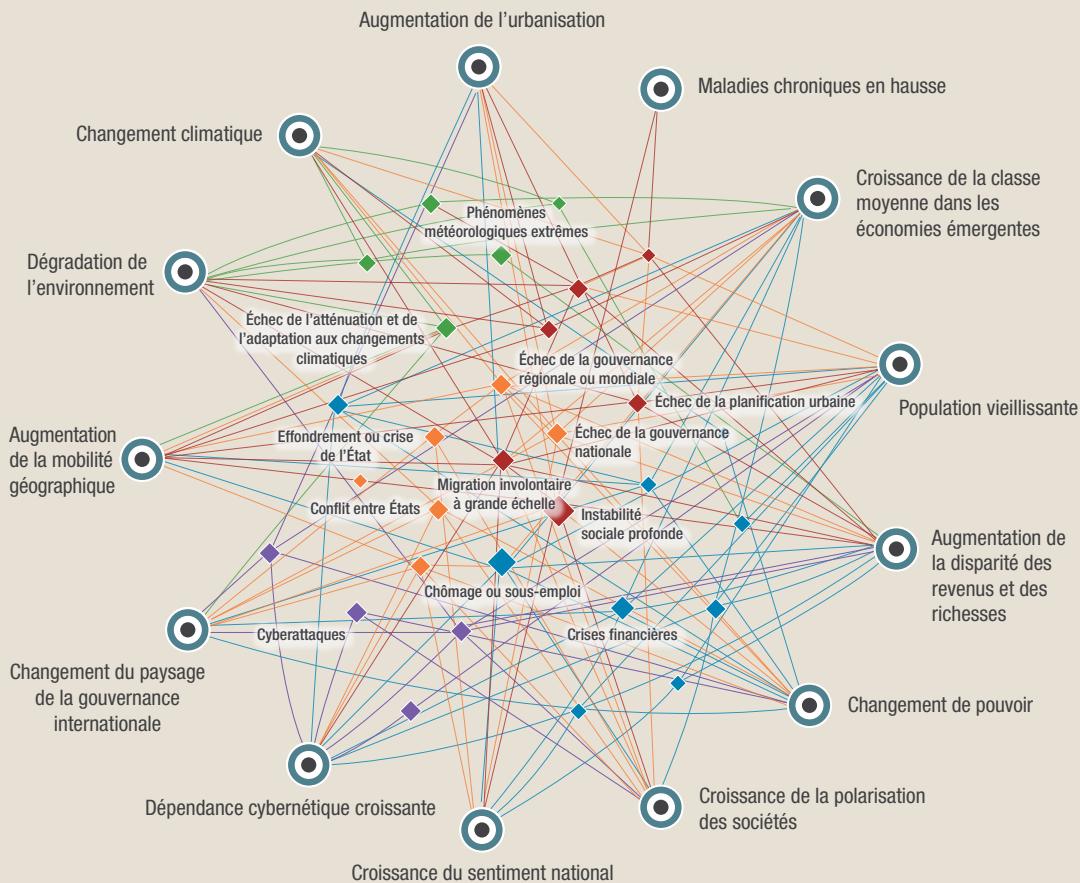
1. Lieutenant-colonel Brian C. Scott, *Broadening Army Leaders for the Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous Environment*, Carlisle, United States Army War College, 2012. Sur Internet : <http://handle.dtic.mil/100.2/ADA561511>.
2. Forces canadiennes, *L'environnement de la sécurité de l'avenir 2013-2040*, Ottawa, Chef du développement des Forces, 2014, p. 2.
3. Ronald O'Rourke, « A Shift in the International Security Environment: Potential Implications for Defense—Issues for Congress », dans *Russia's Resurgence* (éd.), Douglas C. Lovelace, Jr., *Terrorism: Commentary on Security Documents*, vol. 146, New York, Oxford University Press, 2017, p. 13.
4. « Ungoverned spaces therefore exist where territorial state control has been voluntarily or involuntarily ceded in whole or part to the actors other than the relevant legally recognized sovereign authorities. » Anne L. Clunan et Harold A. Trinkunas, *Ungoverned Spaces: Alternatives to State Authority in an Era of Softened Sovereignty*, Stanford, Stanford University Press, 2010, p. 17.
5. J.J. Messner, éd., *Fragile States Index 2016*, Washington, Fund for Peace, 2016. Sur Internet : <http://fundforpeace.org/fsi/2016/06/27/fragile-states-index-2016-annual-report/>.
6. O'Rourke, p. 13.
7. *Programme pour la stabilisation et les opérations de paix*, Affaires mondiales Canada. Sur Internet : [http://international.gc.ca/world-monde/issues\\_development-enjeux\\_developpement/response\\_conflict-reponse\\_conflits/psop.aspx?lang=fra](http://international.gc.ca/world-monde/issues_development-enjeux_developpement/response_conflict-reponse_conflits/psop.aspx?lang=fra) (consulté le 21 août 2018).
8. Ministre de la Défense nationale, *Protection, Sécurité, Engagement : la politique de défense du Canada*, Ottawa, ministère de la Défense nationale, 2017, p. 57.
9. Canadian Forces, *The Comprehensive Approach Concept*, Ottawa, Chef du développement des Forces, 2010, p. 1.
10. *Une « approche globale » des crises*, Organisation du Traité de l'Atlantique Nord. Sur Internet : [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_51633.htm?selectedLocale=fr](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_51633.htm?selectedLocale=fr) (consulté le 22 août 2018).
11. Stewart Patrick et Kaysie Brown, *Greater than the Sum of Its Parts? Assessing 'Whole of Government' Approaches to Fragile States*, Boulder, Lynne Rienner, 2007, p. 58.
12. UNICEF, *Les principes de Paris : principes et lignes directrices sur les enfants associés aux forces armées ou aux groupes armés*. Sur Internet : <https://childrenandarmedconflict.un.org/wp-content/uploads/2012/05/Les-Principes-de-Paris-Fr-1.pdf>.
13. Franklyn Bai Kargbo, « International Peacekeeping and Child Soldiers: Problems of Security and Rebuilding », *Cornell International Law Journal*, vol. 37, n° 3, 2004, p. 487.
14. Virginia Gamba, Représentante spéciale du Secrétaire général pour les enfants et les conflits armés, *Le sort des enfants en temps de conflit armé*, A/72/865-S/2018/465, New York, Nations Unies, mai 2018.
15. Bureau de la Représentante spéciale du Secrétaire général pour les enfants et les conflits armés, *The Six Grave Violations against Children During Armed Conflict: The Legal Foundation*, New York, Nations unies, novembre 2013.
16. Shelly Whitman, *Police Leadership Course, Unit 2: Understanding the Security Dimension to Preventing the Use of Children by Armed Groups, Forces and Gangs*, Halifax, The Roméo Dallaire Child Soldiers Initiative, 2017, diapos 60-69.
17. *Ibid.*, diapo 64.
18. *Ibid.*
19. Shelly Whitman, Tanya Zayed et Carl Conradi, *Child Soldiers: A Handbook for Security Sector Actors*, Halifax, The Roméo Dallaire Child Soldiers Initiative, 2014, p. 35.
20. Conseil des universités de l'Ontario, *A Guide to Learning Outcomes, Degree Level Expectations and the Quality Assurance Process in Ontario: Ensuring the Value of University Degrees in Ontario*, Toronto, Conseil des universités de l'Ontario, 1<sup>er</sup> novembre 2011, p. 10.
21. Mary Kaldor, *New and Old Wars: Organized Violence in a Global Era*, Stanford, Stanford University Press, 1999, p. 4.
22. Peter W. Singer, *Children at War*, New York, Vintage Books, 2006.
23. Charlotte Wagnsson, Maria Hellman et Arita Holmberg, « The Centrality of Non-traditional Groups for Security in the Globalized Era: The Case of Children », *International Political Sociology*, vol. 4, n° 1, 1<sup>er</sup> mars 2010, p. 4.
24. John C. Camillus, « Strategy as a Wicked Problem », *Harvard Business Review*, mai 2008.
25. Gouvernement du Canada, *Principes de Vancouver sur le maintien de la paix et la prévention du recrutement et de l'utilisation d'enfants-soldats*, Vancouver, 2017; Protection, Sécurité, Engagement.
26. Ministre de la Défense nationale, *Note de doctrine interarmées des Forces canadiennes : 2017-01, Enfants-soldats*, Ottawa, ministère de la Défense nationale, 2017.
27. Voir la Romeo Dallaire Child Soldiers Initiative, <https://www.childsoldiers.org/>.
28. Roger C. Mayer, James H. Davis et F. David Schoorman, « An Integrative Model of Organizational Trust », *The Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, 1995, p. 709-734.
29. Debra Meyerson, Karl E. Weick et Roderick M. Kramer, « Swift Trust and Temporary Groups », dans *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Rodrick M. Kramer et Tom Tyler (éd.), Thousand Oaks, Sage Publications, 1996.
30. Peter Senge, *La cinquième discipline*, Paris, Eyrolles, 2016, p. 6.
31. Fred C. Lunenburg, « The Decision Making Process », *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, vol. 27, n° 4, 2010, p. 2.
32. *Ibid.*, p. 1.
33. Maree Conway, *Strategic Planning Revisited: A Futures Perspective*, World Futures Society Annual Conference 2005, 18. Sur Internet : <https://static1.squarespace.com/static/580c492820099e7e75b9c3b4/t/586c3efacd0f683a8ea545b/1483489024685/Strategic+Planning+Revisited.pdf> (consulté le 22 août 2018).
34. *Ibid.*
35. Conway, *Foresight Infused Strategy Development*, Melbourne, Thinking Futures, 2016, p. 101.
36. Whitman, diapo 64.
37. Forces canadiennes, *Canadian Forces Joint Publication 5.0: The Canadian Forces Operational Planning Process*, Ottawa, Centre d'expérimentation des Forces canadiennes, 2008, 3-1.
38. Conseil de sécurité des Nations Unies, *Rapport du Secrétaire général sur les enfants et le conflit armé en République arabe syrienne*, New York, Nations Unies, 2014.
39. Un prototype de ce cours, qui a connu beaucoup de succès, a été offert à la séance d'hiver 2017 de l'Université Saint Paul (études sur les conflits).



# FICHE D'INFORMATION : COMPLÉMENTARITÉ STRATÉGIQUE ET ENFANTS-SOLDATS

Une approche de C2I pour mettre fin à l'utilisation d'enfants-soldats : **Coordination. Collaboration. Intégration.**

LIEUTENANT-COLONEL MICHAEL A. ROSTEK, CD, Ph. D., APF



## L'environnement<sup>1</sup>

- > Le monde demeure **complexe, incertain et interconnecté**.
- > Les préoccupations en matière de sécurité sont à la fois traditionnelles et non conventionnelles.
- > Décrit comme VUCA : volatile, incertain, complexe et ambigu<sup>2</sup>.
- > La mondialisation demeure un phénomène distinctif important.
- > L'Extrémisme violent est un fléau mondial qui sape la société civile et déstabilise des régions entières<sup>3</sup>.
- > Les états faibles ou fragiles engendrent des acteurs non étatiques violents et représentent un risque important<sup>4</sup>.
- > Aucune organisation ni aucun ministère ne peut faire face à la portée et à la complexité des défis internationaux en matière de sécurité, y compris les enfants-soldats (utilisés par 7 armées étatiques, 50 groupes armés, dans 14 pays)<sup>5</sup>.



ONG/  
Gouvernement



Police/prison



Militaire



Médical

## COMPLÉMENTARITÉ STRATÉGIQUE



## Le concept

> L'échange d'information, le partage de ressources, la coordination des objectifs stratégiques et la mise en œuvre conjointe des programmes parmi les acteurs.

> Vision pour établir une collaboration afin d'**intégrer pleinement** leurs efforts pour mettre en œuvre un programme précis.

> Gestion **horizontale** plutôt que verticale pour la question des enfants-soldats.

> Comprendre « l'autre » (valeurs, intérêts, culture, restrictions, méthodes) par le dialogue et la compréhension mutuelle.

> Comprendre que la question des enfants-soldats **n'est pas uniquement un problème de sécurité ou d'ordre militaire** nécessitant une solution purement militaire ou de sécurité<sup>6</sup>.



« Donc, le concept global est que nous formons, en premier, des forces militaires et policières pour qu'elles travaillent ensemble, et ensuite, pour qu'elles travaillent avec les ONG, ce que nous appelons la complémentarité stratégique.... » [Traduction]

– Roméo Dallaire, *New African*, 2017



### Notes :

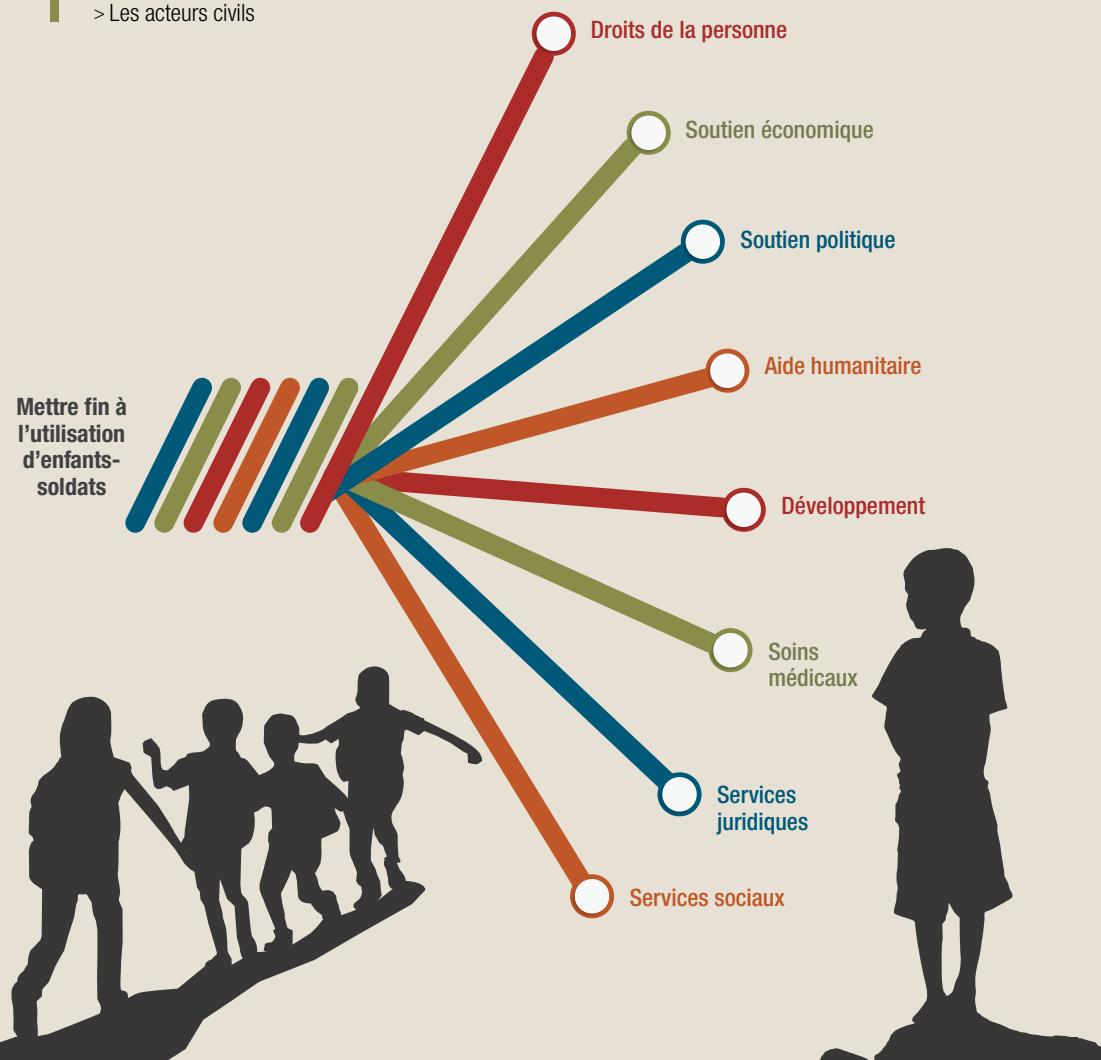
1. Forum économique mondial, 2016, Figure 4: The Risks-Trends Interconnections Map 2016, dans « The Global Risks Report 2016 », 11<sup>e</sup> édition, Forum économique mondial, Genève.
2. Lieutenant-colonel Brian C. Scott, 2012, *Broadening Army Leaders for The Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous Environment*, Carlisle, United States Army War College.
3. Ministre de la Défense nationale, 2017, *Protection, Sécurité, Engagement : la politique de défense du Canada*, Ottawa, ministère de la Défense nationale.
4. Ronald O'Rourke, 2016, *A Shift in the International Security Environment: Potential Implications for Defense—Issues for Congress*, Washington, Congressional Research Service.
5. Représentant spécial du Secrétaire général pour les enfants et les conflits armés, 2015, *Le sort des enfants en temps de conflit armé : rapport du Secrétaire général*. Sur Internet : [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/70/836&Lang=E](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/70/836&Lang=E) (consulté le 10 juillet 2017).
6. Shelly Whitman, 2017, *Police Leadership Course. Unit 2: Understanding the Security Dimension to Preventing the Use of Children by Armed Groups, Forces and Gangs*, diapos 60-69, Halifax, The Roméo Dallaire Child Soldiers Initiative.



# FICHE D'INFORMATION : COMPLÉMENTARITÉ STRATÉGIQUE ET ENFANTS-SOLDATS

## Les acteurs

- > Besoin d'**acteurs provenant de tous les domaines**, travaillant en **collaboration**, pour mettre fin à l'utilisation des enfants-soldats.
- > **Gouvernement** : gouvernements du pays hôte; gouvernements étrangers (Canada); acteurs régionaux (CEDEAO); continental (UA); international (ONU).
- > **Secteur de la sécurité** : secteurs de la sécurité nationale et étrangère (forces armées, police, services correctionnels); régionale (continentale : UA, forces PKO; internationale : ONU, forces armées de la coalition)
- > **Non gouvernementaux** : ONG du pays hôte (églises locales, associations, groupes de protection); ONG régionales, continentales, internationales (War Child, Afrique Horizon); aide humanitaire et développement (CICR, UNICEF)
- > **Civils** : groupes communautaires (MNC, philanthropie)<sup>7</sup>.
- > Les acteurs civils



« La complémentarité stratégique se définit comme l'échange d'information, le partage de ressources, la coordination d'objectifs stratégiques et la mise en œuvre collaborative de programmes par une gamme variée d'acteurs, parmi lesquels on retrouve des acteurs du gouvernement, du secteur privé, du secteur de la sécurité, du monde civil, et cetera; ces efforts visent l'instauration d'une collaboration efficace permettant de mettre un terme au recrutement et à l'exploitation d'enfants soldats. » [Traduction]

– L'initiative « *Enfants soldats de la Fondation Roméo Dallaire* »



## Les outils

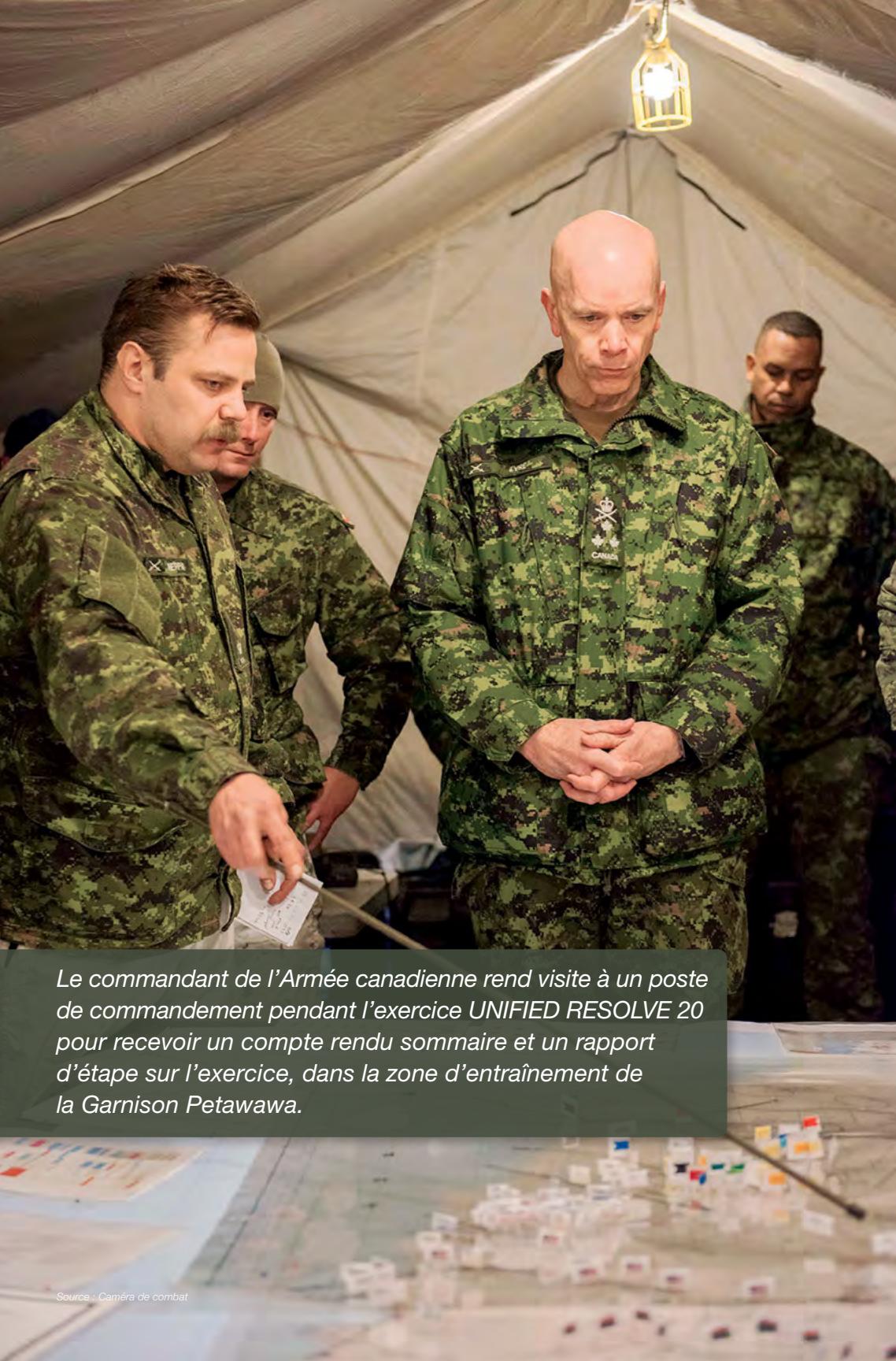
- > Établir des relations et élaborer des plans et des programmes **sur les plans stratégique, opérationnel et tactique**.
- > Être un bon partenaire et s'assurer de remplir sa partie des ententes, des mesures.
- > Ne jamais faire de promesses qu'on ne peut pas tenir et exiger la même chose des autres.
- > **Assurer la liaison, coordonner, coopérer, puis intégrer** toutes les mesures relatives aux enfants-soldats.
- > Laisser les organisations perçues comme neutres telles que l'ONU être aux commandes.
- > L'engagement soutenu de la communauté est nécessaire<sup>8</sup>.
- > Demande un leadership transformationnel, une synergie de groupe et des compétences générales<sup>9</sup>.
- > **Expliquer la complémentarité stratégique** : comprendre les problèmes épineux, utiliser la pensée

Notes :

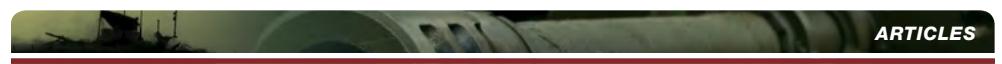
7. Ibid.

8. Ibid.

9. Bill Bentley et Grazia Scoppio, 2011, *Leadership in Comprehensive Operations*, Kingston, CDA Press.



Source : Caméra de combat



## UNE ARMÉE DE TERRE EN APPRENTISSAGE : GROUPEMENT PAR CAPACITÉS – DE L'INSTRUCTION À L'ÉDUCATION DANS L'ARMÉE CANADIENNE

Darryl G. Cathcart et lieutenant-colonel John Joseph (Joe) Parkinson

### INTRODUCTION

L'Armée canadienne entraîne extrêmement bien ses soldats et ses officiers. Le Système d'instruction individuelle de l'Armée de terre connaît un beau succès depuis un certain temps, et certains concepts d'instruction fondamentaux de même que certaines théories de l'éducation de base n'ont pas changé depuis des dizaines d'années. Il n'en reste pas moins qu'il existe une tendance institutionnelle à lier l'instruction et l'éducation comme s'il s'agissait de synonymes interchangeables, ce qui nuit aux efforts déployés par les personnes qui forment les soldats et les officiers de l'Armée canadienne dans de nombreuses écoles situées aux quatre coins du Canada. L'objectif du présent article exploratoire est de mettre en lumière comment le fait d'intégrer une approche différente à l'instruction militaire professionnelle peut hauser le degré de motivation des stagiaires, favoriser des résultats d'apprentissage supérieurs et offrir une souplesse organisationnelle accrue.

La B-GL-300-008/FP-002, *L'instruction sur les opérations terrestres*<sup>1</sup>, décrit l'éducation comme étant la transmission d'un ensemble général de connaissances et l'acquisition de modes de pensée applicables à un large spectre d'activités. Dans le contexte de l'instruction militaire professionnelle, l'éducation se définit par les capacités cognitives. Elle favorise l'ouverture d'esprit, l'adoption de perspectives diverses, l'analyse critique, le raisonnement abstrait, l'aisance face à l'ambiguïté et à l'incertitude, ainsi que la pensée novatrice, en particulier pour résoudre des problèmes complexes et non linéaires<sup>2</sup>. De son côté, l'instruction transmet les connaissances techniques et procédurales ainsi que les compétences requises pour accomplir les tâches assignées. D'un point de vue militaire, elle commence par enseigner à réagir de façon prévisible à une situation prévisible et, lorsque c'est pertinent, elle vise à favoriser l'agilité mentale et le sens de l'initiative permettant de réagir efficacement à un imprévu<sup>3</sup>. En bref, dans le contexte militaire, l'éducation procure une base de connaissances et de compétences intellectuelles à partir desquelles les militaires peuvent interpréter correctement l'information et faire preuve d'un bon jugement. Elle favorise la capacité à réagir de façon raisonnée à une vaste gamme de défis et de situations. L'éducation diffère de l'instruction, qui est surtout axée sur la formation du personnel en vue d'accroître ses capacités à exercer des fonctions et des tâches particulières<sup>4</sup>.

Aux fins du présent article, on définit l'instruction comme « l'action d'enseigner à une personne une compétence précise ou un type de comportement donné<sup>5</sup> » [traduction] alors que l'éducation est définie comme « le processus par lequel on reçoit ou on donne un enseignement systématique, notamment dans une école ou une université<sup>6</sup> » [traduction]. La différence entre l'instruction et l'éducation est souvent méconnue des responsables de l'institution de l'Armée de terre qui offrent le programme. Autrement dit, les contraintes comme le temps, les ressources financières allouées, le nombre de stagiaires, les tâches

attribuées et les qualifications de l'instructeur ont une incidence directe sur la façon dont les soldats et les officiers de l'Armée canadienne appréhendent l'apprentissage, car il existe une propension à traiter tout le contenu d'un programme comme une compétence. De plus, le style d'apprentissage est défini comme les tendances générales à « préférer traiter l'information de différentes façons<sup>7</sup> » [traduction]. En effet, les stagiaires ont différentes façons de s'approprier les nouveaux renseignements.

#### CONTEXTE

*L'instruction sur les opérations terrestres* comprend une philosophie de l'instruction; les onze principes de l'instruction; un chapitre sur le perfectionnement professionnel de l'Armée canadienne portant sur l'éducation, l'instruction, l'expérience et l'autoperfectionnement; un chapitre sur le Système de l'instruction de l'Armée canadienne ainsi qu'un chapitre sur l'instruction individuelle et l'instruction militaire professionnelle dans l'Armée canadienne. Tous ces éléments sont liés aux sujets de l'instruction et de l'éducation et, ce qui est peut-être plus important encore, à l'idée générale qu'il faut se faire de la façon de dispenser l'instruction et l'éducation. Cependant, ils ne concernent pas la façon d'apprendre. Même si la publication susmentionnée aborde la question de l'apprentissage, elle ne le fait que sous l'angle de « l'environnement d'apprentissage », de la « méthode d'apprentissage », de « l'organisation d'apprentissage » et des « leçons retenues ». Elle ne porte pas sur la façon dont les soldats apprennent et elle n'indique donc pas la meilleure façon de les former et de les éduquer. Elle fournit néanmoins quelques lignes directrices sur la façon de créer un environnement propice à l'apprentissage.

**Créer un environnement propice à l'apprentissage.** Les soldats apprennent mieux s'ils peuvent agir, puis réfléchir à ce qu'ils ont fait. Une fois les compétences de base et les outils de travail nécessaires acquis, il faut que l'instruction encourage les solutions créatives et novatrices. Les erreurs doivent être tolérées, car elles permettent d'apprendre au moins autant qu'une solution frisant la perfection. Tous les soldats, mais surtout les commandants, doivent apprendre à accepter les critiques constructives. Pour tirer le maximum de l'instruction, il faut découvrir par l'action, procéder à une auto-évaluation, profiter d'une rétroaction et être mis au fait de multiples solutions<sup>8</sup>.

L'extrait ci-dessus est tiré de la section du premier chapitre traitant du principe selon lequel l'instruction doit permettre de s'adapter. Le problème est que cela ne nous éclaire toujours pas sur la façon dont les soldats apprennent. Cependant, on y trouve un indice sur la façon dont l'apprentissage se produit : « Les soldats apprennent mieux s'ils peuvent agir, puis réfléchir à ce qu'ils ont fait<sup>9</sup>. »

Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur la façon dont les soldats ou les autres personnes apprennent, il faut se tourner vers le *Manuel de l'instruction individuelle et de l'éducation*, qui est composé de 14 volumes contenant des lignes directrices sur la mise en œuvre du Système de l'instruction individuelle et de l'éducation des Forces canadiennes<sup>10</sup>.

À l'instar de la publication *L'instruction sur les opérations terrestres*, la portée de cette ressource tend à être large et, malheureusement, la profondeur n'y est pas toujours au rendez-vous. Le volume 4 est celui qui contient le plus d'orientations en matière d'apprentissage; on y trouve quatre exemples de caractéristiques d'apprentissage pouvant servir à choisir des stratégies d'instruction :

- a. lorsque les apprenants sont à divers niveaux de compétence dans la matière, l'apprentissage autonome peut être préférable à l'instruction de groupe;
- b. l'instruction sur les compétences informatiques devrait être prise en considération si la formation automatisée doit être utilisée par les apprenants qui n'ont aucune compétence dans ce domaine;
- c. les approches d'apprentissage dirigé par l'instructeur sont généralement préférées à l'instruction technicisée lorsque le groupe cible est petit;
- d. si le groupe cible est géographiquement dispersé, la téléinstruction devrait être prise en considération comme moyen pour éliminer les coûts de voyage<sup>11</sup>.

Comme c'est le cas dans la plupart des professions, les officiers de l'Armée canadienne acquièrent et approfondissent leurs compétences professionnelles dans le cadre d'un programme d'apprentissage structuré qui va des connaissances fondamentales à l'éducation avancée. Les officiers de l'Armée canadienne passent par les différentes phases du Système de fonctionnement professionnel des Forces canadiennes afin de peaufiner leurs compétences intellectuelles et leur base de connaissances personnelle<sup>12</sup>. Le Système de perfectionnement professionnel des Forces canadiennes compte cinq périodes distinctes d'une complexité croissante, soit les périodes de perfectionnement (PP) un à cinq, et il fournit un cadre permettant l'enseignement au moment opportun des connaissances dont un officier a besoin au fil de sa carrière. Un virage important du perfectionnement professionnel au sein de l'Armée canadienne est négocié pendant la seconde phase, la PP 2, quand les officiers qui réussissent cette étape entreprennent leur parcours vers des possibilités d'emploi d'une complexité accrue. Du point de vue de la stratégie d'apprentissage individuelle, cette étape essentielle voit aussi les officiers effectuer une transition de l'instruction vers l'éducation.

La première caractéristique d'apprentissage figurant ci-dessus revêt un intérêt particulier pour l'Armée de terre, surtout pour ce qui est de l'instruction et de l'éducation destinée aux officiers de l'Armée de terre pendant la PP 2. En ce qui concerne l'instruction et l'éducation des officiers relevant de la PP 1, tous les apprenants possèdent généralement le même niveau de maîtrise de la matière, car la matière est généralement nouvelle pour tous les apprenants dans le cas de la Qualification militaire de base des officiers et de la Qualification militaire de base des officiers – Armée de terre ou parce que le champ est relativement étroit pour tous les aspects de l'instruction et de l'éducation professionnelles de la PP 1. Par conséquent, la première caractéristique ne s'applique pas vraiment<sup>13</sup>.

Même s'il peut y avoir de l'instruction et de l'éducation professionnelles au sein de certains corps et de certains services, un changement survient à ce niveau durant la PP 2. Dans le cadre de l'instruction et de l'éducation communes à l'ensemble de l'Armée canadienne, que doit suivre la presque totalité des officiers, il s'agit du moment où les apprenants doivent atteindre divers niveaux de compétence dans la matière. Même si le *Manuel de l'instruction individuelle et de l'éducation* (volume 4) indique au sujet des caractéristiques d'apprentissage que « lorsque les apprenants sont à divers niveaux de compétence dans la matière, l'apprentissage autonome peut être préférable à l'instruction de groupe<sup>14</sup> », il n'offre aucune stratégie permettant de passer de la théorie à la pratique.

#### PORTEE

Le présent article s'intéresse à une approche non traditionnelle de l'éducation des adultes au sein de l'Armée canadienne : le groupement par aptitudes. Le groupement par aptitudes consiste à former des groupes de stagiaires possédant des connaissances similaires à la lumière d'une évaluation initiale. Dans le cadre d'études antérieures, on a établi des types de groupements par aptitudes, notamment la répartition en classes homogènes, le groupement par résultats et le groupement par aptitudes mixtes et à l'intérieur d'une classe<sup>15</sup> (ou entre différentes classes ou différents niveaux, sans oublier les groupes particuliers<sup>16</sup>, jusqu'aux simples groupes hétérogènes et homogènes<sup>17</sup>). Le groupement par aptitudes dans un contexte d'éducation militaire n'est pas un sujet qui a été exploré pleinement et, compte tenu de la complexité croissante des opérations contemporaines, il pourrait être intéressant d'examiner comment les officiers reçoivent l'enseignement systématique. Le présent article soutient que la première occasion de groupement par aptitudes des officiers pendant le processus d'instruction se situe au niveau de la PP 2 (au moment où l'Armée canadienne donne le Cours sur les opérations de l'Armée de terre [COAT]). Il indique également qu'il s'agit d'expliquer comment les éléments de la théorie de la valeur espérée<sup>18</sup> contribuent à la mise en place d'une méthodologie d'éducation des adultes en discutant des répercussions du leadership pédagogique au sein des établissements d'instruction militaire professionnelle et en montrant comment le groupement par aptitudes produit des effets positifs sur l'apprentissage des stagiaires. Le présent essai persuasif doit être considéré dans le contexte de la présentation du COAT à des membres de la Première réserve au Collège de commandement et d'état-major de l'Armée canadienne (CCEMAC).

#### MOTIVATION À APPRENDRE

Dans le contexte de l'éducation, la motivation est issue de diverses sources, ce qui fait que l'application des théories pertinentes dans un environnement d'apprentissage militaire est obscurcie par un brouillard structuré. Même si les universitaires militaires comme le colonel Bernd Horn soutiennent que « l'éducation offre aux combattants les armes dont ils ont besoin pour composer avec les capacités et les aspects complexes<sup>19</sup> » [traduction] dans un environnement contemporain, on observe souvent une certaine résistance de la part des personnes responsables de l'élaboration et de la mise en œuvre des programmes d'études dans les établissements d'instruction de l'Armée canadienne en ce qui concerne l'adoption

de stratégies d'apprentissage particulières. La nature hiérarchisée de l'enseignement et de l'apprentissage au sein de l'Armée canadienne est un point de friction important, car l'inclusion de théories de l'éducation des adultes, dont la mise en œuvre serait efficace, place certains instructeurs en territoire inconnu. La dualité de l'enseignement et de l'apprentissage dans une structure militaire déforme le rôle du stagiaire, le faisant passer de celui d'un consommateur d'éducation à celui d'une personne récompensée de façon intrinsèque et extrinsèque pour l'achèvement de cours. Comme elle est présentée par Allan Wigfield et Jacquelynne Eccles, la théorie de la valeur espérée soutient que les décisions prises par chaque apprenant ainsi que le degré de détermination et le rendement global de chaque apprenant sont d'excellents indicateurs de la façon dont un apprenant précis cheminera dans son éducation et de la valeur qu'il accordera aux résultats d'apprentissage. Dans le cadre du COAT, les stagiaires disposent de peu d'occasions de choisir leur mode d'apprentissage pendant les exercices ou les démonstrations; les postes de spécialiste et les rôles d'état-major leur sont imposés. La toile de fond du COAT donne l'occasion d'explorer la mise en relation d'éléments de la théorie de la valeur espérée avec les principes de regroupement par aptitudes. Le point de rencontre de l'instruction et de l'éducation ainsi que des objectifs de la PP 2 comme ils sont présentés dans le COAT peut donner aux instructeurs l'occasion d'utiliser une méthode d'éducation des adultes facilement adaptable afin d'obtenir les résultats d'apprentissage souhaités, car la majeure partie du contenu du COAT peut être considérée comme étant de l'éducation.

L'éducation n'est pas une activité immuable. La relation existant entre l'apprenant, le programme d'études et l'instructeur doit être entretenue et continuellement évaluée. Cette évaluation régulière donne au personnel d'instruction du CCEMAC l'occasion de peaufiner l'approche d'éducation des adultes en tirant des connaissances des cours précédents du COAT, dans le but d'améliorer les cours suivants. Un élément central de l'examen consiste à se pencher sur chaque point faible et point fort du groupe de stagiaires. Selon la théorie de la valeur espérée, il est possible de mesurer l'approche adoptée par le stagiaire. Au cœur de la théorie de la valeur espérée, on trouve le rôle de chaque apprenant ainsi que sa perception de ses capacités, qu'elle soit négative ou positive, qui est conjuguée à ses attentes relatives aux résultats d'apprentissage<sup>20</sup>. Le concept selon lequel on inclut un examen du style de l'apprenant au processus de révision du programme d'études fournit un mécanisme permettant de maintenir la pertinence du contenu et de faire en sorte que le cours soit au diapason des besoins opérationnels. Une partie du résultat de cet examen est une évaluation du coût de l'apprentissage, qui est défini comme « ce qu'une personne doit sacrifier pour accomplir une tâche ainsi que l'effort qu'une personne prévoit déployer pour accomplir une tâche<sup>21</sup> [traduction]. Cela signifie que les objectifs fixés pour le cours peuvent être mieux adaptés aux résultats souhaités par les stagiaires. Autrement dit, une compréhension approfondie de la motivation d'un stagiaire offre une base de quantification pour apporter des changements pertinents et efficaces au programme d'études et à l'approche pédagogique tout en reconnaissant les difficultés propres à l'avancement professionnel dans la Première réserve.

## GROUPEMENT PAR APTITUDES

Le groupement par aptitudes est une stratégie permettant de se pencher sur une telle caractéristique d'apprentissage et d'adopter une approche d'apprentissage autonome. Une grande partie de la littérature portant sur le groupement par aptitudes est axée sur l'éducation primaire et secondaire; les références à l'éducation postsecondaire sont limitées. Il est difficile d'expliquer précisément cet état de fait, mais une raison possible pourrait être la nature autosélective de l'éducation postsecondaire. Les apprenants qui ne possèdent aucune aptitude pour un cours ou un programme sont peu susceptibles d'y participer, et ceux qui éprouvent de la difficulté peuvent eux-mêmes choisir la voie qui leur convient le mieux. Quoi qu'il en soit, la littérature existante fournit un cadre de référence pour des initiatives d'exploration approfondie.

La définition du groupement par aptitudes varie peu dans l'ensemble de la littérature. Les définitions supplémentaires du groupement par aptitudes concernent généralement la formation de petits groupes homogènes au sein de classes dans des écoles primaires<sup>22</sup>. Il s'agit donc du groupement d'élèves dans une seule et même classe. La répartition en classes homogènes est une pratique similaire, mais, dans ce cas, les étudiants sont placés dans différentes classes en fonction de leurs aptitudes. La répartition en classes homogènes est une pratique selon laquelle des écoles secondaires évaluent des étudiants, habituellement au moyen de tests de connaissances et de mesures du quotient intellectuel (Q.I.), et se servent des résultats obtenus pour placer les étudiants dans des programmes d'éducation distincts, qu'on appelle « filières » en Europe<sup>23</sup>. Un autre type de groupement par aptitudes est la formation de groupes de niveau. Il s'agit de la constitution de groupes d'élèves en fonction de leurs aptitudes dans une matière précise. Cette méthode peut être utilisée pour créer des groupes qui seront maintenus pendant toute une année scolaire ou pour créer des groupes ponctuels<sup>24</sup>.

La littérature est partagée au sujet des résultats du groupement par aptitudes dans leur sens le plus large. Certaines études soutiennent que cette approche fonctionne alors que, selon d'autres, les points négatifs dépassent les points positifs. De façon générale, la littérature témoigne de l'effet positif du groupement pour les élèves possédant des aptitudes supérieures. Dans le cas des élèves doués et talentueux, des programmes spécialisés à temps plein et la constitution de groupes distincts à l'intérieur d'une classe mixte placée sous la responsabilité d'un enseignant spécialement formé sont des façons efficaces de permettre à de tels élèves de bien progresser; cependant, les effets de ces approches sur les autres élèves de la classe et de l'école sont encore inconnus<sup>25</sup>. Il existe des études portant sur le rendement des élèves faibles quand ils sont groupés, mais il n'existe pas d'étude similaire sur les étudiants moyens, c'est-à-dire les étudiants qui ne sont ni particulièrement forts ni particulièrement faibles. Il a été établi que les élèves possédant des aptitudes limitées peuvent offrir un rendement médiocre en raison de facteurs comme une mauvaise estime de soi, une faible motivation à apprendre et l'absence d'interactions avec des étudiants possédant des aptitudes supérieures et qui comprennent bien la matière<sup>26</sup>. Par conséquent, les recherches, qui sont prometteuses pour les élèves de la tranche supérieure, laissent entrevoir que le groupement par aptitudes n'a aucun effet sur les étudiants moyens et qu'il peut nuire aux élèves possédant des aptitudes inférieures à la moyenne.

L'exploration de la possibilité de procéder par groupement par aptitudes dans le cadre du COAT offre aux responsables du CCEMAC une occasion de tisser des liens étroits entre les styles d'apprentissage et les résultats souhaités. Il n'existe pas de définition unique du groupement par aptitudes qui correspond parfaitement au modèle de prestation de programme d'apprentissage du COAT. En effet, le modèle se transforme continuellement et il prend et applique différentes définitions du groupement par aptitudes. Le COAT est divisé en trois parties distinctes, appelées « classes dirigées ». Pendant les classes dirigées un et deux, on procède par enseignement en classe commune ou hétérogène. L'application du groupement par aptitudes effectuée pendant le COAT 2017 a vu la création de sous-groupes à l'occasion de la troisième classe dirigée. Ces groupes ont été formés à la lumière du *rendement* que les stagiaires avaient offert lors de la deuxième classe dirigée. Cela s'apparente au groupement par aptitudes ou au groupement à l'intérieur de la classe. Toutefois, la différence est que chaque sous-groupe possède deux instructeurs spécialisés, ce qui rapproche cette méthode de la répartition en classes homogènes, car les stagiaires ne sont pas placés dans des groupes complètement différents en fonction de leurs aptitudes ou de leur rendement, mais ils reçoivent une attention supplémentaire de la part d'un second instructeur dont le mandat est de répondre à leurs besoins d'apprentissage particuliers. Enfin, puisque tous les stagiaires de chaque sous-groupe suivent les mêmes cours ensemble, l'approche adoptée s'apparente de près au groupement par résultats ou à la constitution de groupes de niveau. Pour compliquer encore davantage les choses, à mi-chemin dans la troisième classe dirigée, six des sept sous-groupes sont fusionnés alors que les membres du sousgroupe dont les stagiaires les plus performants font partie sont dispersés parmi les autres sous-groupes.

On propose donc que ce modèle mixte soit appelé « groupement hybride », car les groupements changent en fonction de l'ensemble ou d'une portion des besoins d'apprentissage des stagiaires en classe. La définition est axée sur l'apprenant et sa perception de l'éducation. Qui plus est, la perception peut être influencée par divers facteurs, dont le groupe professionnel ou les résultats scolaires antérieurs, ou on peut l'aborder de façon plus large et y inclure les croyances et les comportements. En élargissant la définition du groupement par aptitudes, on confère une souplesse accrue au cadre d'instruction à l'intérieur duquel on présente les aspects éducatifs de la PP 2, ce qui permet d'y apporter des modifications sans que cela n'ait d'incidence sur les objectifs d'apprentissage fixés dans la norme de qualification et le plan d'instruction du cours. De plus, une définition revue du groupement par aptitudes serait davantage en phase avec la démographie en constante évolution du corps étudiant.

## DISCUSSION

La définition du groupement par aptitudes présentée mène directement aux principes de la théorie de la valeur espérée, qui peut produire un effet davantage durable au niveau de l'apprentissage individuel. Plus précisément, le fait de réussir le COAT peut mener à une récompense multidimensionnelle pour le stagiaire, de façon intrinsèque et extrinsèque. Autrement dit, le fait de regrouper les stagiaires dans des groupes de stagiaires aux orientations partagées et au sein desquels les styles d'apprentissage se recoupent peut mener à des réussites supérieures au chapitre de l'apprentissage. Même si des groupements homogènes ou hétérogènes

classiques peuvent être explorés du point de vue de l'apprentissage, le fait de regrouper des stagiaires aux motivations similaires peut aussi produire des résultats d'apprentissage positifs. Dans le cadre du COAT, le regroupement de stagiaires présentant des comportements ou des perceptions similaires en matière d'apprentissage peut être une approche de composition de classe ouvrant la porte sur des résultats semblables pour les stagiaires.

Aux fins de la troisième classe dirigée du COAT 2017, le CCEMAC a décidé de former des sous-groupes en fonction des résultats d'apprentissage des stagiaires perçus à l'issue des deux classes dirigées précédentes. Les stagiaires ayant obtenu les notes les plus élevées ont été regroupés, de même que ceux ayant obtenu les notes les plus basses. L'hypothèse était que les stagiaires ayant obtenu les notes les plus élevées, s'ils étaient les stagiaires offrant le plus haut rendement, pourraient pousser leur apprentissage plus loin et ne pas être ralenti par les autres stagiaires alors que les stagiaires ayant obtenu les notes les plus basses seraient placés dans un environnement d'apprentissage plus souple où l'on serait particulièrement en mesure de répondre à leurs besoins en matière d'apprentissage. Une exception à ce mode de fonctionnement a été le sous-groupe composé de stagiaires francophones. Pour des raisons évidentes, la langue a été le principal facteur d'inclusion des stagiaires dans ce sous-groupe, et un seul sous-groupe francophone a été constitué en raison du faible nombre de stagiaires francophones. La principale source de préoccupation concernait le groupe de stagiaires ayant obtenu les notes les plus faibles et le fait que ces stagiaires pourraient éprouver de la difficulté à s'approprier la matière. Cette préoccupation prenait racine dans la réflexion de Lynzee Heltemes dont il est question ci-dessus et qui porte sur l'absence d'interactions avec des étudiants possédant des aptitudes supérieures et qui comprennent bien la matière. Le risque a été jugé acceptable, car les stagiaires seraient isolés dans leurs sous-groupes seulement pendant une partie de la troisième classe dirigée avant d'être combinés à un autre sous-groupe, et ils auraient un certain nombre d'occasions d'utiliser et, de ce fait, d'apprendre le processus de planification opérationnelle.

## RÉSULTATS

Les résultats ont excédé les attentes. Sans surprise, le sous-groupe francophone a offert un rendement normal, car il a adopté le modèle classique. Un autre élément presque aussi peu surprenant fut les résultats des stagiaires ayant obtenu des notes élevées, qui, quand ils en ont eu l'occasion, ont répondu à l'appel et terminé leur cycle de planification initiale rapidement et conformément à des normes très élevées, ce qui a permis de leur donner un deuxième cycle de planification à commencer dans l'optique de mettre à l'épreuve leur nouvel apprentissage. Toutes les préoccupations concernant les stagiaires ayant obtenu des notes faibles ont été rapidement dissipées. En effet, ces stagiaires ont rapidement franchi les étapes de formation, de conflits et de normalisation. Les instructeurs ont rapidement modulé leur rythme d'instruction afin de le mettre au diapason des divers styles d'apprentissage et de communication; ils ont réussi à atteindre les objectifs établis pour le regroupement. De cette façon, il a été possible de voir les stagiaires s'améliorer de jour en jour. On a aussi établi que, grâce à des répétitions en vue de chaque séance de briefing, les compétences de présentation

des apprenants ont progressé à pas de géant. Vers la fin du cours, certains des stagiaires ayant entrepris la classe dirigée avec des notes faibles ont obtenu des notes élevées tout en occupant des fonctions clés. Ce fut un résultat positif qui commandait une étude approfondie.

Une autre observation surprenante a été que les autres sous-groupes, soit ceux qui étaient composés de stagiaires ayant obtenu des notes élevées ou faibles, ont franchi les étapes de formation, de conflits et de normalisation plus rapidement que ce qu'on voit habituellement. L'hypothèse formulée à la lumière de ces phénomènes indique que, dans le groupe de stagiaires ayant obtenu des notes faibles, aucun des stagiaires faisant partie du groupe de stagiaires ayant obtenu les notes les plus élevées ne dominait le groupe et ne faisait ombrage aux autres stagiaires du groupe. Ainsi, tous les stagiaires ont pu jouer un rôle actif et remplacer les stagiaires dominants. Plus tard dans la classe dirigée, tous les stagiaires ont été rassemblés sans que cela se répercute sur l'apprentissage et ils ont pu mettre en commun leur apprentissage avec les nouveaux groupes de pairs. Compte tenu de l'environnement d'apprentissage positif créé en s'adaptant davantage aux besoins des apprenants dès le départ, il a été décidé qu'on procéderait à nouveau de la sorte pour le COAT 2018 dans le but d'offrir un cours axé sur l'apprenant.

## CAS DU GROUPEMENT HYBRIDE

Fait digne de mention, le code d'identification de la structure des groupes professionnels militaires (ID SGPM) des apprenants était, à dessein, n'a pas été pris en compte dans la discussion sur le regroupement par aptitudes. Même si le regroupement des stagiaires influencé par l'ID SGPM présente des avantages clairs, la position prise en l'occurrence est que tout regroupement professionnel d'une telle nature doit être effectué dans une optique bien précise, notamment pour tenir un jeu de rôles dans le cadre d'un exercice ou pour obtenir l'avis d'un spécialiste sur un enjeu donné. C'est là la distinction qu'il faut garder à l'esprit quand on considère la définition axée sur les stagiaires de ce qu'est le regroupement hybride et la façon dont on approche l'éducation dans un contexte militaire.

Conjuguée à la compréhension de la manière dont le regroupement hybride peut améliorer les résultats, la compréhension de la façon dont les apprenants perçoivent le programme d'études du COAT fournit au personnel d'instruction du CCEMAC une approche pédagogique améliorée susceptible de favoriser l'atteinte constante des objectifs organisationnels. Même si le COAT représente une portion importante du « programme d'études institutionnel<sup>27</sup> » [traduction] inhérent à l'éducation dans l'Armée canadienne, les principes de cette méthodologie ne sont pas compromis par l'intégration du regroupement hybride, qui tient compte de la motivation des stagiaires comme elle est présentée par la théorie de la valeur espérée. On recommande de procéder ainsi pour que l'état-major du CCEMAC acquière une compréhension approfondie de l'approche de l'apprentissage adoptée par chaque stagiaire. L'intégration du regroupement hybride ne nuit pas aux éléments essentiels du Système de perfectionnement professionnel des Forces canadiennes. De plus, le besoin organisationnel d'avoir une approche curriculaire uniforme continue d'être comblé.

Le groupement hybride est plutôt une expansion délibérée des méthodes établies pour l'organisation des stagiaires éclairée par un questionnaire préalable au cours sur les attentes, les forces et les antécédents des stagiaires, qui fournit une date de départ pour l'organisation de la classe dirigée. Ensuite, pendant l'évaluation postérieure au COAT, des questionnaires peuvent être distribués aux stagiaires ayant réussi le cours afin de déterminer si les efforts individuels qu'ils ont déployés ont correspondu au temps passé sur les objectifs établis pour le programme.

L'effet cumulatif de l'acceptation des intrants des stagiaires et de la considération de ces intrants à la lumière des niveaux de motivation personnelle en concomitance avec un examen du contenu du cours offre au CCEMAC une base solide pour la mise en œuvre de changements. Qui plus est, l'effet prévu sur la nature diversifiée de l'ensemble des stagiaires de la Première réserve pourrait déboucher sur un meilleur arrimage de l'emploi, de l'éducation et de l'expérience civils dans l'optique d'obtenir un apprentissage accru que le fait de reposer seulement sur le groupe professionnel militaire attribué aux stagiaires. Même si on peut affirmer que l'instruction militaire professionnelle fournie par l'entremise du COAT est utilisée pour régir et encadrer les promotions, qui sont des récompenses intrinsèques et extrinsèques pouvant être liées à une réussite au cours, le résultat est un ensemble de stagiaires capable d'occuper efficacement des postes de commandement et d'état-major en qualité d'officiers subalternes et d'officiers supérieurs. Le contenu du COAT reste sous la responsabilité de l'Armée canadienne et du Centre de doctrine et d'instruction de l'Armée canadienne, afin de veiller à ce que les officiers disposent des outils nécessaires pour exécuter les tâches qu'on attend d'eux. Cela dit, le CCEMAC doit tout de même optimiser la méthode d'instruction.

## CONCLUSION

Dans le contexte de la formation professionnelle militaire, le groupement hybride peut être envisagé avec un esprit tactique. Autrement dit, le groupement hybride adopte une approche similaire à celle d'un tableau des articulations et des tâches comme on en voit dans les ordres tactiques. Même si cette comparaison peut paraître plutôt simpliste, le concept d'organisation des personnes dans le but de produire le résultat voulu demeure le concept central. Les types de missions et de tâches confiées aux Forces armées canadiennes et, par extension, à l'Armée canadienne, continueront d'être raisonnablement prévisibles. Toutefois, l'attribution de ressources pour permettre l'atteinte d'un résultat visé mettra plus que jamais la capacité d'adaptation des leaders à l'épreuve. Un élément habilitant clé du maintien d'un esprit combattant est l'environnement d'apprentissage pertinent et applicable mis en place dans les écoles de l'Armée canadienne. Le groupement hybride est une approche axée sur les stagiaires qui vise à améliorer l'expérience d'apprentissage individuelle tout en tirant le meilleur parti possible du temps limité consacré à l'éducation dans l'Armée de terre. L'exploration continue du groupement par aptitudes, en fonction de laquelle des apprenants partageant des perspectives semblables sont regroupés, pourrait permettre aux officiers d'être mieux outillés que jamais pour composer avec la complexité croissante des opérations contemporaines. \*

## À PROPOS DES AUTEURS...

Darryl G. Cathcart s'est enrôlé dans l'Armée canadienne à titre de soldat au sein du Royal Canadian Regiment, il a été commissionné du rang et il a pris sa retraite en tant qu'officier supérieur. Durant son service militaire, M. Cathcart a occupé des fonctions de commandement et d'état-major au sein de diverses unités partout au Canada et il a été envoyé en déploiement en Bosnie, en Croatie, au Kosovo et en Afghanistan. Il est diplômé du Collège militaire royal et de l'United States Marine Corps Expeditionary Warfare School. Il a suivi avec succès le Programme de commandement et d'état-major interarmées du Collège des Forces canadiennes et il détient une maîtrise en éducation de l'Université Queen's. M. Cathcart prépare un doctorat en leadership pédagogique à l'Université Western.

Le lieutenant-colonel Joe Parkinson est le directeur responsable de l'éducation de la Réserve au Collège de commandement et d'état-major de l'Armée canadienne. Il s'est enrôlé dans la Réserve navale en 1980, puis a fait l'objet d'un transfert à l'Armée de terre en 1985. En 2004 et 2005, il a été envoyé en mission en République de Sierra Leone dans le cadre de l'opération SCULPTURE en tant qu'OEM1 Chef – Plans auprès du commandement de la force interarmées créée pour appuyer les forces armées de la République de Sierra Leone. Il a assumé le commandement du Hastings and Prince Edward Regiment de 2007 à 2010 et du Princess of Wales' Own Regiment de 2013 à 2017. Il est titulaire d'un baccalauréat en sciences politiques de l'Université de Windsor, d'une maîtrise en études militaires de l'American Military University et d'une maîtrise en études de la défense du Collège militaire royal du Canada. Le 31 juillet 2018, le lieutenant-colonel Parkinson a pris sa retraite des Forces armées canadiennes après 38 années de service et il a entrepris un doctorat en études sur la guerre au Collège militaire royal du Canada.

## NOTES

1. Ministère de la Défense nationale, B-GL-300-008/FP-002, *L'instruction sur les opérations terrestres*, Ottawa, MDN Canada, 2014.
2. *Ibid*, 3-3-1.
3. *Ibid*, 3-4-1f.
4. *Ibid*, 3-3-1.
5. Oxford University Press, Oxford, 2018, *Online dictionary, English*. Consulté à l'adresse suivante <https://en.oxforddictionaries.com/definition/training>.
6. Oxford University Press, Oxford, 2018, *Online dictionary, English*. Consulté à l'adresse suivante <https://en.oxforddictionaries.com/definition/education>.
7. Malcolm S. Knowles, Elwood F. Holton III et Richard A. Swanson, *The Adult Learner, The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*, 8<sup>e</sup> édition, Londres, Routledge, 2015.
8. *L'instruction sur les opérations terrestres*, p. 1-6-11 à 1-6-12.
9. *Ibid*.
10. Ministère de la Défense nationale, A-P9-050-000/PT-001, *SIEFC – Manuel de l'instruction individuelle et de l'éducation – Orientation provisoire*, Ottawa, après 1997, p. 3.
11. Ministère de la Défense nationale, A-P9-050-000/PT-004, *Manuel de l'instruction individuelle et de l'éducation*, volume 4, Ottawa, 1999, p. 18.

12. Ministère de la Défense nationale, *DOAD 5031-8, Perfectionnement professionnel au sein des Forces canadiennes*, (2015), <http://www.forces.gc.ca/fr/a-propos-politiques-normes-directives-ordonnances-administratives-defense-5000/5031-8.page>
13. Ministère de la Défense nationale, *B-GL-300-008/FP-002, L'instruction sur les opérations terrestres*, Ottawa, MDN Canada, 2014, p. 3-9-1 et 3-9-2.
14. *Manuel de l'instruction individuelle et de l'éducation*, volume 4, Ottawa, 1999, p. 18.
15. Judith Ireson et Susan Hallam, « Ability grouping in education », *British Journal of Educational Psychology*, vol. 75 (2005), p. 297-311.
16. Saiying Steenbergen-Hu, Matthew Mekel et Paula Olszewski-Kubilius, « What one hundred years of research says about the effects of ability grouping and acceleration on K-12 students' academic achievement: Findings of two second-order meta-analyses », *Review of Educational Research*, vol. 86 (2016), p. 849-899.
17. Mohammad Saleh, Ard Lazonder et Ton De Jong, « Effects of within-class ability grouping on social interaction, achievement, and motivation », *Instructional Science*, vol. 33 (2005), p. 105-119.
18. Allan Wigfield et Jacquelynne Eccles, « Expectancy-Value Theory of Achievement Motivation », *Contemporary Educational Psychology*, vol. 25, n° 1 (janvier 2000), p. 68-81.
19. Bernd Horn, « Warrior/Scholar: A Critical Union in the Contemporary Operating Environment », dans *The Defence Learning, Education and Training Handbook. Educating the Leader and Leading the Educated*, éd. colonel Bernd Horn et lieutenant-colonel Jess Stouffer, Kingston, Presse de l'Académie canadienne de la Défense, 2012, p. 1-18.
20. Wigfield et Eccles, p. 72.
21. Jessica Kay Flake, Kenneth E. Barron, Christopher Hulleman et Betsy D. McCoach, « Measuring cost: The forgotten component of expectancy-value theory », *Contemporary Educational Psychology*, vol. 41 (avril 2015), p. 232-244.
22. Tom Loveless, *Making Sense of the Tracking and Ability Grouping Debate*, Washington D.C., Thomas B. Fordham Institute, 1998, p. 2.
23. *Ibid.*
24. Laura Sukhnandan et Barbara Lee, *Streaming, Setting and Grouping by Ability, A Review of the Literature*, Slough (Berkshire), National Foundation for Educational Research, 1998, p. 2.
25. Peter Kutnick Judy Sebba, Peter Blatchford, Maurice Galton et Jo Thorp, *The Effects of Pupil Grouping: Literature Review*, Brighton, Department for Education and Skills, 2005, p. 4.
26. Lynzee Heltemes (2009), *Social and Academic Advantages and Disadvantages of Within-class Heterogeneous and Homogeneous Ability Grouping*, (Mémoire de maîtrise, Collège St. John Fisher), p. 46.
27. John D. McNeil, *Contemporary Curriculum in Thought and Action*, 6<sup>e</sup> éd., Hoboken (NJ), Wiley & Sons, 2006, p. 44.





Source : Bibliothèque et Archives Canada



## PAS ASSEZ OBLIQUE : LA CHUTE DE SIR ISAAC BROCK

Guy St-Denis

Dans une petite rue tranquille d'un charmant village de Queenston, en Ontario, se dresse un monument en pierre taillée plutôt inusité qui pique la curiosité des touristes depuis fort longtemps. Protégé d'une lourde chaîne, décoré de délicates sculptures, ce monument à la structure élancée marque l'endroit où, selon toute vraisemblance, est tombé le major-général Sir Isaac Brock lors de la bataille des hauteurs de Queenston, le 13 octobre 1812. Comme la plupart des visiteurs de ce site historique, je n'avais aucune raison de remettre en doute l'inscription soigneusement gravée : « NEAR THIS SPOT... » (près d'ici). Une étude approfondie de la vie du célèbre major-général que j'entrepris en 2001 allait néanmoins ébranler cette certitude. Cinq ans après le début de cette folle aventure, je commençai à nourrir de sérieux doutes quant à la véracité de cette inscription, et mes nombreuses tentatives pour élucider ce mystère m'entraînèrent pas à pas dans un long périple vers la vérité. Ma persévérance a ultimement été récompensée, comme en témoigne ma lecture plus juste du style de leadership du major-général Brock et des événements qui lui coûtèrent la vie.



Carte postale de la face de l'obélisque

Source : Niagara Historical Society Museum / Collection de l'auteur

June 2006. During my visit to the Queenston Heights battle site with Robert Malcomson, a specialist in the War of 1812, he revealed to me that Sir Isaac Brock did not fall on the site of the obelisk, but rather near the redoubt battery, at a distance that was quite respectable. I considered the hypothesis and recognized that the object of the battle that cost him his life was an emplacement that he had chosen.



Carte postale de l'envers de l'obélisque

en hauteur sur l'escarpement du Niagara, était assez éloigné (environ 325 mètres, le calculai-je par la suite). Incapable de concilier cette distance considérable à l'histoire bien connue voulant qu'il fût abattu à bout portant par un tireur de précision américain, je tendis à adhérer à la théorie que le monument n'était peut-être pas dressé au bon endroit<sup>2</sup>. Je décidai alors de m'atteler à la tâche afin d'en déterminer l'endroit précis. Or, je me retrouvai bien vite à chercher à tâtons.

Ne sachant trop par où commencer, je décidai d'entreprendre mes recherches en retracant l'histoire de l'obélisque même. Ma décision ne fut pas étrangère à la découverte de lettres publiées dans l'une des premières publications du Niagara Historical Society Museum<sup>3</sup>. Ces lettres, échangées sur une période de quelque mois en 1860, contenaient des détails révélateurs quant aux démarches d'édification du monument commémoratif auxiliaire. En les lisant, la raison de tout ce cérémonial m'apparut évidente : tout était étroitement lié à la décision de la reine Victoria d'envoyer son fils en mission de bonne volonté au Canada<sup>4</sup>.

Avril 1860. Plusieurs mois après l'annonce officielle de la venue au Canada du prince Edward Albert, un correspondant du *Toronto Leader* informe son rédacteur en chef qu'une invitation est lancée à la milice du Bas-Canada pour se joindre à Son Altesse Royale lors de sa visite du champ de bataille de la Châteauguay, au Canada-Est (Québec), alors qu'il posera la première pierre d'un monument pour commémorer cet important fait d'armes<sup>5</sup>. Il ajoute dans la foulée que le patrimoine militaire du Canada-Ouest est tout aussi riche et ne mérite pas moins de reconnaissance royale que celle de ses voisins :

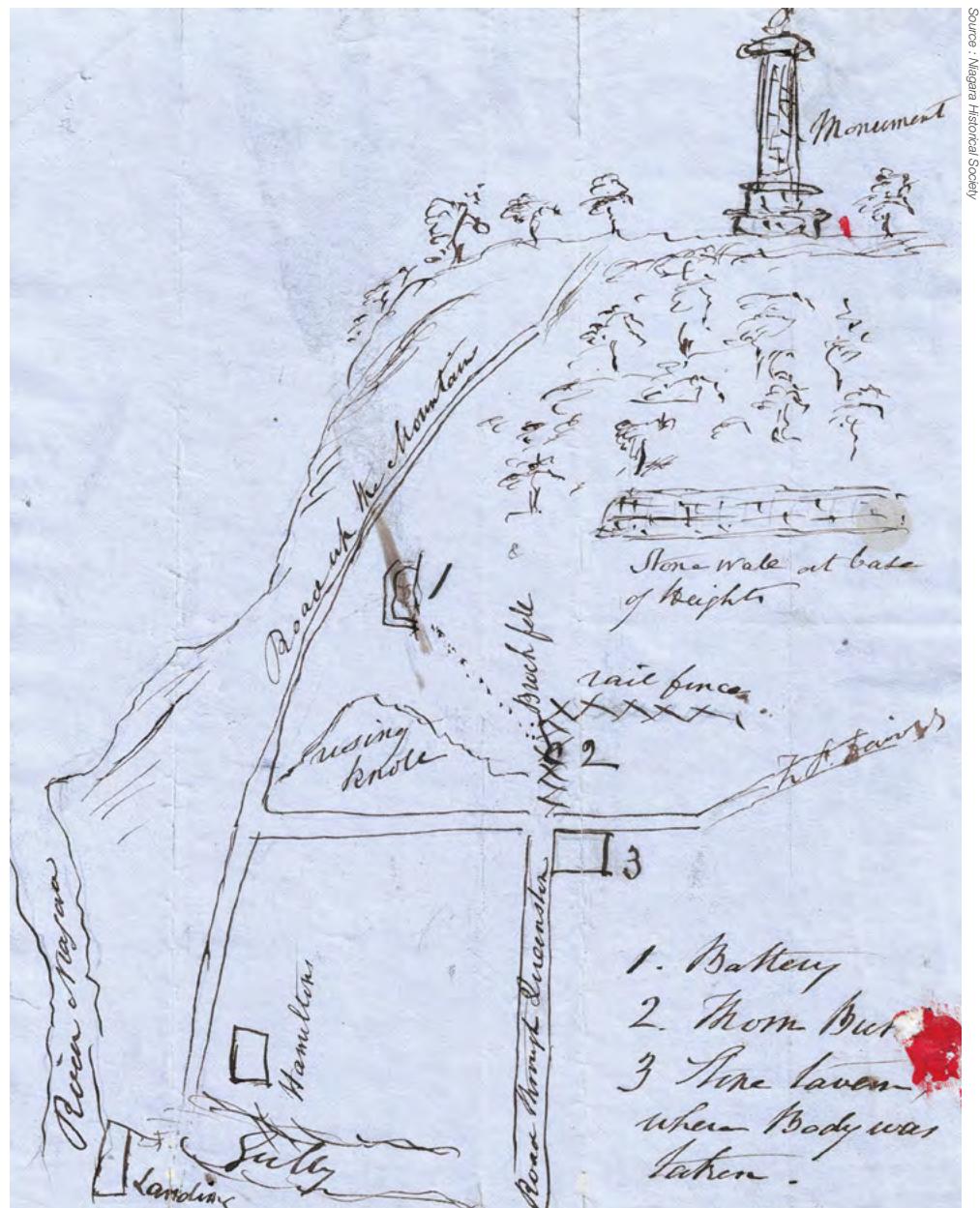
Source : Niagara Historical Society Museum / Collection de l'auteur

« Encore aujourd'hui, la renommée du major-général Brock et le souvenir de la victoire de la bataille des Hauteurs-de-Queenston sont un sujet de fierté pour les habitants du Haut-Canada et l'Empire britannique. Cependant, bien qu'un élégant monument surplombe le champ de bataille en rappel à la gloire du héros de guerre que fut le major-général Brock – dont la dépouille repose par ailleurs sous le piédestal – aucune décoration ne pare l'endroit exact où il est tombé. Nous avons donc été ravis d'apprendre qu'une pierre commémorative y sera posée. D'ailleurs, ne serait-il pas exquis que Son Altesse Royale le prince de Galles en préside la cérémonie protocolaire et que la milice du Haut-Canada y assiste et lui soit présentée<sup>6</sup>? » [Traduction]

Il est alors rapidement convenu que l'excédent des fonds dédiés à la reconstruction du monument à la mémoire du major-général Brock soit utilisé pour couvrir les frais relatifs à cette « pierre commémorative ».

Les messieurs du Brock Monument Committee acquiescent sans hésiter, probablement parce qu'ils projettent déjà d'inviter le prince aux hauteurs Queenston pour assister à des discours par les survivants de la guerre de 1812<sup>7</sup>. Toutefois, même si l'ascension de la tour de 56 mètres a certes le potentiel de distraire Son Altesse Royale, les occasions de mondanités y sont autrement limitées; l'idée d'y tenir une cérémonie d'inauguration est donc fort attrayante. Or, comme le monument Brock a été inauguré l'année précédente, le site où le major-général est tombé au combat, à proximité du champ de bataille, devient subitement fort à propos, puisqu'il sera possible d'y construire rapidement, et à peu de frais, un petit obélisque en calcaire. Il ne leur reste donc qu'à trouver l'endroit exact où faire livrer la pierre.

Sir Allan Napier MacNab, homme d'affaires et politicien influent de Hamilton, en Ontario, préside le comité chargé de la reconstruction du monument Brock. Il prend alors la tête des activités de recherche<sup>8</sup>. Sa campagne épistolaire en vue de trouver des preuves concrètes du lieu de décès de major-général Brock se révèle toutefois stérile. Les vétérans qui lui répondent ne parviennent pas à s'entendre sur les événements, hormis sur ses grandes lignes. Parmi eux se trouve l'ancien lieutenant Robert Stanton, un fonctionnaire ayant participé à la bataille des hauteurs de Queenston, ce qui fait de lui un témoin crédible, bien que n'ayant pas vu le coup fatal porté au major-général Brock<sup>9</sup>. Il fait tout de même parvenir à Sir MacNab un croquis grossier du lieu présumé, au pied de la pente où est juchée la batterie du redan<sup>10</sup>. Il ne parvient cependant pas à convaincre son interlocuteur, qui se plaint à l'un de ses collaborateurs de ses sérieuses difficultés à déterminer le lieu exact de la chute du major-général<sup>11</sup>.



Source : Niagara Historical Society

Croquis du lieutenant Robert Stanton

Au début du mois d'août, William Thomas, l'architecte de Toronto chargé de la conception de l'obélisque, mentionne que la pierre est taillée et prête à être assemblée<sup>12</sup>. Toutefois, en l'absence d'un site d'édification, son inquiétude croît. Pourtant engagé dans une véritable course contre la montre pour achever la construction avant l'arrivée du prince à Queenston,

prévue le mois suivant, il est forcé d'attendre<sup>13</sup>. Or, Sir MacNab quitte la ville sans tirer de conclusion définitive en confiant le dossier à M. Thomas. Une semaine plus tard, ce dernier se rend à Queenston pour s'entretenir avec les habitants de longue date et ainsi recueillir leurs avis sur le lieu de décès du major-général Brock. À la suite de ces rencontres, il convient de trois emplacements possibles avec, heureusement, une faible marge d'erreur, puisqu'ils se trouvent tous dans les limites de la même propriété<sup>14</sup>. M. Thomas n'est toutefois guère enchanté des résultats, puisqu'il s'agit d'une propriété privée présumément « en chancellerie » (c'est-à-dire une propriété dont le titre ou l'appartenance fait l'objet d'un litige)<sup>15</sup>. Il tranche donc pour un tout autre site, suggéré par le soldat Edward Wright. Ce dernier, un ancien milicien de Toronto, prétend avoir vu tomber le major-général Brock près de la route principale, la rue Queen (depuis rebaptisée la rue Queenston), au sud de la clôture d'un certain M. Hamilton<sup>16</sup>. Étrangement, M. Thomas juge ce site beaucoup plus approprié pour accueillir le monument, même s'il se trouve sur la voie publique. Il est également convaincu que les habitants de Queenston ne s'y opposeront pas<sup>17</sup>. Il échoue toutefois à rallier Sir MacNab à l'idée. Il pare alors à la situation en promettant une réunion à laquelle sont invités tous ceux disposant de renseignements utiles<sup>18</sup>.

Bien que Sir MacNab cherche initialement un consensus, la présence du soldat Wright et la décision des responsables d'édifier l'obélisque à l'endroit recevant le plus de votes ne permettront que de parvenir à un compromis où, sous le couvert de l'unanimité, grondent discorde et jalouse. L'historien américain Benson J. Lossing fait d'ailleurs remarquer qu'il ne s'écoule qu'une courte période avant que les habitants de longue date de Queenston ne déclarent que le major-général Brock est en réalité tombé à au moins vingt pas de l'endroit choisi<sup>19</sup>. Plus préoccupants encore sont les propos du rédacteur en chef du *Niagara Mail*, qui soupçonnent les vétérans de la milice de Hamilton et de Toronto de conspirer pour accueillir le prince dans leur municipalité respective plutôt qu'à Queenston, même si, fort heureusement, cette dernière demeurera le lieu de prédilection de sa visite<sup>20</sup>.

18 septembre. Le prince de Galles arrive au monument Brock et, après une courte visite, est invité à consacrer l'obélisque en y déposant la pierre de chaperon<sup>21</sup>. L'opération est menée rondement, et la démarche d'édification douteuse du monument des hauteurs Queenston aurait pu tomber dans l'oubli, n'eût été les lettres publiées par le Niagara Historical Society Museum. Bon nombre de ces lettres traitent de l'obélisque, mais c'est l'une d'elles qui interpellera fortement les futures générations d'historiens.

Mme Janet Carnochan, de Niagara-on-the-Lake, en Ontario, est la première à remettre en doute le fondement de la démarche :

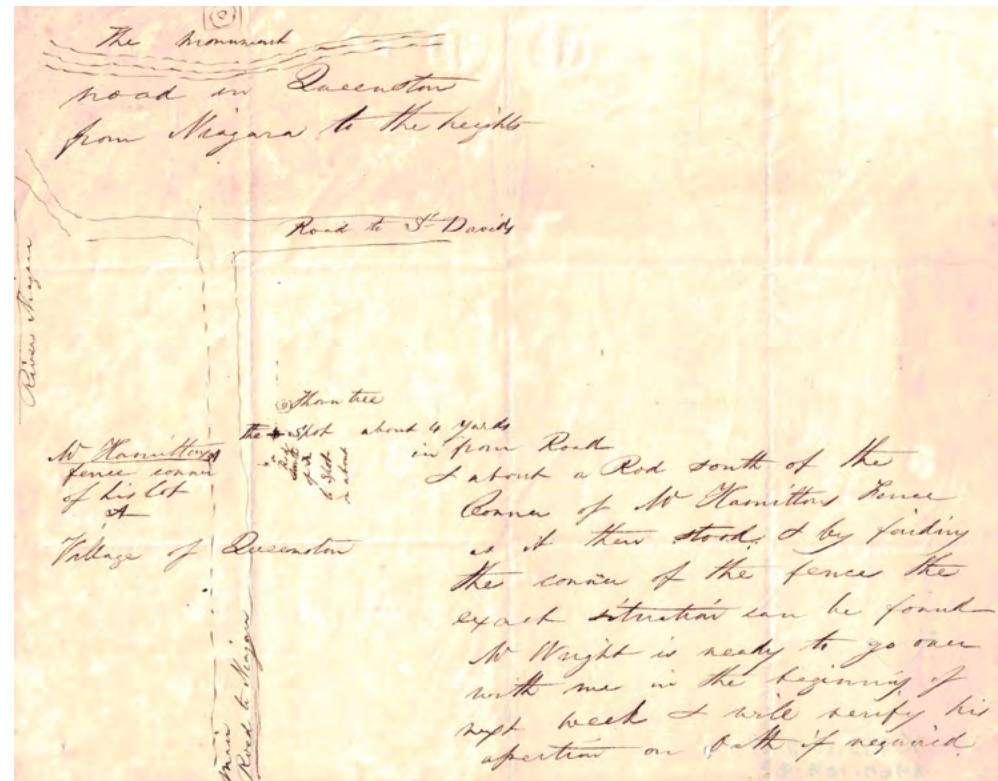
« La stratégie employée pour déterminer l'endroit exact où le major-général Brock est tombé nous confirme les affirmations souvent répétées voulant qu'une erreur ait été commise. D'ailleurs, l'insouciance et l'indifférence qui transparaissent dans la phrase qui se retrouve dans l'une de ces lettres – « nous jurerons alors tous » – alimentent encore plus le doute quant à la légitimité de la décision prise<sup>22</sup>. » [Traduction]

La réaction outragée de M<sup>me</sup> Carnochan à l'égard de cette phrase trouva écho en moi, et l'exaspération qui transparaît dans les propos de Sir MacNab à son collègue du comité, le colonel Daniel MacDougal, ne me parut guère plus rassurante : « Vous feriez mieux de convoquer une réunion avec toutes les personnes susceptibles de détenir des renseignements pertinents et en déterminer l'endroit exact, où à tout le moins le plus près possible, *nous jurerons alors tous* qu'il s'agit du même endroit<sup>23</sup> » [traduction]. La désinvolture qui transparaît dans cette phrase auto-incriminante n'inspire guère confiance quant aux résultats des recherches. Il convient de préciser, en toute équité, que Sir MacNab subit alors une énorme pression pour faire part de sa décision, le voyage du prince vers Queenston étant déjà bien entamé.

Contrairement à M<sup>me</sup> Carnochan, qui écarta tout bonnement l'affaire, je cherchai à en apprendre plus en étudiant le cas de trois messieurs dont l'opinion fut de la plus haute importance. Je commençai mes recherches par Adam Brown, ancien lieutenant du 1<sup>er</sup> régiment de la milice de Lincoln lors de la bataille des hauteurs de Queenston, désormais retraité sur sa ferme de Queenston. Toutefois, de son propre aveu, il se trouvait à fort George (près de 10 kilomètres en aval de Queenston) lorsque le major-général Brock fut tué<sup>24</sup>. Je me tournai donc vers Joseph Wynn et Chester Wadsworth, deux hôteliers de Queenston, mais, tout comme le lieutenant Brown, aucun d'eux n'avait personnellement assisté à la mort du major-général Brock. En 1812, M. Wynn n'était qu'un enfant, tandis que M. Wadsworth, bien qu'assez vieux pour se battre, était expatrié aux États-Unis lorsque ses compatriotes envahirent le Haut-Canada<sup>25</sup>. Bien qu'il s'agisse de renseignement de seconde main, la proximité des lieux qu'ils désignèrent leur permit d'exercer une influence déterminante dans la décision rendue quant à l'emplacement de l'obélisque<sup>26</sup>. À trois contre un, l'avis du soldat Wright fut donc délaissé au profit de la majorité. Cependant, comme ce dernier semblait avoir personnellement vu le major-général Brock tomber, je décidai d'analyser plus étroitement son témoignage.

Connu comme le premier enfant de Toronto né de parents caucasiens, Edward Wright est soldat dans le 3<sup>e</sup> régiment de la milice de York sous le commandement du capitaine Duncan Cameron lors de la bataille des hauteurs de Queenston<sup>27</sup>. Comme le fait savoir M. Thomas à Sir MacNab, c'est lui qui est près du major-général Brock lorsque ce dernier tombe et pousse *son dernier grognement*<sup>28</sup>. Le lieutenant Stanton, qui appartient au même régiment, confirme que le soldat Wright se trouvait près du héros lorsque ce dernier est fauché<sup>29</sup>. Or, comme les témoignages des participants à la bataille attestent que la compagnie du capitaine Cameron n'est arrivée sur les lieux qu'après les faits<sup>30</sup>, il m'était difficile de m'expliquer comment le soldat Wright aurait pu être témoin de l'incident. Quoi qu'il en soit, je décidai de prendre exemple sur M. Thomas, qui jugeait le témoignage du soldat Wright digne d'intérêt, à tout le moins jusqu'au moment où je pourrais tirer d'autres conclusions. Je ne fis cependant pas preuve de la même clémence à l'égard du croquis dessiné par M. Thomas selon les indications du soldat Wright.

La particularité la plus notable de ce croquis rudimentaire est la mention « Ici » par laquelle M. Thomas indique le lieu où est tombé le major-général. La clé pour repérer ce lieu se trouve être la clôture de Robert Hamilton. Selon le soldat Wright, si convaincu de ses dires qu'il est

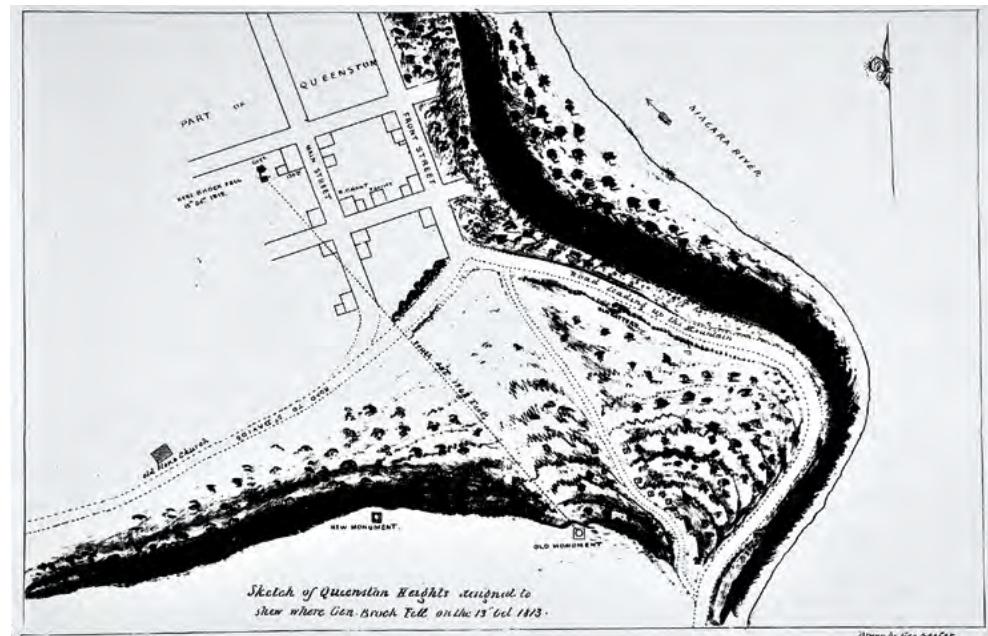


Croquis du lieu indiqué par le soldat Edward Wright

prêt à en faire une déclaration sous serment<sup>31</sup>, cette clôture se trouve à une perche (5 mètres) au nord, à proximité d'un roncier. Cet indice, qui me sembla de prime abord intéressant, se révéla finalement être une fausse piste.

Année 2012. Alun Hughes, ancien professeur de géographie à la retraite de l'Université Brock de St. Catharines, en Ontario, déploie de louables efforts pour trouver les coordonnées du lieu indiqué par le soldat Wright. Ses recherches, tributaires de bon nombre d'associations de noms et du testament de Robert Hamilton, le convainquent que la clôture de ce dernier se trouve à mi-chemin entre les rues Partition et Dumfries<sup>32</sup>, ce qui signifie que l'endroit où serait tombé le major-général Brock se trouverait aujourd'hui aux portes du Laura Secord Homestead Museum. M. Hughes est cependant si obnubilé par cette clôture imaginaire, dont on se souvient telle qu'elle était en 1812, qu'il fait abstraction d'éléments pourtant essentiels<sup>33</sup>. Selon les dires de M. Thomas, l'endroit désigné par le soldat Wright est sur la voie publique, à environ quatre verges d'une autre route<sup>34</sup>. Mon étude du croquis de M. Thomas révèle que la route en question est la rue Queen (maintenant Queenston). Par conséquent, l'endroit alors proposé pour l'édification de l'obélisque est dans la réserve routière non ouverte de la rue Kent (à environ 4 verges ou 3,7 mètres de l'ancienne rue Queen).

Fait important, l'emplacement de la rue Kent est étroitement lié à celui d'une ancienne carte établie par George Keefer, un ingénieur civil de Thorold, au Canada-Ouest (Ontario)<sup>35</sup>. Comme M. Keefer l'a expliqué à William Hamilton Merritt, connu pour son rôle dans la fondation du canal Welland, il a établi cette carte huit à dix ans plus tôt pour le compte du colonel James FitzGibbon, le héros de la bataille de Beaver Dams, dans le but, à son avis, de la présenter au comité mis sur pied pour la reconstruction du monument Brock<sup>36</sup>. Si l'objectif lui semble plutôt obscur, ses ordres sont pour leur part très explicites et l'enjoignent à déterminer l'endroit exact où le major-général Brock est tombé<sup>37</sup>. Cette carte aurait donc pu revêtir une importance capitale si elle n'avait pas été présentée la veille seulement de l'arrivée du prince de Galles<sup>38</sup>.



Carte de George Keefer

Bien qu'il y ait des différences mineures entre la carte de M. Keefer et le croquis de M. Thomas, la plus importante étant que l'endroit où le major-général Brock serait tombé est désormais au nord de la rue Kent (sur une propriété privée plutôt que sur la voie publique), je fus impressionné de la similarité entre les deux sources, qui me permirent d'ailleurs toutes deux de corroborer les allégations du soldat Wright. Cependant, je découvris ensuite un certain plan des Royal Engineers.

En effet, dans les fonds cartographiques de Bibliothèque et Archives Canada, se trouvait un document intitulé « A Plan of the Position of Queenston » produit par le lieutenant John C. Alexander<sup>39</sup>. Cette carte extrêmement détaillée tient compte de la campagne environnante et illustre les milieux urbains et naturels, de même que les rues, les maisons

Source : Archives publiques de l'Ontario.



Plan du Royal Engineers

et les cours de Queenston, tels qu'ils sont en 1818 – six ans seulement après le décès du major-général Brock. Y figurent en somme tous les renseignements dont devraient disposer les forces britanniques au Canada à propos d'un endroit qui s'est récemment révélé être d'une importance stratégique. Moins essentielle à leurs yeux est la petite croix dessinée sur un champ à l'ouest du village, qui porte la mention « Ici est tombé Sir Isaac Brock ».

Malgré la qualité du projet de cartographie du Royal Engineers, j'étais dubitatif quant à la capacité du topographe à déterminer avec certitude un élément aussi abstrait que le lieu du décès du major-général Brock. Une contre-vérification s'imposait, et le récit de George Jarvis me donna une piste à creuser. Le soldat Jarvis, un jeune volontaire du 49<sup>e</sup> Régiment, avait vu le major-général Brock tomber et se remémorait en ces termes les événements ayant mené à cette terrible scène :

« Le major-général Brock descendit de son cheval et, brandissant son épée, franchit un haut mur de pierre, ses troupes sur les talons. Il prit ensuite la tête de la compagnie d'infanterie légère du 49<sup>e</sup> Régiment et la mena au pas de gymnastique jusqu'à la falaise (les hauteurs Queenston), sous le feu nourri des carabiniers ennemis et il devint, avant longtemps, la cible de l'un d'eux [...]» [Traduction]

Je me fis alors la réflexion que si la carte du Royal Engineers indiquait véritablement le lieu de décès du major-général Brock, il devrait également y avoir à proximité la marque d'un mur de pierres<sup>41</sup>. Malheureusement, bien que les champs et les cours y soient clairement délimités, il n'y avait aucune mention des matériaux utilisés. Or, sur une aquarelle de Queenston réalisée vers 1816, les champs à l'ouest du village sont délimités par des clôtures en bois fendu. Il était donc plausible de présumer que des clôtures du même genre ceinturaient le champ où

le major-général Brock trouva la mort, tel que l'indiquait la carte du Royal Engineers<sup>42</sup>. Cela dit, il m'était impossible d'en avoir la certitude absolue, puisque le lieu précis ne se retrouvait pas dans l'aquarelle. D'autant que j'eus ensuite d'autres raisons de mettre en doute la carte du Royal Engineers.



Illustration de Queenston de Robert Irvine

Selon le soldat Jarvis, le major-général Brock est tombé près de la rue Queen (désormais Queenston). En me basant sur la carte du Royal Engineers, je déterminai que l'emplacement se situait à environ 115 mètres à l'ouest de la rue et à 41 mètres derrière l'obélisque<sup>43</sup>. C'était, à mon avis, un curieux détour pour quelqu'un ayant l'intention d'attaquer la batterie du redan. En outre, je gardais en mémoire le roncier qui se dressait prétendument à proximité, puisqu'il revenait fréquemment dans les récits des visiteurs de l'époque. Or, aucun arbre n'apparaissait à proximité sur la carte du Royal Engineers. C'était une omission majeure, d'autant plus qu'un ou plusieurs arbres avaient déjà été mentionnés comme point de référence<sup>44</sup>. Je réalisai alors que la présence ou l'absence d'arbres était accessoire; aucune preuve tangible ne me permettait de déterminer avec exactitude l'endroit où le général était tombé. Heureusement, je tombai sur la preuve idéale dans les archives d'un différend impliquant une héroïne de la guerre de 1812.

Je ne me suis jamais pâmé d'admiration pour M<sup>me</sup> Laura Secord, même en sachant qu'elle avait parcouru, en juin 1813<sup>45</sup>, près de 30 kilomètres jusqu'à Beaver Dams pour avertir les forces britanniques d'une imminente attaque américaine. Je me reprochai toutefois mon indifférence à son égard lorsque j'appris le lien entre elle et le premier monument Brock. Année 1831. M<sup>me</sup> Secord conteste la nomination de la veuve de Robert Nichol, un ancien officier de la milice, en qualité de gardienne du monument, un poste lui octroyant le privilège d'une maison, d'un jardin et des dons des visiteurs<sup>46</sup>. M. Nichol, reconnu pour son rôle de quartier-maître général, a participé à l'organisation de l'expédition d'août 1812 à Détroit, au cours de laquelle le major-général Brock s'est emparé de la ville. Or, M<sup>me</sup> Secord ne voit aucune

raison justifiant que les services en temps de guerre de ce monsieur soient plus récompensés que les siens et considère qu'elle est en droit d'en être rémunérée.

Année 1827. La construction du monument tire à sa fin, et le lieutenant-gouverneur du Haut-Canada, Sir Peregrine Maitland, en promet l'administration à M<sup>me</sup> Secord<sup>47</sup>. Cependant, cette promesse s'évanouit lors de son départ de la province, en 1828. Trois ans plus tard, constatant qu'en définitive la clé du monument ne lui parviendra pas, M<sup>me</sup> Secord écrit au nouveau gouverneur, Sir John Colborne, pour accuser le colonel Thomas Clark, l'un des commissaires du monument, d'en retarder indûment l'envoi. Bien que ce dernier se défende en arguant que la construction n'est pas terminée, M<sup>me</sup> Secord est d'avis qu'il cherche plutôt à gagner du temps pour octroyer ce projet rentable à M<sup>me</sup> Nicol<sup>48</sup>.

Le colonel Clark s'est toujours montré ouvertement en faveur de M<sup>me</sup> Nichol, puisque son mari siégeait avec lui dans le comité du monument. Néanmoins, pour se défendre des accusations de M<sup>me</sup> Secord à son égard, il envoie au nouveau lieutenant-gouverneur un résumé des démarches liées à l'édification du monument, en y notant cette pièce d'information cruciale : « Il a été convenu, en 1815, que le monument et la statue le surplombant seraient posés sur le lieu présumé du décès du major-général Brock, sur la propriété privée du défunt Thomas Dickson (l'un des commissaires chargés de leur installation)<sup>49</sup> » [traduction]. Je me retrouvais donc soudainement avec une piste sérieuse. Il ne me restait plus qu'à trouver l'emplacement précis de la propriété de M. Dickson pour enfin avoir les réponses à mes questions. Toutefois, à mon grand regret, l'exercice se révéla plus complexe que prévu. Je n'ignorais pas que M. Dickson était un commerçant du Haut-Canada et, par le fait même, un spéculateur foncier. J'étais cependant loin de me douter que son patrimoine immobilier s'élevait à une vingtaine de lots, et ce, à Queenston seulement<sup>50</sup>. Dans le but de démêler cet imbroglio, je décidai d'utiliser le cadastre pour les localiser sur une carte du village. Ce faisant, je découvris qu'il en possédait alors un certain nombre à l'ouest de la rue Queen, au-delà ou au sud de la rue Kent, ce qui s'avérait plutôt problématique. En effet, comme ces lots étaient tous sur la trajectoire de l'attaque du major-général Brock, il aurait pu être fauché sur n'importe lequel d'entre eux.

Avant même d'avoir le temps de m'en faire avec cette regrettable complication, mes recherches me révélèrent que M. Dickson s'était départi de bon nombre de ses lots en 1816 et 1819<sup>51</sup>, un fait plutôt révélateur, puisqu'en qualité de commissaire de l'édification du premier monument Brock, il connaissait parfaitement l'intention du gouvernement d'ériger une colonne à l'emplacement de la chute du major-général<sup>52</sup>. L'idée qu'il ait pu se départir d'un lot lié à cet événement funeste m'apparaissant totalement inconcevable, c'est avec une confiance accrue que j'étudiai ses autres propriétés de la rue Queen, particulièrement celles des lots 54 et 56<sup>53</sup>. J'accordai rapidement une attention particulière au lot 56, situé au sud-ouest de l'intersection des rues Queen et Kent, puisqu'il englobe le site du décès du major-général Brock tel que présenté par le soldat Wright et M. Keefer<sup>54</sup>. Cette piste était donc assurément prometteuse. Cependant, un autre obstacle surgit soudain.



Source : David Sharpen

Photographie du 17 rue Queenston

Des deux bâtiments de pierre (qui n'en forment plus qu'un) du 17 rue Queen, un seul était utilisé en tant que grange. Il a longtemps été présumé qu'on s'en serait servi pour cacher la dépouille du major-général Brock, mais je démentis ces allégations fallacieuses en 2008<sup>55</sup>. La grange n'était pas construite en 1812, comme le révèle la carte du Royal Engineers établie en 1818. Elle n'a donc pu accueillir la dépouille du major-général. Cette carte est par ailleurs trop détaillée pour omettre une structure aussi importante. Néanmoins, devant les rumeurs voulant que cette omission ait été volontaire, je décidai de mener des recherches approfondies sur l'origine de cette dépendance fort populaire et de la maison de pierres à laquelle elle est accolée.

Je consultai à nouveau le cadastre de Queenston, à la recherche de toutes les données relatives au lot 56. Je n'y trouvai aucune indication relative à la vente de ce lot avant 1825, l'année du décès de M. Dickson<sup>56</sup>. Je poursuivis mes recherches jusqu'à éventuellement dénicher en 1836 une transaction entre Mary Theresa Dickson, la fille de M. Dickson, et Edward Bowland, un marchand de Queenston<sup>57</sup>. Le transfert de propriété du lot 56 à M. Bowland était pour le moins intrigant. Un marchand semblait la personne tout indiquée pour construire une maison de pierres comme celle du 17 rue Queen (aujourd'hui Queenston), de même qu'une grange de pierres, qui semblait tout à coup tenir davantage de l'entrepôt.

Ces bâtiments de pierres semblaient concorder avec la vente du lot à M. Bowland en 1836, d'autant plus qu'ils apparaissaient sur le cadastre de Queenston datant de 1838<sup>58</sup>. Étant donné que M<sup>me</sup> Dickson vivait en Écosse depuis un certain temps lors de la vente de la propriété, et que son père (qui en était précédemment le propriétaire) avait élu résidence ailleurs dans le village, il ne fait pas de doute que le lot 56 était vacant en 1812. Il faisait d'ailleurs partie d'un immense champ en rase campagne six ans plus tard, lorsque le lieutenant Alexander du Royal Engineers entreprit de cartographier la région.

Pendant l'une de mes nombreuses tentatives pour trouver des preuves de l'existence d'une maison et d'une grange (ou plutôt d'un entrepôt) au 17 rue Queenston, je fis la découverte d'une magnifique photographie ancienne dans les collections du Niagara Historical Society Museum. Cette photo de 1888, prise en plongée à partir de la pente sise au pied de l'escarpement, offre une vue nette du champ de bataille où le major-général Brock connut la mort<sup>59</sup>. La demeure de M. Bowland est aisément reconnaissable, de même que son entrepôt. L'obélisque se trouve à la gauche de ces bâtiments. On peut également y voir le coin de maison de pierres de Patrick McCabe (où la dépouille du major-général Brock fut cachée) au fond, à droite. Si je m'attendais à y voir ces constructions, j'y fis également une découverte inattendue dans le petit champ de l'autre côté de la rue de la maison de M. McCabe. On aurait dit un mur de pierres.



Source : Niagara Historical Society Museum

Photographie de Queenston, 1888

Il m'apparut alors qu'il devait s'agir du mur de pierres que le major-général Brock avait presque sûrement enjambé juste avant sa blessure mortelle. Les lieux semblaient correspondre, d'autant qu'ils jouxtaient la partie la plus longue du lot 56 de M. Dickson (l'endroit même où le major-général Brock était supposément tombé). N'en croyant pas mes yeux, je jugeai préférable de faire appel à l'expertise d'un constructeur de murs de pierres sèches. John Shaw-Rimmington confirma mon hypothèse, affirmant qu'il s'agissait « fort probablement d'un vieux mur de pierres sèches et de ce qui semblait un chaperon vertical<sup>60</sup> ». Sa réponse m'encouragea, sans oublier les observations précieuses tirées des écrits d'un historien militaire canadien d'une autre époque.

Dans sa recherche sur la bataille des hauteurs de Queenston, le capitaine Ernest Cruikshank proposait une théorie plausible concernant l'existence de ce mur de pierres. Il s'agissait, d'après lui, du lieu de départ de l'attaque du major-général Brock : « au moment favorable, le major-général Brock enjamba le mur de pierres derrière lequel il avait ordonné à ses hommes de se cacher<sup>61</sup> » [traduction]. Bien qu'il m'apparût que le capitaine Cruikshank tirât des conclusions absentes des archives historiques, l'idée que le major-général Brock ait pu utiliser le mur de pierres pour se protéger de l'ennemi était séduisante et permettait d'expliquer pourquoi il avait mené ses troupes jusqu'au mur au lieu de le contourner.

Le mur de pierres apparaissant dans la photo panoramique de Queenston prise en 1888 est similaire à celui décrit par le soldat Jarvis, exception faite de sa hauteur. Bien qu'il se souvienne d'avoir vu le major-général Brock franchir un imposant mur de pierres, la hauteur de celui sur la photo ne semble pas dépasser 4 pieds (1,2 mètre). Le soldat Jarvis le trouvait peut-être très haut en comparaison avec ceux qu'il avait déjà vus. Peu importe, il est difficile d'imaginer le major-général Brock franchir un mur plus haut. J'en conclus donc que le dossier du mur de pierres était clos, mais je me trompais lourdement.

Pendant mes recherches, je découvris l'existence du Dr Joseph Hamilton et du long mur de pierres qu'il fit ériger à la fin des années 1830 pour favoriser sa cause concernant des terres en litige dans les hauteurs Queenston<sup>62</sup>. Sur une aquarelle du premier monument en l'honneur du major-général Brock datant de 1840 apparaît une partie de ce mur de pierres, qui ressemble énormément à celui de la photo prise en 1888. Me demandant si le Dr Hamilton pouvait derrière la construction du mur de pierres, qui aurait alors été érigé trop tard pour avoir quelque lien avec le major-général Brock, je me replongeai dans le cadastre de Queenston pour rapidement conclure qu'aucune des propriétés jouxtant le mur de pierres du village ne lui avait appartenu. Plus tard, après être tombé sur une ligne de la carte du Royal Engineers de 1818 concernant l'emplacement du mur de pierres photographié en 1888 – suggérant du coup une date de construction beaucoup plus précoce –, j'en conclus que toute ressemblance avec les clôtures du Dr Hamilton sur les hauteurs Queenston n'était qu'une coïncidence, due notamment aux méthodes traditionnelles de construction des murs de pierres sèches<sup>63</sup>.



Aquarelle de Bainbrigge du monument Brock

Source : Bibliothèque et Archives Canada

Ma découverte fortuite de l'existence d'un mur de pierres avant l'acquisition du lot par M. Dickson militait en faveur du soldat Wright, puisque cela semblait confirmer le témoignage du soldat Jarvis sur le décès du major-général Brock, à savoir que ce dernier devint, avant longtemps, la cible de l'un des carabiniers ennemis<sup>64</sup>. L'expression « avant longtemps » utilisée par le soldat Jarvis signifie peu de temps après que le major-général Brock eut franchi le mur de pierres et dirigé ses hommes « au pas de gymnastique » jusqu'aux hauteurs Queenston. Il est rassurant de constater, par ailleurs, que le site indiqué par le soldat Wright est tout près du mur de pierres (environ 70 mètres). Le soldat Jarvis note également que le major-général Brock lance la charge sous le feu nourri des carabiniers ennemis, ce qui me portait à croire que cet échange de tirs pouvait contribuer à confirmer le lieu où le major-général Brock était tombé.

D'après le soldat Jarvis, les carabiniers américains commencèrent à tirer presque aussitôt que le major-général Brock eut franchi le mur de pierres. En déterminant le lieu et la portée efficace de leurs tirs, j'espérais confirmer si l'un des trois sites où le major-général Brock avait supposément perdu la vie correspondait à l'échange de tirs avec les Américains. C'était mission impossible. Même en sachant que le lieutenant-colonel Winfield Scott estimait que le major-général Brock était tombé « à une centaine de pas de la ligne américaine », localiser cette ligne avec précision tenait de l'impossible<sup>65</sup>. Toutefois, sachant que le capitaine John E. Wool avait ordonné à un détachement avancé de s'opposer à l'attaque britannique, il semblait raisonnable de penser qu'ils se seraient installés au bas de la pente, en contrebas de la rue York. Je décidai donc de poursuivre ma quête. Quelques calculs plus tard, je découvris que la distance séparant le site indiqué par le soldat Wright aurait été d'environ 110 verges (100 mètres), de 190 verges (174 mètres) dans le cas du tracé de la carte du Royal Engineers et de seulement 26 verges (24 mètres) avec l'obélisque<sup>66</sup>.

Si toutes ces distances sont à portée mortelle des tirs américains, la plus courte des trois éliminait d'emblée le site de l'obélisque. Un tir de mousquet à plus ou moins 26 verges aurait fort probablement atteint le major-général Brock en plein cœur. Or, des données solides indiquent le contraire<sup>67</sup>. Comme l'explique le rédacteur en chef du *Bee* à ses lecteurs, « le major-général Brock fut blessé mortellement, probablement d'un tir de mousquet reçu près de la batterie du [redan], dont la balle entrée sous la poitrine s'est logée près de sa colonne vertébrale<sup>68</sup> » [traduction]. Pour tout dire, le projectile semble s'être logé sous l'épaule droite du major-général Brock. Comme le souligne le capitaine John B. Glegg, l'aide de camp du major-général Brock, « la balle est entrée dans sa poitrine [gauche] en passant tout près de sortir du côté [droit]<sup>69</sup> » [traduction]. En outre, la veste que portait le major-général Brock lors de son décès ne porte pas les signes de point de sortie auquel on s'attendrait d'un tir à bout portant, soit à 75 verges (69 mètres) ou moins<sup>70</sup>. Il semblerait que le major-général Brock ait été à une plus grande distance de son attaquant lorsqu'il reçut ce tir fatal dans la poitrine, mais pas aussi loin que la carte du Royal Engineers ne le laisse croire.

La distance entre le lieu où le major-général Brock serait tombé, selon le lieutenant Alexander, et la pente où les piquets du capitaine Wool étaient probablement stationnés est d'environ 190 verges (174 mètres). Or, le colonel George Hanger, un expert en balistique du début du 19<sup>e</sup> siècle souvent évoqué, mentionne ce qui suit concernant l'exactitude d'un tir de mousquet :

« Le mousquet d'un soldat, à moins d'être irrémédiablement percé et extrêmement tordu, comme bon nombre le sont, atteindra un homme à 80 verges – il pourrait même y parvenir à 100 verges –, mais *il faudrait qu'un soldat soit vraiment très malchanceux pour être blessé par un mousquet commun à 150 verges, ET IL FAUDRAIT QUE SON ATTAQUANT LE VISE DIRECTEMENT [...]* » [Traduction]

Quant à chercher à atteindre un homme à quelque 200 verges, « aussi bien viser la lune<sup>72</sup> » [traduction]. En présumant que le colonel Hanger sait de quoi il parle, le site du décès du major-général Brock établi sur la carte du Royal Engineers (190 verges) était pour le moins improbable, voire impossible. À environ 110 verges de distance, le site du lot 56 ne s'en tirait guère mieux. C'est alors que je me remémorai le trou dans la veste du major-général Brock, situé non loin du milieu de sa poitrine. Il semblait indubitable que le tir avait été délibéré. Je me demandai alors s'il n'avait pas été touché par une arme rayée<sup>73</sup>.

Le rayage consiste à ménager des rainures hélicoïdales dans l'âme d'un canon afin de faire tourner la balle de plomb. Cela a pour effet d'accroître la précision du tir sur une plus grande distance. Une carabine rayée était donc de loin supérieure à un mousquet à canon lisse. Alors que je caressais l'idée que le major-général Brock ait pu tomber sous le tir d'une carabine, un vieux loyaliste me ramena sur terre. À cette époque, Isaac Swayze est capitaine des Provincial Royal Artillery Drivers (la Car Brigade), une unité de milice affectée au transport des armes et des munitions sur le champ de bataille. Après la bataille des hauteurs de Queenston, il aura la triste responsabilité de rapporter la dépouille du major-général Brock à Niagara-on-the-Lake. Près d'une décennie plus tard, il décrit les blessures du major-général Brock. « Ce n'était pas un tir de carabine, souligne le vieux capitaine d'un ton pénétré, mais une blessure parfaitement habituelle<sup>74</sup>. » [Traduction] Par « habituelle », le capitaine devait vouloir dire qu'il s'agissait d'une blessure similaire à toutes les autres blessures de mousquet qu'il avait eu l'occasion de voir. Toutefois, malgré la sincérité du capitaine, j'avais encore des raisons de croire qu'il s'agissait d'un tir de carabine.

Peu après avoir pris la batterie du redan avec ses troupes, le capitaine Wool, toujours méfiant, donne à un détachement avancé l'ordre de repousser la contre-attaque britannique qui s'organisait dans le village en contrebas<sup>75</sup>. Bien que le capitaine Wool ne mentionne pas la présence de carabiniers, le soldat Jarvis se remémore leurs tirs précis dans sa description de la mort du major-général Brock. C'est logique, puisque le but principal des carabiniers est d'empêcher l'ennemi d'avancer et que leur tactique de préférence est d'atteindre les officiers comme le major-général Brock. Comme le raconte le soldat Jarvis, l'un d'entre eux s'avança, visa soigneusement et tira<sup>76</sup>. Cela ne faisait aucun doute dans l'esprit de ce jeune homme : le major-général Brock a été descendu par un carabinier. Je n'étais toutefois pas entièrement

convaincu, d'autant plus que M<sup>me</sup> Carnochan n'était pas d'avis qu'il était tombé sous un tir de carabine, mais plutôt sous un tir aveugle<sup>77</sup>. La vague description du capitaine Wool venait compliquer l'affaire, m'obligeant ainsi à me demander si les Américains avaient même des carabiniers parmi leurs rangs. Je réussis éventuellement à trouver des preuves que des carabiniers faisaient bel et bien partie de la première vague d'Américains à atteindre les rives du Haut-Canada, un peu avant Queenston, et qu'ils appartenaient à l'Onondaga Rifle Company du capitaine Charles B. Bristol, soit l'unité de milice à laquelle s'est joint John McCarthy en juin 1812<sup>78</sup>.

J'appris à mieux connaître John McCarthy pendant mes recherches relativement à sa surprenante prétention voulant qu'il ait tué le major-général Brock. Cette affirmation est d'autant plus étonnante qu'il a par la suite immigré au Haut-Canada où il s'est adonné à l'agriculture, ce qui ne l'empêchait pas de raconter à l'occasion le rôle qu'il aurait joué dans la chute du major-général<sup>79</sup>. Or, contrairement aux autres personnes revendiquant ce discutable honneur, John McCarthy pouvait à tout le moins démontrer sa présence dans le camp opposé du major-général Brock lors de la bataille des hauteurs de Queenston. Son récit semblait donc confirmer la possibilité que le major-général Brock se fût frotté aux carabiniers ennemis, tout comme le rapporte le soldat Jarvis<sup>80</sup>. Étant donné que les carabiniers étaient connus pour leur utilisation de plus petites balles, le minuscule trou dans la veste du major-général Brock devenait soudainement d'un grand intérêt<sup>81</sup>.

La possibilité que le major-général Brock ait été tué par un carabinier américain parvint à me convaincre qu'il aurait pu être mortellement atteint par un projectile tiré à 110 verges (100 mètres) de distance, comme dans le cas du lot 56, et ce, sans que la balle ne ressorte par l'arrière. Si ce scénario était aussi possible à l'emplacement indiqué sur la carte du Royal Engineers, ce dernier avait déjà été exclu lors de la recherche infructueuse du mur de pierres. Quant au site de l'obélisque, la distance n'était pas assez grande. La balle aurait forcément quitté le corps du major-général Brock, et ce, même si elle a été tirée par une personne située à sa gauche, ce qui augmente la probabilité que les os et les muscles interrompent sa trajectoire<sup>82</sup>. C'est alors qu'un autre facteur entra en ligne de compte : la distance entre le lieu où le major-général Brock était tombé au combat et le lieu où sa dépouille avait été cachée.

Sise à approximativement 119 verges (109 mètres) en face, au bas l'ancienne rue Queen, la demeure de Patrick McCabe est relativement près de l'emplacement du lot 56 indiqué par le soldat Wright<sup>83</sup>. Puisque j'avais déjà établi que la dépouille du major-général Brock avait en réalité été cachée dans cette maison, c'était un indice de plus qu'il pouvait être tombé au combat sur le lot 56 (en d'autres mots, au 17 rue Queenston). Un problème demeurait toutefois entier. La distance entre l'emplacement du lot 56 indiqué par le soldat Wright et l'ancienne rue Queen était estimée à seulement 12 pieds (3,7 mètres)<sup>84</sup>. Or, M. Keefer l'avait plutôt estimée à 60 pieds (18 mètres)<sup>85</sup>. Bien que rien n'explique cet écart de 48 pieds, les deux emplacements se trouvaient dans les limites du lot 56. Par ailleurs, qu'il s'agisse de 12 ou de 60 pieds, les emplacements indiqués par le soldat Wright et M. Keefer étaient malgré tout plus près de l'ancienne rue Queen que ceux de l'obélisque et la carte du Royal Engineers<sup>86</sup>.



Source : Skylever Arts

Vue aérienne de Queenston

Cela étant dit, la meilleure preuve que l'emplacement du décès du major-général Brock demeurerait la déclaration du colonel Thomas Clark, dans laquelle il affirme que le major-général est tombé sur le lot appartenant à Thomas Dickson. Il s'agissait probablement du lot 56, comme l'indique le soldat Wright et le confirme George Keefer. Le colonel Clark devait avoir de bonnes raisons pour privilégier cette propriété comme premier monument en l'honneur du major-général Brock, même s'il n'a pas pris la peine de les préciser. Toutefois, après la construction de la colonne sur les hauteurs Queenston, l'emplacement du village devint source de confusion, ses habitants l'associant étrangement à un roncier. Ce n'est cependant qu'après 1860, et la nouvelle de la visite du prince de Galles, que l'établissement du lieu précis devint problématique. Malheureusement, l'empressement entourant la construction de l'obélisque a fait en sorte qu'elle fut placée au mauvais endroit. Si Alun Hughes soulève un argument valide en observant que l'obélisque se trouve sans aucun doute dans un endroit plausible, mes recherches démontrent que l'emplacement privilégié par le colonel Clark, le soldat Wright et M. Keefer est de loin le *plus plausible*<sup>87</sup>.

Tout comme j'en étais finalement venu à penser, le major-général Brock était tombé dans les environs de la batterie du redan. En outre, il était sur un terrain plutôt plat et non en train de monter une pente au pas de course, comme des générations de Canadiens ont été poussées à croire. Si mes recherches peuvent sembler trop pointilleuses, il n'en demeure pas moins qu'établir plus précisément le lieu de la chute du major-général Brock permet de mieux comprendre sa stratégie lors de la bataille des hauteurs de Queenston. Mes découvertes remettent en question la thèse de longue date d'un commandant impétueux et téméraire menant une attaque frontale contre un ennemi en position de force. Au contraire, le major-général Brock semble avoir soigneusement soupesé son objectif et les façons de l'atteindre. Il a finalement opté pour une manœuvre de flanc, avec laquelle il comptait probablement mener ses troupes jusqu'aux pentes douces à l'ouest de la batterie du redan. Dans le langage militaire de l'époque, on appelait cette méthode un mouvement oblique. Malheureusement, il ne fut pas suffisamment oblique<sup>88</sup>. \*

## À PROPOS DE L'AUTEUR...

Guy St-Denis est surtout connu pour son livre *Tecumseh's Bones*, publié pour la première fois en 2005 aux McGill-Queen's University Press. Il se consacre désormais à une étude approfondie de Sir Isaac Brock et de sa mort prématurée lors de la bataille des hauteurs de Queenston.

## ILLUSTRATIONS

Carte postale de la face de l'obélisque

Carte postale de l'envers de l'obélisque

Ces cartes postales du début du XX<sup>e</sup> siècle représentent la face de l'obélisque (haut) et l'inscription qui y est soigneusement libellée, ainsi que de l'envers (bas), qui commémore la visite du prince de Galles en 1860. Il est intéressant de noter qu'on y aperçoit la maison de pierres et la grange (ou l'entrepôt) du 17 rue Queen, où aurait vraisemblablement été cachée la dépouille du major-général Brock.

Source : Niagara Historical Society Museum / Collection de l'auteur.

## Croquis de Stanton

Robert Stanton, auteur de ce croquis, est lieutenant dans le 3<sup>e</sup> régiment de la milice de York lors de la bataille des hauteurs de Queenston, mais y arrive trop tard pour être personnellement témoin du décès du major-général Brock. Il prétend néanmoins avoir vu sa dépouille dans une taverne de pierre avoisinante, sur le site qui accueille désormais le Mackenzie Printery and Newspaper Museum, à l'extrémité sud du village. Malheureusement, il fait fausse route et son erreur contribue à perpétuer le mythe selon lequel le major-général Brock aurait été tué beaucoup plus près de la batterie du redan.

Source : Niagara Historical Society Museum.

## Croquis du lieu indiqué par le soldat Edward Wright

Selon Edward Wright, ancien milicien de Toronto, la clé pour repérer le lieu du décès du major-général Brock est la clôture de M. Hamilton, telle qu'illustrée dans le croquis de William Thomas, un architecte de Toronto. Cependant, approfondir cette piste était plus facile à dire qu'à faire.

Source : Niagara Historical Society Museum.

## Carte de George Keefer

George Keefer affirme en 1860 avoir dessiné cette carte en 1850 ou 1852. Son objectif était alors de déterminer l'endroit exact de la chute du major-général Brock afin d'en faire part au comité chargé de la reconstruction du monument commémoratif.

Source : Archives publiques de l'Ontario.

## Carte du Royal Engineers

Cette carte est établie en 1818 à la suite des travaux d'arpentage du lieutenant John C. Alexander, connu principalement en raison de son commandant divisionnaire, le capitaine Henry Vavasour. Il s'agit d'une représentation cartographique très fidèle de Queenston, le seul élément donnant lieu à interprétation étant la marque indiquant le lieu de décès du major-général Brock. Sur une carte

moderne, cette marque serait pratiquement au centre du quadrilatère formé par : A) la rue Kent, au sud; B) Niagara Parkway, à l'ouest; C) la rue Queenston, à l'est; et D) la rue Partition, au nord. Source : Bibliothèque et Archives Canada.

#### Dessin de Queenston, par Robert Irvine (v. 1816)

Cette aquarelle minutieuse de Queenston réalisée par Robert Irvine vers 1816 offre une représentation du village tel qu'il était plusieurs années avant le décès du major-général Brock. Bien que le lieu de cet incident soit dissimulé par les falaises, on y voit une partie de la maison de pierres (A) dans laquelle sa dépouille fut cachée, de même que les champs, à l'ouest, et les clôtures en bois fendu qui les délimitent.

Source : Musée royal de l'Ontario

#### Photographie du 17, rue Queenston

En 1812, l'angle sud-ouest des rues Queenston et Kent est un champ en rase campagne. Trois ans plus tard, le terrain encore vacant attire l'attention des responsables de la construction du premier monument commémoratif au major-général Brock. Or, la décision prise avec l'assentiment du lieutenant-gouverneur Sir Peregrine Maitland consistera plutôt à ériger la colonne aux hauteurs Queenston.

Source : David Sharron.

#### Photographie de Queenston, 1888

Cette vue panoramique de Queenston datant de 1888 donne à voir dans le menu détail la zone où le major-général Brock a mené son attaque. On y observe notamment : A) l'emplacement général de la chute du major-général Brock d'après la carte du Royal Engineers; B) l'obélisque érigé en vue de la visite du prince de Galles, en 1860; C) la grange de pierres (entrepôt); D) l'emplacement approximatif de la chute du major-général Brock d'après les dires du soldat Wright et de George Keefer; E) le mur de pierres que le major-général Brock aurait enjambé; F) la maison du 17 rue Queen; et G) la maison du 20 rue Queen, où la dépouille du major-général Brock fut cachée. Par ailleurs, la maison en ruine que l'on aperçoit en avant-plan, à droite, fut restaurée à la fin des années 1930. Elle abrite désormais le Mackenzie Printery and Newspaper Museum.

Source : Niagara Historical Society Museum.

#### Aquarelle de Bainbrigge du monument Brock, 1840

Réalisée en 1840 par l'artiste militaire britannique Philip John Bainbrigge, cette aquarelle du premier monument en l'honneur du major-général Brock dépeint une partie du mur de pierres du Dr Joseph Hamilton.

Source : Bibliothèque et Archives Canada.

#### Vue aérienne de Queenston

Vue aérienne de la partie sud des hauteurs Queenston, soit la direction de l'attaque du major-général Brock. On y retrouve les points d'intérêt suivants : A) la maison où la dépouille du major-général Brock fut cachée, aujourd'hui le 20 rue Queenston; B) l'emplacement du mur de pierres que le major-général Brock aurait enjambé; C) l'emplacement de la chute du major-général Brock, à savoir la maison et la grange (entrepôt) de pierres, aujourd'hui le 17 rue Queenston; D) l'emplacement de la taverne de pierres mentionnée par le lieutenant Robert Stanton, où se trouve aujourd'hui le Mackenzie Printery and Newspaper Museum; E) le pied de la pente en contrebas de la rue York; F) l'obélisque érigé en 1860 pour la visite du prince de Galles; et G) l'emplacement général de la chute du major-général Brock d'après la carte du Royal Engineers. Source : Skyview Arts.

#### NOTES

Je tiens à remercier les personnes suivantes pour leur aide et leurs conseils : Jim Armstrong, de Queenston, en Ontario; Michael Barbieri, de Wallingford, au Vermont; René Bertschi, de Niagara-on-the-Lake, en Ontario; Rebecca Blackburn, du secteur Library and Archive du Royal Engineers Museum; Victor DesRosiers, du secteur des Manuscripts and Special Collections de la New York State Library; Jonathan Ferguson, le conservateur des armes à feu du Royal Armouries Museum; Jon Jouppien, de Niagara Falls, en Ontario; Stephen Otto, de Toronto, en Ontario; David Sharron, responsable des archives et des collections spéciales de la bibliothèque de l'Université Brock; et John Shaw-Rimmington, de Port Hope, en Ontario.

1. Cette visite s'inscrivait dans un programme de collecte de fonds de la Friends of Fort George, une association coopérante sans but lucratif qui soutient des activités d'interprétation. Les forces américaines se sont emparées rapidement de la batterie du redan lors de la bataille.
2. Selon M. Malcomson, il est possible que l'obélisque ait été installé à cet endroit parce que les propriétaires fonciers ont refusé de l'avoir sur leur terrain privé. Cependant, une vérification des faits dément cette hypothèse puisque, en réalité, l'obélisque a été érigé sur une propriété privée. La Commission des parcs du Niagara ne s'est portée acquéreur des lots l'entourant qu'en 1896. Voir : Ronald L. Way, *Ontario's Niagara Parks: A History*, Niagara Falls (Ontario), Commission des parcs du Niagara, 1946, p. 83.
3. Janet Carnochan, « Col. Daniel MacDougal and Valuable Documents », *Niagara Historical Society Museum Journal*, n° 23, 1912, p. 26-41. La Niagara Historical Society détient les documents originaux.
4. Ian Radforth, *Royal Spectacle: The 1860 Visit of the Prince of Wales to Canada and the United States*, Toronto (Ontario), University of Toronto Press, c 2004, p. 20.
5. *Toronto Leader*, Toronto (Canada-Ouest), 21 avril 1860, p. 2, c. 4. En octobre 1813, les troupes américaines en marche vers le Bas-Canada (Québec) sont arrêtées lors de la bataille de la Châteauguay.
6. *Ibidem*.
7. *Ibidem*.
8. En plus de ses nombreuses responsabilités, Sir MacNab est le président du comité chargé de rédiger et de livrer le discours de la milice à l'intention du prince de Galles. Voir : Archives publiques de l'Ontario, fonds famille John Beverley Robinson, F 44, papiers en ordre chronologique, 1857-1905, lettre type adressée aux greffiers de la paix, 10 juillet 1860.
9. Le lieutenant Stanton prétend avoir vu la dépouille du major-général Brock dans une taverne de pierre non loin de là. Voir : Niagara Historical Society Museum, lettre du lieutenant Stanton à Sir MacNab, 28 juillet 1860, numéro d'accès 992.5.296. En 1861, le lieutenant Stanton occupe un poste de commis du greffe à Osgoode Hall, à Toronto, le siège de la Cour supérieure provinciale et l'administration centrale de la Société du barreau du Haut-Canada et de sa faculté de droit.
10. « Sketch showing the spot where Brock fell », date inconnue, croquis, par le lieutenant Robert Stanton, Niagara Historical Society Museum, numéro d'accès 989.5.33. Il s'agit du croquis mentionné par le lieutenant Stanton dans sa lettre du 28 juillet 1860 à Sir MacNab.

11. Niagara Historical Society Museum, lettre de Sir MacNab au colonel MacDougal, le 30 juillet 1860, numéro d'accession 989.5.29.
12. *Idem*, lettre de M. Thomas à Sir MacNab, le 1<sup>er</sup> août 1860, numéro d'accession 989.5.31.
13. La date exacte de la visite ne sera connue qu'aux alentours de la fin août. Voir : *St. Catharines Journal*, St. Catharines (Canada-Ouest), 6 septembre 1860, p. 1, c. 3.
14. Niagara Historical Society Museum, lettre de M. Thomas à Sir MacNab, le 9 août 1860, numéro d'accession 989.5.30. M. Thomas réalise un croquis qu'il fait parvenir à Sir MacNab pour l'aider à visualiser les lieux. Malheureusement, ce précieux document est introuvable.
15. *Ibidem*.
16. *Idem*, lettre de M. Thomas à Sir MacNab, le 4 août 1860, numéro d'accession 989.5.32.
17. *Idem*, lettre de M. Thomas à Sir MacNab, le 9 août 1860, numéro d'accession 989.5.30. M. Thomas est d'avis que la population locale préférerait voir le monument édifié sur une voie publique au lieu de le coincer sur une propriété privée.
18. *Idem*, lettre de M. Thomas au colonel MacDougal, le 10 août 1860, numéro d'accession 992.5.297.
19. Benson J. Lossing, *The Pictorial Field-Book of the War of 1812*, New York (New York), Harper and Brothers, 1868, p. 416. Deux de ces habitants sont James Cooper et Henry Stone. Or, aucun d'eux ne peut se targuer d'être présent à la mort du major-général Brock. Comme M. Cooper est présumé se trouver à environ six pieds (1,8 m) du major-général Brock lorsque ce dernier tombe, il s'agirait plutôt du capitaine James Cooper du 2<sup>e</sup> régiment de la milice de Lincoln, qui prend certes part à la bataille des hauteurs de Queenston, mais bien après le décès du major-général Brock. Il n'est donc pas personnellement témoin de sa mort. Voir : Irving L. Homfray, *Officers of the British Forces in Canada during the War of 1812-15*, Welland (Ontario), Welland Tribune Print, 1908, p.77; Janet Carnochan, *History of Niagara*, Toronto (Ontario), William Briggs, 1914, p. 187 et 252; et Wesley B. Turner, *The Astonishing General: The Life and Legacy of Sir Isaac Brock*, Toronto (Ontario), Dundurn Press, c2011, p. 166 et 196. De plus, il est impossible que M. Lossing et lui se soient entretenus, son décès étant survenu cinq mois avant l'arrivée de M. Lossing à Queenston, en août 1860. Voir : Benson J. Lossing, *The Pictorial Field-Book of the War of 1812*, New York (New York), Harper and Brothers, 1868, p. 416. Quant à Henry Stone, qui prétend avoir vu des roches éclaboussées du sang du major-général Brock à proximité du lieu choisi pour l'obélisque, il ne peut que faire preuve d'une imagination fantasque, puisqu'il est né un ou deux ans après le drame. Voir : Bibliothèque et Archives Canada, recensement de 1861, RG31-C1, Canada-Ouest, comté de Welland, canton de Humberstone, p.15, n° 25; et Archives publiques de l'Ontario, Bureau du Registraire général de l'état civil, enregistrement de décès, 1869-1897, RG 80-8, vol. J, « enregistrement de décès de Henry Stone », 1<sup>er</sup> février 1897, n° 25818.
20. *Toronto Leader*, 25 août 1860, p. 2, c. 6. Ces rumeurs se sont révélées sans fondement.
21. *St. Catharines Journal*, 20 septembre 1860, p. 2, c. 1.
22. Janet Carnochan, « Col. Daniel MacDougal and Valuable Documents », *Niagara Historical Society Museum Journal*, n° 23, 1912, p. 28.
23. Niagara Historical Society Museum, lettre de Sir MacNab au colonel MacDougal, le 10 août 1860, numéro d'accession 992.5.297.
24. Benson J. Lossing, *The Pictorial Field-Book of the War of 1812*, New York (New York), Harper and Brothers, 1868, p. 416. Selon M. Thomas, le lieutenant Brown prétend avoir participé à la bataille, bien qu'il puisse entendre par là son service à fort George. Voir : Niagara Historical Society Museum, lettre de M. Thomas à Sir MacNab, le 1<sup>er</sup> août 1860, numéro d'accession 989.5.31.
25. M. Wynn, ancien maître de poste de Queenston, est âgé de 61 ans au moment du recensement de 1861; M. Wadsworth en a 68, mais il l'est arrivé au Haut-Canada qu'en 1815. Voir : Bibliothèque et Archives Canada, recensement de 1861, RG 31,C1, Canada-Ouest, comté de Lincoln, canton de Niagara, dis. 1, p. 18, n° 4; *Idem*, recensement de 1861, RG31-C1, Canada-Ouest, comté de Welland, canton de Stamford, dis. 1, p. 2, n° 28; Benson J. Lossing, *The Pictorial Field-Book of the War of 1812*, New York (New York), Harper and Brothers, 1868, p. 415; et Bibliothèque et Archives Canada, revendications territoriales au conseil exécutif, RG 1,L3, W15 (1827-1829), vol. 530a, pétition de Chester Wadsworth, novembre 1828, n° 54.
26. Aux premiers abords, la présence d'un piquet marquant le lieu de l'attaque confère une crédibilité accrue au choix du site. M. Thomas mentionne que M. Wadsworth, un résident de Queenston, l'a informé qu'un piquet a marqué pendant des années le lieu où le major-général Brock est tombé. Il lui propose donc d'y retourner pour lui indiquer l'endroit avec autant d'exactitude que lui permettent ses souvenirs de cette époque révolue. D'autres corroborent l'hypothèse. En 1817, Richard Langslow, un officier britannique, souligne qu'un long mât, comme une hampe, est planté à l'endroit où le major-général Brock est tombé. Toutefois, Langslow s'en explique mal la présence aux hauteurs Queenston. En 1831, Thomas Fowler, un touriste britannique, souligne lui aussi que l'endroit où le général est tombé est indiqué par un piquet et un panneau blanc, où figure une description de l'événement. En 1943, le jeune Al Clifford retire une barre de fer du champ derrière la maison familiale, au 17 rue Queen (aujourd'hui Queenston). Sa mère, mécontente, exprime son regret que cette barre ait été retirée, puisqu'elle pense qu'elle marquait l'endroit où l'emplacement de la chute du major-général Brock. Malheureusement, même si ces deux dernières déclarations ne sont pas anodines, il est impossible d'en vérifier l'authenticité. Voir : Niagara Historical Society Museum, lettre de M. Thomas à Sir MacNab, 1<sup>er</sup> août 1860, numéro d'accession 989.5.31; Frank H. Severance, éd., *A Niagara Falls Tourist of the Year 1817*, Publications of the Buffalo Historical Society, vol. V, 1902, p. 121; Thomas Fowler, *The Journal of a Tour Through British America to the Falls of Niagara*, Aberdeen (Royaume-Uni), Lewis Smith, 1832, p. 211; et conversation avec T. Alan Clifford, 30 avril 2011.
27. Bibliothèque et Archives Canada, fonds du bureau de l'adjudant général, Haut-Canada, contrôles nominatifs et états de solde, 1812-1815, RG 9, série IB7, vol. 1, p. 102, n° 53. Selon cette source archivistique, le nom complet du soldat Wright est Edward Graves Simcoe Wright, ainsi nommé en l'honneur du premier lieutenant gouverneur du Haut-Canada, John Graves Simcoe. Bien qu'ayant vécu à Toronto toute sa vie, il décède à East Troy, au Wisconsin, en 1882. Voir : *The Globe*, Toronto (Ontario), 10 mars 1882, p. 7, c. 1.
28. Niagara Historical Society Museum, lettre de M. Thomas à Sir MacNab, 4 août 1860, numéro d'accession 989.5.32.
29. *Idem*, lettre du lieutenant Stanton au colonel MacDougal, 16 août 1860, numéro d'accession 992.5.300.
30. Selon le témoignage de John Beverley Robinson et d'Archibald McLean, tout deux lieutenants dans le 3<sup>e</sup> Régiment de la milice de York, leur régiment se trouve à Brown's Point, à quatre kilomètres au nord de Queenston, et avance vers le village quand le major-général arrive à sa hauteur pour l'exhorter à continuer. Il n'arrive donc à Queenston qu'après la mort du major-général Brock. Voir : Archives publiques de l'Ontario, fonds famille John Beverley Robinson, F 44, J.B. Robinson Memoranda, 1812-1854, lettre du lieutenant Robinson à Strachan (?), 14 octobre 1812, p. 986-997; et Janet Carnochan, « Col. Daniel MacDougal and Valuable Documents », *Niagara Historical Society Museum Journal*, n° 23, 1912, p. 35-37.
31. « Sketch showing the spot where Brock fell », date inconnue, dessin, par William Thomas selon les dires du soldat Edward Wright, Niagara Historical Society Museum, numéro d'accession 992.5.299. Il semblerait toutefois que ce dessin ne soit plus joint à la lettre dans laquelle il est mentionné.
32. Alun Hughes, *Where Did Brock Fall?*, *Bulletin de la Historical Society of St. Catharines*, juin 2012, n° 4. Archives publiques de l'Ontario, Court des successions du Haut-Canada, dossiers de succession, 1793-1859, RG 22-155, testament de Robert Hamilton, 14 janvier 1809.
33. « Sketch showing the spot where Brock fell », date inconnue, dessin, par William Thomas selon les dires du soldat Edward Wright, Niagara Historical Society Museum, numéro d'accession 992.5.299. M. Hughes semble également avoir fait fi de l'incohérence de certains faits. Selon la description des biens légués par Robert Hamilton à son fils Alexander, la clôture se trouve à l'ouest de la rue Queen; toutefois, selon le soldat Wright, elle se situe plutôt à l'est. Voir : Archives publiques de l'Ontario, Court des successions du Haut-Canada, dossiers de succession, 1793-1859, RG 22-155, testament de Robert Hamilton, 14 janvier 1809.
34. Niagara Historical Society Museum, lettre de M. Thomas à Sir MacNab, le 9 août 1860, numéro d'accession 989.5.30; et « Sketch showing the spot where Brock fell », date inconnue, dessin, par William Thomas selon les dires du soldat Edward Wright, Niagara Historical Society Museum, numéro d'accession 992.5.299.
35. Archives publiques de l'Ontario, fonds famille William Hamilton Merritt, F 662, boîte 8, Brock's Monument, « Sketch of Queenston Heights designed to shew where Gen. Brock Fell on the 13<sup>th</sup> Oct. [1812] », par George Keefer, 1860. Selon cette carte de M. Keefer, le major-général Brock est tombé à la limite du lot 55, entre la maison du 17 rue Queen et l'entrepôt ou la grange à l'arrière. Bien que le dessin en question ne tienne pas compte de cette dernière structure, un autre permet de déterminer qu'elle s'y dressait déjà en novembre 1838. Voir : William Hawkins, aide-géomètre, « Plan of the military reserve at Queenston, Township of Niagara, 1838 », novembre 1838, Bibliothèque et Archives Canada, numéro de reproduction NMC 40965. Ne pas confondre George Keefer avec son père, qui porte le même nom. Celui qui nous intéresse est celui qui est décédé en 1885 à Thorold, en Ontario.
36. Bibliothèque et Archives Canada, lettre de M. Keefer à M. Merritt, le 17 septembre 1860. La bataille de Beaver Dams, qui eut lieu en juin 1813, se solda par une victoire des troupes britanniques et de leurs alliés autochtones.
37. *Ibidem*. Il semblerait que la possibilité de poser une pierre commémorative sur le site du décès du major-général Brock ait déjà été évoquée lors d'une campagne de commémoration des différents champs de bataille de la guerre de 1812. La motivation nécessaire pour concrétiser ce plan a cependant fait défaut jusqu'à ce que les hauteurs Queenston fassent l'objet de la visite du prince. Voir : *Toronto Leader*, 21 avril 1860, p. 2, c. 4. Pour des détails sur la campagne mentionnée précédemment, voir : *St. Catharines Journal*, 4 août 1853, p. 3, c. 1; *Idem*, 24 août 1853, p. 3, c. 1; et *St. Catharines Constitutional*, St. Catharines (Canada-Ouest), 5 septembre 1855, p. 3, c. 1.

38. Archives publiques de l'Ontario, fonds famille William Hamilton Merritt, F 662, boîte 8, monument Brock, lettre de Keefer à Merritt, 17 septembre 1860. Pour trouver ses coordonnées, M. Keefer s'est apparemment appuyé sur le témoignage d'autres habitants de Queenston que ceux ayant eu une influence lors de la réunion de 1860 concernant l'obélisque.
39. Lieutenant John C. Alexander (arpentage et signature) et capitaine Henry Vavasour (contresignature), Royal Engineers, « A Plan of the Position of Queenston », Bibliothèque et Archives Canada, 1818, H2/440, numéro de reproduction NMC 22750.
40. Gilbert Auchinleck, *A History Of The War Between Great Britain And The United States Of America*, Toronto (Canada-Ouest), Maclear and Company, 1855, p. 104-105. Alun Hughes ne peut s'empêcher de se questionner sur la justesse des souvenirs du soldat Jarvis d'un événement ayant eu lieu 40 ans plus tôt, ainsi que sur la possible idéalisation de son rôle dans le but de le rendre plus appréciable. Cependant, comme la mort du major-général Brock a sans doute grandement bouleversé le soldat Jarvis, le scepticisme de M. Hughes n'est pas justifié. Voir : Alun Hughes, « Where Did Brock Fall? », *Bulletin de la Historical Society of St. Catharines*, juin 2012, n° 4, p. 9.
41. Une carte de Queenston de 1854 montre un mur de pierres dans les champs jouxtant la rue Queen, à l'ouest du village, ce qui cadre avec la limite figurant sur la carte de 1818 du Royal Engineers. Cependant, ce mur n'apparaît pas dans l'aquarelle de Robert Irvine, peinte vers 1816, laissant ainsi croire qu'il a probablement été construit après la mort du major-général Brock. En outre, comme l'emplacement de ce mur est en dehors des limites du lieu de l'incident représenté sur la carte du Royal Engineers, il ne peut s'agir du mur enjambé par le général peu avant sa mort. Voir : William Hawkins, arpenteur-géomètre provincial, « Queenston », décembre 1853 à février 1854, Bibliothèque et Archives Canada, numéro de reproduction NMC 11434; « Queenston from the Heights », vers 1816, illustration, par Robert Irvine, Musée royal de l'Ontario, collection canadienne, département des cultures du monde, numéro d'accession 977.290; Lieutenant John C. Alexander (arpentage et signature) et capitaine Henry Vavasour (contresignature), Royal Engineers, « A Plan of the Position of Queenston », Bibliothèque et Archives Canada, 1818, H2/440, numéro de reproduction NMC 22750.
42. Queenston from the Heights », vers 1816, illustration, par Robert Irvine, Musée royal de l'Ontario, collection canadienne, département des cultures du monde, numéro d'accession 977.290.
43. Gilbert Auchinleck, *A History Of The War Between Great Britain And The United States Of America*, Toronto (Canada-Ouest), Maclear and Company, 104, p. 104-105. Le soldat Jarvis fait référence à la route Niagara, aujourd'hui la rue Queenston.
44. Un arbre solitaire se serait dressé à proximité du lieu de la chute du major-général Brock. Les témoignages ne s'accordent pas toujours sur l'espèce, bien qu'il soit souvent fait mention d'un roncier. Voir, par exemple : John M. Duncan, *Travels through part of the United States and Canada in 1818 and 1819*, Glasgow (Royaume-Uni), Hurst, Robinson and Company, 1823, p. 57; John Goldie, *Diary of a Journey Through Upper Canada: And Some of the New England States*, 1819, Toronto (Ontario), William Tyrrell and Company, 1897, p. 23; John Howison, *Sketches of Upper Canada*, Édimbourg (Royaume-Uni), Oliver and Boyd, 1821, p. 76; Edward T. Coke, *A Subaltern's Furlough*, Londres (Royaume-Uni), Saunders and Otley, 1833, p. 311; Adam Ferguson, *Practical Notes made during a Tour in Canada, and a Portion of the United States in MDCCXXXI*, Édimbourg (Royaume-Uni), William Blackwood, 1833, p. 101; Sir Richard H. Bonnycastle, *The Canadas in 1841*, vol. 1-2, Londres (Royaume-Uni), Henry Colburn, 1841, p. 217; John W. Orr, *Pictorial Guide to the Falls of Niagara*, Buffalo (New York), Press of Salisbury and Clapp, 1842, p. 183; et Archives publiques de l'Ontario Fonds famille William Hamilton Merritt, F 662, boîte 8, Brock's Monument, « Sketch of Queenston Heights designed to shew where Gen. Brock Fell on the 13th Oct. [1812] », par George Keefer, 1860.
45. Pour un aperçu des exploits de M<sup>me</sup> Secord, voir : Bibliothèque et Archives Canada, fonds du Cabinet du gouverneur général du Canada, « Records Relating to Royal Visits and Vice-Regal Tours, Visit of the Prince of Wales », RG 7 G23, vol. 1, dossier 2, discours de Laura Secord au prince de Galles, 1860.
46. Bibliothèque et Archives Canada, correspondance du secrétaire civil, articles divers sur le Haut-Canada, RG 5 A1, vol. 108, lettre du colonel Clark au lieutenant-colonel McMahon, 30 juillet 1831, 61 563.
47. M<sup>me</sup> Second se rappelle s'être fait promettre le poste par M. Maitland en 1828, mais une note datée de la mi-novembre 1827, signée de sa main, en fait mention. Voir : *Idem*, lettre de M<sup>me</sup> Secord à Sir John Colborne, 17 juillet 1831, 61 567; et *Idem*, vol. 86, lettre de M<sup>me</sup> Secord au major Hillier, 14 novembre 1827, 47 152.
48. Au début de janvier 1827, un article d'un journal local fait référence au monument Brock en mentionnant que sa construction sur les hauteurs Queenston, bien que s'étirant en longueur, est pratiquement achevée. Le colonel Clark rappelle toutefois avec insistance qu'il faut encore y installer une statue du major-général Brock, ainsi qu'une rambarde de fer. Voir : *Farmer's Journal*, St. Catharines (Haut-Canada), 3 janvier 1827, p. 3, c. 2; Bibliothèque et Archives Canada, correspondance du secrétaire civil, articles divers sur le Haut-Canada, RG 5, A1, vol. 108, lettre du colonel Clark au lieutenant-colonel McMahon, 30 juillet 1831, 61 564.
49. Bibliothèque et Archives Canada, correspondance du secrétaire civil, articles divers sur le Haut-Canada, RG 5, A1, vol. 108, lettre du colonel Clark au lieutenant-colonel McMahon, 30 juillet 1831, 61 565.
50. Je fis cette découverte en consultant les répertoires d'enregistrements fonciers de Queenston. Voir : Bureau d'enregistrement immobilier de Niagara Nord, répertoires, Queenston, canton de Niagara, 1799-1835, n° 206-208.
51. *Idem*, répertoires, Queenston, canton de Niagara, 1799-1835, no 207. Pour les lots 26, 27 et 28, voir : *Idem*, vente sur marché, Dickson à Biggars, 20 septembre 1819, installation 5674. Pour le lots 53, voir : *Idem*, vente sur marché, Dickson à Vrooman, 29 août 1816, installation 7873.
52. L'intention initiale était de construire un monument aux hauteurs Queenston, près de l'emplacement de la chute du major-général. Comme ce n'est pas à cet endroit qu'il fut tué, l'énoncé a été modifié pour annoncer la construction et l'édification à Queenston, près du lieu de sa chute ou d'un lieu convenu par les commissaires. Ces derniers choisiront finalement les hauteurs Queenston, avec l'assentiment du lieutenant-gouverneur Sir Peregrine Maitland. Voir : Ontario Bureau of Archives. *Ninth Report of the Bureau of Archives for the Province of Ontario: Journal of the House of Assembly of Upper Canada*, vol. 3 (14 mars 1814), 1912, p. 159; Statutes of Upper Canada. *An Act to provide for the erection of a monument to the memory of the late president Major General Sir Isaac Brock*, 1815, 55 Geo. III, c. 15; Bibliothèque et Archives Canada, correspondance du secrétaire civil, articles divers sur le Haut-Canada, RG 5, A1, vol. 108, lettre du colonel Clark au lieutenant-colonel McMahon, 30 juillet 1831, 61 565.
53. M. Dickson fait l'achat de ces lots en 1805; en 1836, sa fille en est toujours propriétaire. Voir : Bureau d'enregistrement immobilier de Niagara Nord, répertoires, Queenston, canton de Niagara, 1799-1835, n° 208; Bureau d'enregistrement immobilier des comtés de Lincoln et de Niagara Nord, RG 61-30, acte de vente du comté de Lincoln, vol. B, bail-délassement, Dickson et Lyon à Dickson et autres, le 8 et le 9 novembre 1836, inst. 591, Archives publiques de l'Ontario.
54. En 1931, les lots ont été renumérotés, et cette propriété se trouve désormais sur le lot 48.
55. Guy St-Denis, « The House where General Brock Died? », *Journal of the Society for Army Historical Research*, vol. 86, n° 346, été 2008, p. 109-119. Le fait que la grange en pierre ait été construite sur le lot où le major-général Brock aurait perdu la vie peut expliquer, dans une certaine mesure, qu'on ait cru à tort que sa dépouille y fut dissimulée.
56. Thomas Dickson est décédé à Queenston le 22 janvier 1825. Voir : *Niagara Gleaner*, Niagara (Haut-Canada), 29 janvier 1825, p. 3, c. 4.
57. Bureau d'enregistrement immobilier des comtés de Lincoln et de Niagara Nord, RG 6130, acte de vente des comtés de Lincoln et de Haldimand, vol. S, acte de vente sur marché de M. Dickson à M. Bowland, 3 novembre 1836, inst. 11731, Archives publiques de l'Ontario.
58. William Hawkins, aide-géomètre, « Plan of the military reserve at Queenston, Township of Niagara, 1838 », novembre 1838, Bibliothèque et Archives Canada, NMC40965. En 2010, les auteurs de l'évaluation de la valeur patrimoniale de la maison du 17 rue Queenston parvenaient à la conclusion qu'il s'agissait d'un exemple typique d'architecture néoclassique des années 1830 à 1840. Or, la grange (ou entrepôt) daterait de la même époque. Je tiens à remercier Jon Jouppien, consultant en ressources patrimoniales, qui a gentiment accepté de partager son expertise avec moi.
59. « Queenston and Niagara River », 1888, photographie, par photographe inconnu, Niagara Historical Society Museum, numéro d'accession 991.169.
60. John Shaw-Rimmington est président de Dry Stone Walling Across Canada. Je lui suis extrêmement reconnaissant de son aide.
61. Ernest Cruikshank, *Queenston Heights*, 2<sup>e</sup> éd., Niagara Falls (Ontario), Lundy's Lane Historical Society, 1891, p. 31. Le chef mohawk John Norton mentionne également un mur (vraisemblablement en pierres) dans sa description de la mort du major-général Brock. Sans être un témoin direct des événements, le chef Norton semble confirmer l'hypothèse du capitaine Cruikshank voulant que le mur de pierres ait servi de point d'attaque au major-général. D'après le chef Norton, le major-général Brock fut tué alors qu'il tentait de rallier ses troupes à l'abri d'un mur au bas de la colline. Il semblerait que le capitaine Cruikshank n'ait pas été au courant de la référence du chef Norton à ce mur de pierres. Voir : Collections and Archives Department, Alnwick Castle, manuscrits du duc de Northumberland, « Journal of a Voyage, of a thousand miles, down the Ohio », vol. 716 et 717, major John Norton, 1816, p. 804.

62. Le Dr Joseph Hamilton est décédé en 1847. C'était le fils de Robert Hamilton, un marchand influent de Queenston. Voir : William Canniff, *The Medical Profession in Upper Canada, 1783-1850*, Toronto (Ontario), William Briggs, 1894, p. 412-415; *The Globe*, Toronto (Canada-Ouest), 20 novembre 1847, c. 4. Pour consulter cette captivante correspondance concernant les terres en litige et le mur de pierres du Dr Hamilton, voir « State Submissions to the Executive Council of Upper Canada », documents d'États du Haut-Canada, RG 1, E3, vol. 36, lettre, M. Mackenzie à M. Macaulay, 14 août 1838, p. 236-237, Bibliothèque et Archives Canada. *Idem*. Lettre de M. Mackenzie à M. Halkett, 1<sup>er</sup> septembre 1838, p. 240-242.
63. Lieutenant John C. Alexander (arpentage et signature) et capitaine Henry Vavasour (contresignature), Royal Engineers, « A Plan of the Position of Queenston », Bibliothèque et Archives Canada, 1818, H2/440, NMC22750. D'après cette carte, une longue clôture traversait le territoire à partir de l'ancienne rue Queen en direction de l'ouest. Il s'agit vraisemblablement d'une clôture en bois fendu comme celles des environs. Toutefois, l'absence de mention d'une clôture dans les témoignages de l'attaque du major-général Brock indique qu'elle n'était peut-être pas encore construite en 1812. Ou alors qu'elle ne fut pas jugée assez importante pour la mentionner. Le capitaine John E. Wool, par exemple, ne mentionne ni le sentier des pêcheurs ni la route du Portage, alors qu'il devrait les avoir croisés sur le chemin de la batterie du redan. Si une telle clôture existait le jour de cette bataille, le major-général Brock et ses troupes auraient pu aisément la détruire.
64. Gilbert Auchinleck, *A History Of The War Between Great Britain And The United States Of America*, Toronto (Canada-Ouest), Maclear and Company, p. 105.
65. « Biographical Sketch of Major General Winfield Scott », *Analectic Magazine*, vol IV, décembre 1814, p. 470. Une distance de 100 pas ou 83 verges correspond à 76 mètres. Bien que n'ayant pas été un témoin direct de la mort du major-général Brock, le lieutenant-colonel Scott a vraisemblablement obtenu cette information d'un témoin oculaire, possiblement de l'un des autres officiers faits prisonniers ce jour-là.
66. Le prolongement de la rue Queenston parallèle à la rue York fut choisi arbitrairement comme point de départ parce qu'il suit plus ou moins le bas de la pente.
67. Si Jonathan Ferguson, conservateur des armes à feu du Royal Armouries Museum de Leeds, en Angleterre, fut d'une aide précieuse à cet égard, cette conclusion est mienne.
68. *Niagara Bee*, Niagara (Haut-Canada), 24 octobre 1812, p. 2, c. 1. À l'époque, le rédacteur en chef du *Bee* est James Durand. M. Durand a participé à la bataille des hauteurs de Queenston en qualité de capitaine au sein du 5<sup>e</sup> régiment de la milice de Lincoln. Sa référence à l'emplacement de la balle, qui aurait été logée près de la colonne vertébrale du major-général Brock, fait écho au témoignage de l'adjudant John Smith de fort George. Voir : Documents du secrétaire d'État, RG 59, articles sur la guerre de 1812, diverses correspondances interceptées, correspondance militaire britannique, 1812-1813, lettre, adjudant Smith à M. Procter, 18 octobre 1812, National Archives and Records Administration. Une autre description de la blessure vient contredire celle du capitaine Durand et de l'adjudant Smith. Thomas Evans, le major de brigade de fort George, semble toutefois faire erreur lorsqu'il écrit que la balle a traversé son épaulé droite. Voir : Collection Thomas Evans, « Queenston Heights Report », 15 octobre 1812, Bibliothèque et Archives Canada, MG 24, F70.
69. Collection William Dummer Powell and Family, « Correspondence, 1774-1832 », p. 101-104, Bibliothèque et Archives Canada, MG 23, HI4. C'est moi qui souligne. De plus, il convient de noter que le capitaine Glegg décrit la blessure de son point de vue et non de celui de la victime, ce qui explique l'ajout de mots entre crochets. Voir : Guy St-Denis. « Sir Isaac Brock's Magic Bullet », *Revue militaire canadienne*, vol. 17, n° 2, printemps 2017, p. 58-59.
70. Berkeley R. Lewis, *Small Arms and Ammunition in the United States Service*, Smithsonian Miscellaneous Collections, vol. 129, Washington, Smithsonian Institution, 1956, p. 90. Ludwig Kosche, un ancien bibliothécaire du Musée canadien de la guerre, conclut que la vitesse de la balle était suffisante pour sortir du corps du major-général Brock, mais pas pour traverser sa veste. Cette théorie est toutefois contredite par les données présentées ici. Voir : Voir Ludwig Kosche, « Relics of Brock : An Investigation », *Archivaria*, n° 9, hiver 1979-1980, p. 50 à 52.
71. George Hanger, *To All Sportsmen, Farmers, and Gamekeepers*, nouvelle édition, Londres (Royaume-Uni), J.J. Stockdale, 1814, p. 205.
72. *Ibidem*.
73. C'est d'ailleurs ce dont se souvient le soldat Jarvis. Voir : Gilbert Auchinleck, *A History Of The War Between Great Britain And The United States Of America*, Toronto (Canada-Ouest), Maclear and Company, p. 105.
74. Philip Stansbury, *A Pedestrian Tour of Two Thousand and Three Hundred Miles, in North America*, New York, J.D. Meyers and W. Smith, 1822, p. 131.
75. Le capitaine Wool mentionne ce détachement dans des lettres écrites peu après la bataille. Voir : Manuscript and Special Collections, documents de John Ellis Wool, SC 15361, boîte 1, dossier 1, lettre, capitaine Wool à sa femme, 17 octobre 1812, New York State Library; *Idem*, lettre, capitaine Wool au général Solomon Van Rensselaer, 23 octobre 1812.
76. Gilbert Auchinleck, *A History Of The War Between Great Britain And The United States Of America*, Toronto (Canada-Ouest), Maclear and Company, p. 105.
77. *Sarnia Observer*, Sarnia (Ontario), 1<sup>er</sup> décembre 1913, p. 6, c. 5.
78. Robert Malcomson, *A Very Brilliant Affair: The Battle of Queenston Heights*, 1812, Toronto (Ontario), Robin Brass Studio, c2003, p. 150.
79. *The Globe*, 1<sup>er</sup> septembre 1900, p. 4, c. 2.
80. Cette confirmation provient du certificat de libération du John McCarthy. Voir : Dossiers de la Veterans Administration, demandes concernant les terres des pensions et primes de la guerre de 1812, demande de John McCarthy, RG 15, no SC-21581, National Archives and Records Administration.
81. L'historien Michael Barbieri est d'avis que le trou dans la veste du major-général Brock est trop petit pour une balle de mousqueton régulière. Il estime plutôt qu'il s'agirait d'une balle de carabine. Je tiens d'ailleurs à souligner l'apport précieux de Jonathan Ferguson, conservateur des armes à feu du Royal Armouries Museum de Leeds, en Angleterre, pour son expertise. Ludwig Kosche, pour sa part, attribue la petitesse du trou à l'élasticité du tissu. D'après lui, ce n'était pas inhabituel que de grosses balles fassent de petits trous. Toutefois, il n'a pas envisagé la possibilité qu'une plus petite balle – comme celle d'une carabine – ait pu causer un plus petit trou. Voir : Ludwig Kosche, « Relics of Brock : An Investigation », *Archivaria*, n° 9, hiver 1979-1980, p. 53.
82. Il semble que le major-général Brock ait été pris dans un tir croisé provenant de la batterie du redan, qui se trouvait à sa gauche. Voir : *Niagara Bee*, Niagara (Haut-Canada), 24 octobre 1812, p. 2, c. 1; Articles du secrétaire d'État, RG 59, articles sur la guerre de 1812, diverses correspondances interceptées, correspondance militaire britannique, 1812-1813, lettre de l'adjudant Smith à M. Procter, 18 octobre 1812, National Archives and Records Administration.
83. La demeure de M. McCabe servait alors d'hôpital militaire britannique, bien qu'elle n'ait pas été utilisée pendant cette bataille. Malgré tout, cette fonction pourrait avoir mené à la décision d'y déposer un défunt. Voir : Demandes de dédommagement, guerre de 1812, affidavit de Thomas Dickson, 26 juillet 1823, dans la demande de Patrick McCabe, RG 19, E 5a, vol. 3743, dossier 2, n° 233, Bibliothèque et Archives Canada.
84. *Ibidem*, « Endroit où le major-général Brock est tombé », date inconnue, croquis de William Thomas selon les dires du soldat Edward Wright, Niagara Historical Society Museum, numéro d'accession 992.5.299.
85. Fonds famille William Hamilton Merritt, F 662, boîte 8, Brock's Monument, « Sketch of Queenston Heights designed to shew where Gen. Brock Fell on the 13<sup>th</sup> Oct. [1812] » par George Keefer, 1860, Archives publiques de l'Ontario; *Idem*, lettre de George Keefer à Sir Allan Napier MacNab, 17 septembre 1860.
86. La plupart des témoignages attestent que le major-général Brock est tombé près de l'ancienne rue Queen. En 1821, par exemple, un médecin écossais nommé John Howison affirme qu'il a été tué près de la route menant à Queenston. Une description de la mort du major-général Brock, rédigée peu de temps après, corrobore la conviction de Dr Howison qu'il est décédé près de la route longeant la limite ouest du village; bref, l'ancienne rue Queen. Dans une lettre adressée à l'un des frères du major-général Brock, le capitaine Glegg écrit : « Je peux presque voir votre frère, si brave, et entendre sa voix forte encourager notre petit groupe de héros du 49<sup>e</sup> Régiment chargeant pour une troisième fois l'ennemi dans les rues de Queenston ». Voir : John Howison, *Sketches of Upper Canada*, p. 76; Documents de Ferdinand Brock Tupper, lettre, capitaine Glegg à William Brock, 25 octobre 1812, F 1081, Archives publiques de l'Ontario. Une vieille toile de la bataille des hauteurs de Queenston exposée au RiverBrink Art Museum de Queenston, en Ontario, dépeint un major-général Brock blessé, allongé sur la route à l'orée du village. Si cette toile est attribuée au major-général Sir James Dennis, qui a servi en qualité de capitaine pendant cette bataille, cette illustration de l'incident ne constitue pas une véritable preuve.
87. Alun Hughes, « Where Did Brock Fall? », *Bulletin de la Historical Society of St. Catharines*, juin 2012, n° 4, p. 10.
88. Le successeur du major-général Brock, le major-général Roger Hale Sheaffe, a finalement remporté la bataille des hauteurs de Queenston en élargissant la trajectoire de ses troupes.



John Richardson à l'occasion de la Journée Aquino 2017 à l'Ontario Regiment Museum.

Source : Jill Hamilton



## L'ONTARIO REGIMENT SE SOUVIENT DU CAPITAINE JOHN RICHARDSON : LE DERNIER OFFICIER DU RÉGIMENT SURVIVANT DE LA SECONDE GUERRE MONDIALE

Rod Henderson

Au début de la Seconde Guerre mondiale, John Richardson, âgé de 22 ans, vivait à Weston, en Ontario, où il travaillait dans une usine qui fabriquait des cuisinières. En quelques jours, il décide de prendre part à l'action et se rend au centre de recrutement de Toronto pour entrer dans le Toronto Scottish Regiment. « Je ne crois pas que j'aurais pu me regarder en face si je ne l'avais pas fait », a-t-il déclaré, en 2013 dans une interview au *Toronto Star*<sup>1</sup>.

Richardson faisait partie d'un groupe d'environ 50 jeunes hommes enthousiastes, qui se sont retrouvés dépourvus d'unité à laquelle se joindre, car tous les régiments de Toronto étaient pleins. On a expliqué aux recrues potentielles que les recruteurs de l'Ontario Regiment seraient présents le lendemain, car il y restait quelques places.

L'Ontario Regiment (Corps blindé royal canadien ou CBRC) a été constitué en 1866 en tant que 34<sup>e</sup> Bataillon d'infanterie de l'Ontario. Il a été l'un des six premiers régiments de milice à être transformé en bataillons de chars en 1936 et a alors été renommé Ontario Regiment (Tank). Ses membres ont été mobilisés pour le service actif le 1<sup>er</sup> septembre 1939, mais, à la mi-septembre, il n'en comptait que 245, bien moins que l'effectif de guerre prévu (environ 600)<sup>2</sup>. Le régiment a été autorisé à recruter des membres à Toronto dès le 18 septembre.

Comme cela leur a été demandé, John et plusieurs autres sont revenus et se sont immédiatement engagés. Ils ont été invités à rentrer chez eux, à mettre leurs affaires en ordre et à attendre d'être contactés. John se souvient que tout le groupe était du même avis : « Au diable cette absurdité! Si vous avez besoin de nous, acceptez-nous maintenant<sup>3</sup>. » Une grande partie d'entre eux a donc pris le train pour Oshawa cette soirée-là.

Début septembre, l'Ontario Regiment avait obtenu l'autorisation d'utiliser l'ancienne usine Williams Piano Works comme casernes<sup>4</sup>. Les installations étant encore quelque peu spartiates à l'arrivée de John et des premières recrues, l'une de leurs premières tâches a été de remplir de paille de vieux sacs de pommes de terre pour en faire des matelas. En octobre, les casernes ont été réaménagées et des lits superposés dotés de vrais matelas sont arrivés<sup>5</sup>.

Les installations et le matériel d'entraînement étaient encore plus rudimentaires. Le stock d'uniformes d'avant-guerre a rapidement été épuisé et les recrues arrivées par la suite se sont vu remettre un brassard. Le premier uniforme de John datait de la Première Guerre mondiale. En novembre, le fond de son pantalon s'étant usé, on lui a dit qu'il en recevrait un de rechange deux mois plus tard. Heureusement pour John, il avait récemment fait la connaissance d'une jeune femme, Eleanor Warne, dont le père était un ancien combattant du 116<sup>e</sup> Bataillon du Corps expéditionnaire canadien. Il avait conservé son vieil uniforme, que la mère

d'Eleanor a utilisé pour raccommoder le fond du pantalon de John. Cette réparation a suffi jusqu'à la remise de nouveaux uniformes, début 1940<sup>6</sup>. Eleanor Warne allait jouer un rôle clé dans la vie de John.

Un flot continu de soldats a quitté Oshawa pour suivre des cours au Centre d'entraînement des équipages de véhicules de combat blindés, au camp Borden, à l'hiver 1939-1940. John, qui était l'un d'entre eux, a suivi un cours sur les communications sans fil, début février 1940. Cela a été la première des nombreuses expériences de la carrière militaire de John dans le domaine des opérations sans fil.

Au printemps 1940, l'entraînement s'étant accéléré, les membres du régiment ont reçu l'ordre de se rendre au camp Borden pour la phase suivante. Arrivés le 28 mai, ils s'y sont installés parmi trois autres régiments de chars. L'Ontario Regiment s'est vu attribuer 3 des 16 chars légers Vickers Mark VIB du Centre d'entraînement.

L'entraînement à la manœuvre des chars a été interrompu à l'été 1940 : l'Ontario Regiment a reçu l'ordre d'envoyer deux détachements dans le nord de l'Ontario pour surveiller des prisonniers de guerre allemands dans de nouveaux camps, à Espanola et à Monteith. Mi-juillet, une tentative d'évasion d'un groupe d'Allemands à Espanola a mis un terme à l'ennui habituel du camp. Des années plus tard, John se souvient de l'incident :

J'entends encore Jack Lowry [l'un des caporaux] essayer de me tirer du lit en me menaçant de graves conséquences si je n'obéissais pas. Et bien, il a tant insisté que j'ai fini par céder. Il était vraiment méchant. Le plus amusant de cette anecdote est que, alors que l'enfer était supposément sur le point de se déchaîner, le sergent quartier-maître d'escadron (SQME) distribuait à chaque homme cinq cartouches pour lesquelles chacun devait signer<sup>7</sup>.

Les Allemands ne sont finalement pas parvenus à s'échapper.

Les détachements affectés à la garde des prisonniers ont été relevés fin juillet début août, lorsque la Garde territoriale des anciens combattants est arrivée. À la mi-août, les membres de l'Ontario Regiment étaient de retour au camp Borden, prêts à reprendre leur entraînement sur les chars. La 1<sup>re</sup> Brigade blindée canadienne a été formée à partir des régiments du camp Borden, en août. Début 1941, elle est devenue la 1<sup>re</sup> Brigade canadienne de chars d'armée.

En octobre 1940, l'arrivée de 236 chars légers M1917 de fabrication américaine a redonné un coup de fouet à l'entraînement. Concrètement, le M1917 était une reproduction du FT-17, le modèle français de Renault construit en 1919. En 1940, les chars étaient totalement obsolètes, mais servaient à court terme à offrir aux soldats les connaissances fondamentales sur l'utilisation de chars pendant une guerre, notamment leur entretien, les tactiques de base, les manœuvres d'artillerie et le commandement d'un équipage. Ils tombaient souvent en panne et les soldats sont passés maîtres dans l'art de les garder en état.

Enfin, à la fin du printemps 1941, il était temps pour la 1<sup>re</sup> Brigade canadienne de chars d'armée de se rendre au Royaume-Uni pour un entraînement plus poussé. Le 21 juin, l'Ontario Regiment a navigué depuis Halifax à bord du *Pasteur*, un paquebot français, et a débarqué à Greenock, en Écosse, le 1<sup>er</sup> juillet. Le lendemain, les troupes sont arrivées au camp de Lavington, sur le bord de la plaine de Salisbury.

En raison d'une erreur administrative, des pénuries alimentaires ont accablé les membres du régiment pendant les premières semaines à Lavington. Pour compléter leurs rations quotidiennes, les hommes ont chassé les nombreux lapins de la plaine de Salisbury. La pratique des déplacements sur des porteurs universels et du tir aux lapins a pris fin lorsqu'ils ont presque abattu le major de brigade<sup>8</sup>.

Moins d'une semaine après l'installation du régiment à Lavington, les premiers chars Churchill Mark II sont arrivés au camp, tout juste sortis des lignes d'assemblage de Vauxhall Motors et armés d'un canon principal de deux livres. Les membres du régiment se sont retrouvées à étudier leur premier char moderne tout en servant de banc d'essai à Vauxhall. Un représentant de Vauxhall a été affecté à la brigade et a recueilli les commentaires des membres du régiment sur les performances des chars Churchill.

John n'a pas été particulièrement impressionné par les chars Churchill, comparant le canon de deux livres à un « pistolet à bouchon<sup>9</sup> », mais reconnaissant que son blindage était plus solide que tout ce que le régiment avait utilisé jusque-là. Une grande partie de l'entretien des véhicules s'effectuait sur le terrain. John se souvient que les moteurs en étaient extraits à l'aide de palans fixés aux arbres. Des cours sur le tir au canon, les communications sans fil, la conduite et l'entretien ont été donnés tout au long de l'été et de l'automne 1941.

La 1<sup>re</sup> Brigade canadienne de chars d'armée a reçu une nouvelle mission en décembre 1942 : défendre Sussex, sur la côte sud de l'Angleterre. Elle devait agir comme une force de contre-attaque en cas d'invasion allemande. Les membres de l'Ontario Regiment ont été basés à Brighton. Sur un ton sarcastique, John a souligné : « Nous allions faire tomber leurs chars Panther avec nos canons de deux livres<sup>10</sup>. »

Plusieurs exercices sur le terrain ont été effectués au printemps et à l'automne 1942, chacun s'appuyant sur le précédent, augmentant en taille et en complexité. Au cours de ces exercices, les régiments de chars ont travaillé plusieurs scénarios visant à repousser l'invasion allemande de la côte sud, aux côtés de l'infanterie et de l'artillerie. En mai, les premiers chars Churchill ont commencé à être remplacés par le modèle Mark III, qui était doté d'un canon principal de six livres. Les chars Churchill tombaient fréquemment en panne pendant les exercices, ce qui était agaçant. Plusieurs chars rentraient à l'élève-officier au camp quelques jours après la fin d'un exercice, après avoir été réparés sur le terrain ou remorqués.

En milieu d'année, le Calgary Regiment a dû mettre un terme à son entraînement de brigade pour mener une mission spéciale qui lui était confiée. Les membres de l'Ontario Regiment étaient déçus de ne pas avoir été choisis pour cette mission, mais, comme l'a souligné John, ce sentiment s'est atténué à l'arrivée de la nouvelle du raid de Dieppe.

La carrière militaire de John a fait plusieurs bonds en avant en 1942. Au début de l'année, il a été promu caporal. Six mois plus tard, il est devenu sergent et a été affecté à l'escadre d'instruction sur les communications sans fil. Le 9 novembre 1942, John a été rayé de l'effectif de l'Ontario Regiment et affecté à l'Unité de renfort n° 2 du Corps blindé canadien (2 CACRU) pour un cours de six semaines à l'intention des aspirants-officiers<sup>11</sup>. Il a achevé le cours avec succès, puis a été accepté à un cours d'officier au Royal Military College, à Sandhurst. Son groupe comprenait deux sous-officiers supérieurs de l'Ontario Regiment, du Calgary Regiment et du Régiment de Trois-Rivières. L'un des candidats britanniques appartenait à la famille Gilbey, qui était propriétaire de la distillerie W&A Gilbey. Tout au long du cours, l'élève-officier Gilbey a veillé à ce que ses camarades de classe ne manquent jamais de gin et de whisky. John a obtenu son diplôme de Sandhurst le 29 août 1943 et a reçu une commission de lieutenant<sup>12</sup>.

John a ensuite été affecté à la 2 CACRU, à Aldershot, en Angleterre, où il a agi comme commandant de l'escadre d'instruction sur les communications sans fil. Il a souhaité réintégrer l'Ontario Regiment, qui avait fait l'objet d'un certain nombre de changements depuis son départ. Fin mars 1943, le régiment avait remplacé ses chars Churchill par des chars Ram fabriqués au Canada. Ces véhicules ont été retournés à peine quelques semaines plus tard, les membres du régiment passant au modèle M4A4 Sherman en mai. C'est avec les Sherman que les membres de l'Ontario Regiment sont débarqués en Sicile, en juillet 1943, puis sur la péninsule italienne en septembre. Au cours des mois suivants, ces militaires ont poursuivi leurs combats vers le nord, offrant un appui à plusieurs unités d'infanterie dans les batailles de Colle d'Anchise, de la rivière Moro, de Casa Berardi, d'Ortona et du Point 59. En août 1943, la 1<sup>re</sup> Brigade canadienne de chars d'armée a été renommée 1<sup>re</sup> Brigade blindée canadienne.

John se souvient qu'il lui « a été très difficile de quitter la 2 CACRU<sup>13</sup>. » Toutefois, il y est finalement parvenu et a rejoint les membres de l'Ontario Regiment le 19 avril 1944, en tant qu'ajout spécial<sup>14</sup>. Le régiment venait tout juste de quitter la région d'Ortona pour le sud de Cassino, près du village de Presenzano. Une fois de plus, John s'est vu confier la tâche de constituer un escadron de communications sans fil pour le régiment. Il est possible que le lecteur remarque ici une tendance : John avait développé un talent pour les communications sans fil dès son premier cours, en 1940, et, selon ses mots, cela « l'a suivi partout où il est allé<sup>15</sup>. »

Les combats en Italie étant encore en trêve hivernale, les membres de l'Ontario Regiment en ont profité pour s'entraîner. John a mis sur pied l'escadron d'instruction sur les communications sans fil dans une école abandonnée sans électricité. La tâche presque impossible de trouver un groupe électrogène diesel pour le bâtiment lui revenant, il est donc parti pour la ville la plus proche à bord d'un camion et, par chance, a croisé une unité américaine.



Un char Sherman de l'Ontario Regiment surplombant la vallée de l'Arno pendant la progression vers Florence.

John s'est débrouillé pour les convaincre de lui céder un groupe électrogène diesel (dans son souvenir, l'alcool aurait joué un certain rôle). Les Américains ont chargé le groupe électrogène sur le camion et il est retourné au régiment, remplissant sa mission avec succès. L'escadron a ainsi eu du courant dès que les électriciens ont eu raccordé le groupe électrogène<sup>16</sup>.

Le climat plus chaud et plus sec du printemps a entraîné une augmentation des activités opérationnelles. John a officiellement été porté à l'effectif le 16 mai 1944 et a été affecté à l'Escadron « A » en tant que chef de troupe. Cette dernière se composait de trois chars M4A4 Sherman, chacun armé d'un canon principal de 75 mm. Le prochain objectif de taille des Alliés était la prise de Rome. Toutefois, ils étaient séparés de celle-ci par deux lignes de défense allemandes dans la vallée de la Liri. La première était la ligne Gustav, qui couvrait la rivière Gari et le fleuve Garigliano. Venait ensuite la ligne Hitler, inachevée.

La ligne Gustav a été franchie mi-mai et les membres de l'Ontario Régiment ont traversé la rivière Gari après quatre jours de combats acharnés. L'obstacle suivant était la ligne Hitler. Selon des rapports de reconnaissance, elle était faiblement tenue, « ce qui était un beau tas de sornettes<sup>17</sup> », comme John l'a ensuite constaté. Des rapports faisaient état d'une brèche à Aquino, et le 5<sup>e</sup> Bataillon, les « Buffs », y a été envoyé pour l'exploiter, appuyé par l'Escadron « B » de l'Ontario Regiment. L'Escadron « A », dont faisait partie la troupe de John, devait offrir un appui par le nord de l'aéroport d'Aquino.



Source : Bibliothèque et Archives Canada

Un char Sherman de l'Ontario Regiment accélère en descendant une route près de Sant'Angelo en mai 1944.

Les chars ont pris la route le 19 mai, à 5 h 15, dans un brouillard très dense. À cet égard, John a d'ailleurs dit : « Je ne distinguais pas le char qui me précédait, et je le touchais presque<sup>18</sup>. »

Lorsque l'escadron est arrivé à l'aéroport d'Aquino, le brouillard était encore épais, mais s'était levé suffisamment pour que John puisse voir l'autre chef de troupe, le lieutenant Murray « Poke » Maidlow. Au moyen de signes, John lui a indiqué que les troupes devraient continuer d'avancer. Maidlow lui a répondu par un pied de nez et une obscénité, suggérant à John de poursuivre seul.

John explique comme suit ce qui ensuite passa : « Nous sommes passés directement de l'autre côté de l'aéroport, sans savoir ce qui nous y attendait. Puis, bien entendu, un enfer s'est déchaîné<sup>19</sup>. » Ses hommes ont essuyé les tirs de plusieurs *panzerturm*, des tourelles de char Panther installées sur des blocs bétonnés et positionnées pour créer des champs de tirs croisés. Alors que les membres du régiment traversaient l'aéroport, le brouillard s'est soudainement levé et les chars se sont retrouvés entièrement à découvert à seulement 200 ou 300 verges des *panzerturm*.

« Le réveil a été rude, car, bien entendu, nous ne savions même pas qu'ils se trouvaient là<sup>20</sup> », a déclaré John. Voici sa description du déroulement de la scène : « Nous avons donc joué au chat et à la souris ce jour-là; nous étions les souris que les Allemands s'amusaient à chasser<sup>21</sup>. »

John a réussi à conduire sa troupe de l'autre côté de l'aérodrome sans pertes et à positionner ses chars dans une dépression de terrain. Il a stationné son char sur le bord de la dépression, en position de tourelle défilée, à proximité d'un des *panzerturm*. « J'ai passé toute la journée à essuyer les tirs de ce fils de garce », raconte John. Les obus tirés par le long canon de 75 mm du *panzerturm* passaient juste au-dessus de sa tête. Il se souvient que cela lui faisait, chaque fois, l'effet d'une légère commotion et qu'il « a eu un mal de tête infernal pendant les trois jours suivants<sup>22</sup>. »

Les membres de l'Ontario Regiment utilisaient des obus fumigènes pour dissimuler leurs positions. De la fumée émanait de l'artillerie. Lorsque les munitions ont commencé à s'épuiser, des membres du régiment se sont mis à se déplacer rapidement sur le terrain d'aviation à bord de chars M3 Stuart sans tourelle, en lançant des grenades fumigènes. Enfin, alors que la nuit tombait, un vaste bombardement de fumigènes leur a permis de quitter l'aéroport. Selon le décompte final, 13 chars ont été détruits. Presque tous les chars du régiment ont été endommagés d'une façon ou d'une autre.

Rome est tombée aux mains des Alliés le 4 juin 1944. Comme de nombreux anciens combattants canadiens de la campagne italienne, John s'est senti offusqué lorsqu'on lui a refusé l'honneur de défiler dans Rome. « Nous l'avons donc simplement rapidement traversée à 3 h du matin, en disant « Bonjour Rome » et « Adieu Rome<sup>23</sup>. »

Le 21 juin, la troupe de John, en tête de son escadron, se dirigeait vers la ville de Sanfatucchio afin de se joindre au 6th Royal Inniskilling Fusiliers. À un certain moment, John a indiqué à ses chars de quitter la route pour attendre l'infanterie. Il est descendu du sien pour s'adresser au capitaine par intérim Arthur « Bud » Hawkins. En quelques minutes, l'infanterie est arrivée, John est remonté dans son char, puis a repris la route avec sa troupe. Avant que Hawkins ne soit remonté dans le sien, des obus allemands ont commencé à pleuvoir sur la zone. Hawkins a plongé dans un fossé pour se mettre à l'abri, mais a été tué par un obus. Interviewé par l'auteur soixante-dix ans après l'incident, John était toujours ému en l'évoquant. Il a été touché plus profondément par la perte d'Hawkins que par celle d'autres camarades, non seulement parce que les deux hommes étaient bons amis, mais aussi parce que, comme il l'a exprimé : « Je l'ai attiré juste à l'endroit où il a été tué... Sa mort m'a brisé le cœur parce que c'était vraiment quelqu'un de bien<sup>24</sup>. »

Les membres de l'Ontario Regiment ont continué d'avancer vers le nord, sont entrées dans Florence à la mi-août, ont ouvert une brèche dans la ligne gothique à la mi-septembre et ont maintenu leur cap jusqu'à la mi-octobre, moment où la guerre est entrée dans l'une de ses phases statiques. Début novembre 1944, les membres du régiment ont reçu l'ordre d'envoyer



des soldats pour relever les équipages des chars Sherman et des chasseurs de chars M18 américains, à proximité de Monte Grande.

John a décrit comme suit la relève des Américains : « Sur place, l'officier américain a dit "montez, les gars", et ils sont partis sans dire "bonjour", "au revoir" ou "allez en enfer". Ils ont simplement disparu dans l'obscurité. On ne relève jamais une unité sans discuter pour connaître la situation. "Faites attention à ceci ou cela." Ce bâtard s'est contenté de s'en aller. Il s'en fichait éperdument.<sup>25</sup> »

Les chars étaient en mauvais état. « Leurs trois chars ne démarraient pas. Leur batterie était à plat. Les canons étaient pleins d'eau. Sans blague, de l'eau dans les canons et dans les réservoirs. Ils étaient donc inutilisables. Je me suis dit qu'il valait mieux vider les canons et prendre quelques munitions au cas où les Allemands attaquaient. » Les autres chars étaient dans le même état. Selon John, ils « n'étaient d'aucune utilité, c'était juste des tas de ferraille. »

Les chars étant exposés, les hommes restaient à l'intérieur de ceux-ci pendant la journée. Toutes les relèves devaient s'effectuer la nuit, dans le plus grand silence. Tout mouvement le jour ou bruit la nuit entraînait immédiatement des tirs d'artillerie, de mortier ou de mitrailleuse. Les hommes essuyaient également, en permanence, des tirs aléatoires de harcèlement. Pour John, il s'agissait « d'un misérable bain de sang<sup>26</sup>. »

Le 14 novembre 1944, John a été victime de son unique blessure de guerre. Cette nuit-là, il sortait de son char lorsqu'il a trébuché sur une pile de ferraille, entraînant un énorme vacarme qui a brisé le silence. En quelques secondes, des obus ont commencé à pleuvoir sur la zone et John a été blessé au bras. Il a été soigné et évacué.

Il a rejoint les membres de l'Ontario Regiment le 1<sup>er</sup> janvier 1945, une fois remis de ces blessures. Il a été transporté en tant qu'officier surnuméraire à l'Escadron de commandement et des services, puis à l'Escadron « A » pendant les quelques mois suivants.

Pour l'opération GOLDFLAKE, la 1<sup>re</sup> Brigade blindée canadienne et le 1<sup>er</sup> Corps canadien ont quitté le théâtre italien pour se rendre au nord-ouest de l'Europe en mars 1945. Peu de temps après leur arrivée au nord-ouest de l'Europe, le lieutenant Jack Sheriff (MC) est tombé malade et a été évacué. John a pris le commandement de la troupe de Sheriff au sein de l'Escadron « B » pour le reste de la guerre.

L'opération DESTROYER a été le premier engagement de l'Ontario Regiment aux Pays-Bas et a eu lieu début avril. Elle visait à forcer les Allemands à sortir de la zone, à la confluence des rivières Waal et Nederrijn, au nord-est de Nimègue.

Un incident alarmant a eu lieu pendant l'opération. « Le colonel et moi-même étions en train de discuter à l'arrière de mon char. Quelques avions Typhoon britanniques sont passés

au-dessus de nous, mais deux d'entre eux ont fait demi-tour, puis j'ai vu quatre traînées de fumée venant dans ma direction. Ils ont raté mes chars – je ne sais par quel miracle. Ils les auraient réduits en miettes. Ils en ont toutefois détruit un avec ces satanées roquettes<sup>27</sup>. » Bien que les roquettes aient manqué les chars, elles ont frappé l'infanterie tout près.

Plus tard cet après-midi-là, John a reçu l'ordre de passer à l'objectif du jour suivant. Approchant d'un village, sa troupe a ralenti à la vue de signaux d'alerte indiquant la présence de mines. Voici la façon dont John décrit les événements qui ont suivi : « Juste au moment où j'allais entrer dans le village, notre artillerie terrasse les lieux... notre artillerie! "Voilà, les gars, me suis-je écrié. Le chemin s'arrête ici. Nous n'irons pas plus loin<sup>28</sup>. »

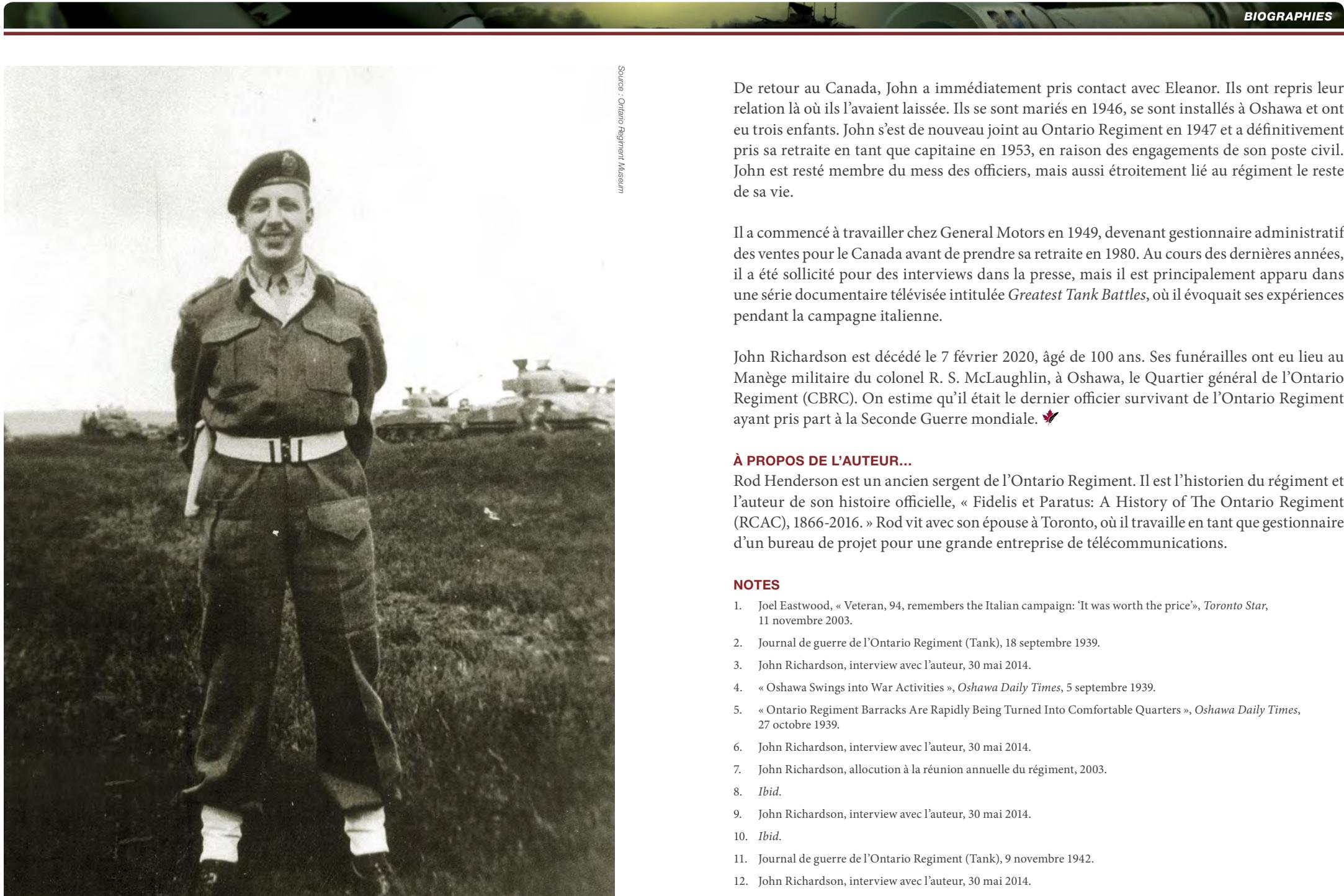
Les membres de l'Ontario Regiment ont continué à avancer, ont participé à la libération d'Arnhem, puis ont poursuivi leur chemin. La guerre a pris fin le 8 mai et les membres du régiment ont passé les semaines suivantes à garder des prisonniers allemands, des décharges de matériel et des parcs de véhicules. Les chars ont été rendus au Service du matériel le 18 juin, libérant les soldats de leur tâche d'entretien régulier. Un programme éducatif a été organisé et de nombreux événements sportifs ont permis de tenir les membres du régiment occupés jusqu'à ce qu'arrive leur tour de mettre les voiles vers le Canada.

John a attendu moins longtemps que la majeure partie du régiment. Il est parti début juillet en vue d'agir comme témoin dans le cadre d'une cour martiale tenue au camp Borden. Les membres du régiment sont arrivés à Oshawa le 29 novembre 1945, et John figurait parmi les milliers de résidants qui bordaient les rues pour accueillir ses camarades.

« Quel final<sup>29</sup>! », a-t-il déclaré.

Réfléchissant au service dans l'Ontario Regiment, John a déclaré : « Je ne souhaiterais combattre avec personne d'autre<sup>30</sup>. »

Les soldats de la 1<sup>re</sup> Brigade blindée canadienne ont vécu une expérience unique pendant la guerre, différente de celle de la plupart des Canadiens dans la campagne italienne. La Brigade était indépendante, ne faisait pas en permanence partie d'une division, et était, par conséquent, déployée pour appuyer n'importe quelle formation nécessitant le soutien de chars. À compter de janvier 1944, la Brigade a surtout prêté main-forte aux Britanniques et à l'infanterie indienne, notamment la 8th Indian Division. « Ils considéraient nos chars comme les leurs », a déclaré John. La division incluait des bataillons Gurkha. John a souligné que les membres du régiment « préféraient de loin travailler avec ces derniers », et qu'ils leur vouaient un « grand respect ». « Je suis heureux de les avoir eus de notre côté. » Il a également raconté une anecdote concernant son retour au port régimentaire après une course en ville. Il devait passer une sentinelle Gurkha, mais ne connaissait pas le mot de passe. Le soldat Gurkha l'a laissé passer parce qu'il s'est rendu compte que John était Canadien à la façon dont il avait lacé ses bottes<sup>31</sup>.



John Richardson, récemment nommé lieutenant.

Source : Ontario Regiment Museum

De retour au Canada, John a immédiatement pris contact avec Eleanor. Ils ont repris leur relation là où ils l'avaient laissée. Ils se sont mariés en 1946, se sont installés à Oshawa et ont eu trois enfants. John s'est de nouveau joint au Ontario Regiment en 1947 et a définitivement pris sa retraite en tant que capitaine en 1953, en raison des engagements de son poste civil. John est resté membre du mess des officiers, mais aussi étroitement lié au régiment le reste de sa vie.

Il a commencé à travailler chez General Motors en 1949, devenant gestionnaire administratif des ventes pour le Canada avant de prendre sa retraite en 1980. Au cours des dernières années, il a été sollicité pour des interviews dans la presse, mais il est principalement apparu dans une série documentaire télévisée intitulée *Greatest Tank Battles*, où il évoquait ses expériences pendant la campagne italienne.

John Richardson est décédé le 7 février 2020, âgé de 100 ans. Ses funérailles ont eu lieu au Manège militaire du colonel R. S. McLaughlin, à Oshawa, le Quartier général de l'Ontario Regiment (CBRC). On estime qu'il était le dernier officier survivant de l'Ontario Regiment ayant pris part à la Seconde Guerre mondiale. \*

#### À PROPOS DE L'AUTEUR...

Rod Henderson est un ancien sergent de l'Ontario Regiment. Il est l'historien du régiment et l'auteur de son histoire officielle, « *Fidelis et Paratus: A History of The Ontario Regiment (RCAC), 1866-2016.* » Rod vit avec son épouse à Toronto, où il travaille en tant que gestionnaire d'un bureau de projet pour une grande entreprise de télécommunications.

#### NOTES

1. Joel Eastwood, « Veteran, 94, remembers the Italian campaign: 'It was worth the price' », *Toronto Star*, 11 novembre 2003.
2. Journal de guerre de l'Ontario Regiment (Tank), 18 septembre 1939.
3. John Richardson, interview avec l'auteur, 30 mai 2014.
4. « Oshawa Swings into War Activities », *Oshawa Daily Times*, 5 septembre 1939.
5. « Ontario Regiment Barracks Are Rapidly Being Turned Into Comfortable Quarters », *Oshawa Daily Times*, 27 octobre 1939.
6. John Richardson, interview avec l'auteur, 30 mai 2014.
7. John Richardson, allocution à la réunion annuelle du régiment, 2003.
8. *Ibid.*
9. John Richardson, interview avec l'auteur, 30 mai 2014.
10. *Ibid.*
11. Journal de guerre de l'Ontario Regiment (Tank), 9 novembre 1942.
12. John Richardson, interview avec l'auteur, 30 mai 2014.
13. *Ibid.*
14. Journal de guerre de l'Ontario Regiment (Tank), 19 avril 1944.
15. John Richardson, interview avec l'auteur, 30 mai 2014.



16. *Ibid.*
17. *Ibid.*
18. *Ibid.*
19. *Greatest Tank Battles*, saison 2, épisode 10, « Tank Battles of Italy », réalisé par Daniel Sekulich, History Television, 21 mars 2011.
20. *Ibid.*
21. *Ibid.*
22. John Richardson, interview avec l'auteur, 30 mai 2014.
23. *Greatest Tank Battles*, saison 2, épisode 10, « Tank Battles of Italy », réalisé par Daniel Sekulich, History Television, 21 mars 2011.
24. John Richardson, interview avec l'auteur, 30 mai 2014.
25. *Ibid.*
26. *Ibid.*
27. *Ibid.*
28. *Ibid.*
29. *Ibid.*
30. *Ibid.*
31. *Ibid.*





Source : Caméra de combat

## DE RETOUR À LA NORMALE

Sergent Andrew J. Lowry, CD

J'aimerais parler ici de ce que j'ai vécu après avoir pris ma retraite de l'Armée canadienne, le 3 novembre 2007, avec 32 années de service dans l'infanterie. L'histoire de ma retraite n'a rien de typique, mais je pense qu'elle contient des leçons qui seront peut-être utiles à d'autres.

J'ai pris ma retraite de l'Armée de terre après avoir reçu une offre d'emploi de coordonnateur du programme des travailleurs étrangers temporaires (TET) dans l'industrie pétrolière et gazière. Le travail consistait entre autres à assurer la supervision et l'administration d'environ 350 TET dans la région d'Edmonton. J'avais besoin d'un changement dans ma vie. Ce n'est pas du tout que je n'aimais plus être soldat; bien au contraire, la vie de soldat m'enthousiasme encore aujourd'hui. Tout de même, l'offre d'emploi était ferme et, comme le cours du baril de pétrole oscillait aux environs de 145 \$, l'entreprise avait embauché d'autres travailleurs, et je ne prévoyais rien d'autre que la croissance et de bonnes possibilités futures.

Toutefois, l'entreprise en savait plus que moi et, quand le marché s'est effondré en 2008, il en a été de même du besoin des travailleurs supplémentaires. Le programme des TET a été abandonné en février de cette année-là, et les travailleurs ont été renvoyés chez eux. Tout cela s'est produit en 21 jours. Le 22<sup>e</sup> jour, j'ai été mis à pied pour la première fois de ma vie.

On ne comprend jamais vraiment à quel point on est isolé tant que l'on ne perd pas la capacité de payer ses factures mensuelles et de subvenir aux besoins de sa famille. On continue de recevoir des factures, et il faut encore mettre de la nourriture sur la table, mais comment? Heureusement, je m'étais inscrit sur la liste de la Réserve supplémentaire quand j'ai pris ma retraite. J'ai donc décidé de me rendre à l'unité locale de la réserve de l'infanterie pour faire une demande d'emploi.

Quatre semaines plus tard, j'ai appris que j'avais été accepté et que je serais bientôt appelé à travailler un certain nombre de soirées en semaine et de fins de semaine. Mon poste consistait à donner des cours à l'école de combat locale, jusqu'à la mi-août. Une fois que cet emploi se terminerait à la

fin de l'été, je comptais travailler à temps partiel à faire des travaux paysagers au cours de l'automne et du déneigement pendant l'hiver, jusqu'au printemps et à l'été suivants, quand les cours reprendraient à l'école de combat.

L'argent manquait, mon horaire était horrible, et je n'avais aucun avantage social. J'avais reporté des traitements dentaires à cause de leur coût élevé, mais quand je me suis brisé une dent, j'ai bien été obligé d'aller chez le dentiste. Mon régime de pension a payé la majorité des frais, mais je n'avais pas encore la carte du régime des soins de santé de l'Alberta, de sorte que j'ai dû acquitter le reste des coûts, et je me suis de nouveau retrouvé dans une situation précaire, côté assurance médicale. Et les lunettes? Une autre dépense qui dépassait mes moyens.

J'avais tenu tous ces avantages pour acquis quand j'appartenais à la Force régulière et j'ignorais tout de ce qui se passait en-dehors du cadre militaire. En outre, partout, les marchés avaient glissé dans une récession mondiale, et il était impossible de trouver un emploi. À ce moment-là, le cours du baril de pétrole avait chuté à 33 \$!

Le cycle a duré deux ans; comme je ne travaillais qu'à temps partiel, j'avais peine à payer mes factures, à nourrir ma famille et à subvenir à ses besoins. Il a pris fin quand j'ai trouvé un poste de classe B à temps plein à la base locale, à titre de sous-officier des opérations et de l'instruction d'une unité. J'ai ainsi retrouvé une vie dans laquelle j'avais grandi et j'ai pu recevoir un chèque de paie régulier au cours des trois années suivantes, en redevenant un militaire à part entière. C'était magnifique, mais cette situation allait elle aussi prendre fin dans l'amertume.

J'ai occupé le poste de sous-officier des opérations et de l'instruction presque trois ans, mais tout au long de cette période des rumeurs circulaient sur l'intention de mettre fin à la prétendue double rémunération (toucher une pension tout en occupant à temps plein un poste de classe B). Ma pension était calculée en fonction de 20 ans de service à temps plein, et elle m'avait aidé à survivre avant le début de mon emploi en classe B : elle avait constitué un merveilleux filet de sécurité pour ma famille. Cependant, les rumeurs se sont concrétisées, et mon poste de classe B a été annulé comme la plupart des autres du même genre à la base. J'étais donc de nouveau au chômage. Cela m'a causé du tort personnellement, mais j'ai aussi constaté que d'un seul coup, les FAC avaient perdu des années de savoir institutionnel dont elles avaient désespérément besoin à un moment où l'écart entre les militaires expérimentés et ceux qui essayaient d'apprendre à leur contact s'élargissait.

J'ai réussi à établir une relation avec un ancien militaire, pendant que j'assistais à une cérémonie du jour du Souvenir à une école locale, et il m'a aidé à trouver un emploi, de nouveau dans le secteur du pétrole et du gaz en tant que coordonnateur des transports. Mon travail consistait à dresser le calendrier des mouvements des équipes chargées de construire des camps et d'amener du personnel et de livrer de la nourriture aux camps.

Les cours du pétrole se sont stabilisés pendant un certain temps, mais ils se sont de nouveau effondrés en 2015. Les actions de l'entreprise ont chuté, et elle s'est mise à réduire ses effectifs pour épargner de l'argent. J'ai pu conserver mon poste pendant la première année, mais j'ai été mis à pied sans ménagement au cours de la seconde. Cette entreprise recourait à une méthode intéressante pour mettre à pied un employé. Les congédiements avaient lieu à un des trois moments suivants : soit à la fin du mois, soit un vendredi avant une fin de semaine prolongée, soit encore pendant une réunion spéciale du personnel. Le processus était le même dans les trois cas : tout d'abord, le superviseur vous convoquait dans son bureau, puis deux agents vous escortaient jusqu'à la porte pour s'assurer que vous ne voliez rien ou que vous ne circuliez pas dans les locaux de l'entreprise en chemin. C'était une méthode impitoyable et froide, et je n'en avais jamais fait l'expérience dans l'Armée de terre.

Je venais d'un milieu axé sur le dévouement et la loyauté, mais ce n'est pas ce que j'ai trouvé dans le secteur civil quand on vous mettait à pied, ou que vous perdiez votre emploi. La situation s'est vite transformée en une lutte impitoyable caractérisée par des intrigues d'alvéoles (mon alvéole, mon espace). Pire encore, les superviseurs se souciaient plus de leur propre bien-être et de leur propre emploi que de ceux des membres de leur équipe. Je ne pouvais m'associer à ce que je percevais comme étant une attitude égocentrique, et j'ai refusé de le faire. J'étais à coup sûr un étranger dans ce monde-là et, une fois de plus, je me suis senti perdu.

C'est à ce moment-là que j'ai décidé de râver ma fierté et que je me suis rendu au centre de recrutement pour voir si je pouvais me ré-enrôler dans la Force régulière de l'Armée de terre. J'avais alors 52 ans. Après une attente de presque un an et après avoir subi toutes les épreuves imposées à une nouvelle recrue (le système de recrutement ne fait aucune différence entre les anciens soldats et les recrues inexpérimentées : tous sont assujettis au même processus de recrutement, y compris les tests et les formulaires), je me suis finalement vu offrir le poste que j'occupe maintenant ici au Quartier général de la 3<sup>e</sup> Division du Canada, à Edmonton. Je vous signale que, pendant toute cette période d'attente, j'ai continué d'occuper divers emplois à temps partiel, sans bénéficier d'aucun avantage social, pour arriver à payer mes factures et à soutenir ma famille.

En rédigeant le présent article, je voulais exposer certaines leçons que j'ai apprises après avoir quitté l'Armée de terre. Tout d'abord, et c'est sans doute là le plus important, je ne m'étais pas préparé en vue de la transition à la vie civile. J'avais grandi dans le système militaire et j'ignorais tout de la vie en dehors des forces armées. Si j'étais malade, j'allais à la salle d'examen médical pour y être soigné. Si j'avais mal aux dents, je me rendais chez le dentiste de la base. De même, s'il me fallait des médicaments, je m'arrêtai à la pharmacie de la base. Je n'avais jamais demandé une carte du régime provincial de soins de santé, parce que j'étais protégé par l'assurance militaire et celle de la Croix-Bleue. Je ne me souciais jamais de l'état des questions financières ou du paiement de mes factures parce que je recevais ma solde régulièrement toutes les deux semaines. Les vacances? J'avais droit à 25 jours par année, à tous les jours fériés, aux congés de Noël et d'été... Je me rappelle ce qui m'est tout de suite venu à l'esprit quand mon patron civil m'a dit que je devais venir au travail pendant une demi-journée à Noël si je voulais avoir congé le lendemain!



Source : Caméra de combat

Des membres du 1<sup>er</sup> Bataillon, Princess Patricia's Canadian Light Infantry, et des chars du Lord Strathcona's Horse (Royal Canadians) exécutent une attaque avec pelotons dans le cadre de leur scénario d'entraînement de niveau 3 avec tirs réels, pendant l'exercice ORNERY RAM, dans la zone d'entraînement de la garnison de la Base de soutien de la 3<sup>e</sup> Division du Canada, à Wainwright (Alberta), le 9 avril 2019.

Mon récit sort de l'ordinaire, et j'en suis conscient. Avant de prendre ma retraite, je n'avais jamais travaillé dans le secteur civil. Je me suis enrôlé à l'âge de 17 ans et j'ai pris ma retraite à 44 ans. J'ai constaté que le colloque du Service de préparation à une seconde carrière (SPSC) auquel j'ai assisté ne m'a pas été aussi utile qu'il a pu l'être à d'autres. Quand j'ai quitté les Forces armées canadiennes, le programme « Du régiment aux bâtiments » était en cours d'élaboration et il n'était pas encore accessible. Je crois qu'il m'aurait été très utile dans ma situation.

J'ai appris très vite que mes employeurs civils se fichaient pas mal de mes antécédents ou de mes réalisations militaires, y compris le fait que j'avais dirigé des hommes dans le cadre d'opérations très exigeantes. Ils voulaient uniquement s'assurer que je suivrais leurs directives à la lettre. Les entreprises pour lesquelles j'ai travaillé ne remerciaient pas les anciens combattants le jour du Souvenir parce qu'elles craignaient que cela ne suscite « de la tension dans le milieu de travail ».

Mon ambition et mon dynamisme n'étaient pas bien vus, et ils ont causé de nombreux affrontements avec des collègues. Si j'élevais la voix dans mon alvéole, j'étais accusé de harcèlement, et cela donnait habituellement lieu à une plainte officielle. En fin de compte, je n'avais pas l'impression que mon gestionnaire/superviseur se souciait de moi en tant que personne; il n'avait que deux objectifs : conserver son poste et contribuer aux résultats de l'entreprise. À titre d'employé, je suis devenu un numéro occupant une alvéole, et j'étais censé rester tranquille et être reconnaissant d'avoir un emploi. Cette culture d'entreprise était étrangère à mon mode de pensée militaire et à la vie que j'avais aimée dans l'Armée de terre. Je me sentais perdu dans le secteur civil et je n'allais pas y faire long feu de toute évidence.

Je sais que j'ai de la chance d'être revenu dans l'Armée de terre et de mieux comprendre comment le monde extérieur fonctionne. Je reconnais que d'autres, particulièrement les soldats plus jeunes, risquent de percevoir mon retour à l'Armée de terre comme étant une sorte d'échec, mais je suis content de faire de nouveau partie de l'Armée de terre et j'espère que mon histoire en aidera d'autres à mieux se préparer à la vie en dehors du milieu militaire. Je veux transmettre mon histoire à ceux qui s'y intéressent dans l'espoir qu'ils prennent ainsi connaissance de ce qui peut se passer en dehors de la base. Ce que j'ai vécu ces huit dernières années a par ailleurs coïncidé avec les pires scénarios imaginables! Qui aurait pu prédire que des événements et des changements aussi catastrophiques se produiraient dans le monde?

Cette fois-ci, je compte me renseigner et me préparer à ma deuxième transition à la vie civile, de manière à ne pas m'y sentir si perdu. Surtout, je compte bien savourer ce retour à l'Armée de terre, où je m'adonne à ce que j'aime faire et où je sais que ma contribution compte, deux résultats qui m'ont été étrangers au cours de mes huit années chez les civils! Maintenant, je suis revenu à la normale! \*

#### À PROPOS DE L'AUTEUR...

Le sergent Andrew J. Lowry, CD, s'est enrôlé dans la Réserve en 1982, à Montréal. Il est passé dans la Force régulière en 1988 et a été affecté au Princess Patricia's Canadian Light Infantry (PPCLI), à Calgary (Alberta). Il a pris part à de multiples déploiements, y compris à Chypre (1991), en Bosnie (en 1994 et 2000) et dans les Émirats arabes unis (2003). Il a aussi participé à plusieurs opérations au Canada, notamment en 1997 et en 2009, lors des inondations survenues à Winnipeg, et au cours de la tempête de verglas s'étant abattue sur le Québec en 1998. Le sergent Lowry a servi dans les trois bataillons du PPCLI et il a occupé tous les postes accessibles à un sous-officier dans un bataillon de fusiliers. Il est marié et a un enfant, et il habite actuellement à Edmonton (Alberta).



Source : Caméra de combat

## INTENTION DU COMMANDANT – UNE RÉFUTATION

Major Jonathan Cox

Le major Rolls (qui était alors capitaine) a fourni un article intéressant intitulé « Intention du commandant<sup>1</sup> » dans un numéro antérieur du *Journal de l'Armée du Canada*. Bien que sa thèse cerne avec exactitude les enjeux actuels concernant la façon dont les énoncés d'intention sont rédigés, je crois que sa caractérisation du problème et les solutions qu'il propose limitent la souplesse et le commandement de mission, ce qui risque d'ajouter à la confusion. Pour formuler son argument, le major Rolls mise fortement sur la définition d'un contexte plus large et sur des objectifs subordonnés afin de réaliser l'unité d'effort. En pratique, en incluant des renseignements redondants, cette approche risque plutôt de limiter davantage la souplesse et d'augmenter la taille et le détail des ordres d'opération. La solution que propose le major Rolls est un pas dans la bonne direction, mais elle ne fait que traiter les symptômes des véritables enjeux. Quand on les examine de plus près, ses solutions ne favorisent pas l'apport des changements nécessaires pour améliorer la rédaction des énoncés d'intention, ce qui dépend plus de l'aptitude d'un commandant à bien communiquer que de la capacité de suivre une formule structurée.

Des points de vue de la tradition et de la culture, je conviens que la façon dont l'intention du commandant est actuellement exprimée est souvent loin d'être idéale, mais je crois que la solution ne se trouve pas dans une structure plus rigide, mais dans les méthodes de communication. Je soutiens que l'intention du commandant doit être suffisamment souple pour lui permettre de bien présenter sa vision en toute circonstance, tout en évitant de verser dans la redondance et de susciter une confusion éventuelle. Je structure mon contre-argument en l'axant sur deux principaux points du major Rolls : la nécessité de répéter et de souligner l'objet, ainsi que la structure proposée de l'intention du commandant et la langue employée pour l'exprimer. Je termine en mentionnant brièvement que les problèmes actuels sont liés à l'aptitude à communiquer plutôt qu'à la structure et à la langue.

La première lacune réside dans la comparaison entre le paragraphe sur l'effort principal et l'intention du commandant. Si les deux favorisent la synchronisation des forces, il y en a un qui est redondant et qui, partant, est inutile. L'énoncé de l'intention du commandant ne doit pas fournir les mêmes renseignements (ou une partie de ces derniers), ou servir les mêmes fins que le paragraphe sur l'effort principal. L'énoncé de l'effort principal remplit une fonction de synchronisation et de soutien, de manière que les ressources limitées, telles que celles affectées au maintien en puissance et aux tirs, puissent être convenablement harmonisées avec le point de mire du commandant. Cette synchronisation est renforcée encore plus par le schème de manœuvre et par les paragraphes contenant les instructions de coordination visant à organiser les unités subalternes et les effets dans le temps et l'espace pour réaliser l'intention du commandant, et à préciser *comment* la puissance de combat sera appliquée<sup>2</sup>.

Cette synchronisation est guidée par l'énoncé de l'intention du commandant, mais elle n'est pas remplacée par elle. L'énoncé d'intention du commandant procure à ce dernier la possibilité d'influer sur ses subalternes et d'exprimer comment il envisage le déroulement de l'opération à venir en donnant plutôt une description générale des concepts et des priorités. L'intention permet au commandant de choisir ou de soupeser divers aspects ou concepts afin d'esquisser et de parfaire sa vision, tout en évitant la redondance dans l'ensemble de l'ordre d'opération, en dynamisant donc véritablement le commandement de mission. Le contenu de l'énoncé d'intention du commandant est renforcé par l'emploi d'une structure souple.

La deuxième lacune se manifeste dans la structure proposée du paragraphe de l'intention. La création d'une structure rigide minimale pour l'énoncé de cette intention, par exemple *Intention = Objet + État final*, n'est pas aussi efficace qu'on l'a déclaré auparavant<sup>3</sup>. La publication *B-GL-300-003/FP-002, Le commandement dans les opérations terrestres*, qui est un manuel doctrinal clé, mentionne les composantes et les buts du paragraphe sur l'intention du commandant. Dans ce paragraphe, le commandant décrit comment il envisage la bataille à partir de l'état actuel jusqu'à l'état final, en précisant notamment les réalisations qu'il souhaite, les risques acceptables et les critères de réussite. Le paragraphe cerne aussi les principales tâches à exécuter ou les conditions que toute l'organisation doit remplir. Le manuel susmentionné précise également qu'il n'est pas obligatoire de décrire l'objet global de l'opération dans l'énoncé d'intention du commandant, car cet objet est inclus dans l'énoncé de mission<sup>4</sup>. Cela renforce la nécessité d'inclure dans l'énoncé d'intention du commandant *une description sommaire de la façon* dont l'opération sera exécutée.

Comme l'énoncé de son intention procure au commandant l'occasion de présenter les volets primordiaux d'une opération, il est écrit à la première personne. C'est là que le commandant décrit un « point focal », au lieu de fournir un résumé, pour favoriser la prise de décisions dans les circonstances où un plan ne s'applique plus directement<sup>5</sup>. La description de ce point focal reflète le style personnel du commandant et sa capacité de communiquer, et le langage utilisé alors ne doit être restreint d'aucune façon. Par ailleurs, la répétition de l'objet risque d'aboutir à des directives contradictoires ou ambiguës si le même langage n'est pas employé dans les deux cas. Si le même libellé est utilisé, il devient redondant et il ne devrait figurer qu'à un seul endroit dans l'ordre d'opération.

L'énoncé de l'intention exprime des désirs personnels. Il doit être clair; on doit pouvoir s'en souvenir facilement pour permettre « un processus de décision décentralisé, la liberté et la rapidité d'action et l'initiative<sup>6</sup> ». Le langage ne doit pas gêner la compréhension. Grâce à l'emploi limité d'adjectifs, l'énoncé de l'intention est ramené à un texte présenté dans une langue scientifique simple décrivant des actions directes. Il est entendu que l'utilisation excessive d'adjectifs et de tournures fleuries risque de voiler le message, mais quand ils sont judicieusement employés, ils peuvent mettre en évidence ce que le commandant juge important et orienter ainsi les actions à venir. L'énoncé de l'intention doit être descriptif et non prescriptif. Les énoncés concis qui sont formulés dans une langue efficace et disent ce que le commandant pense permettent aux subalternes de mieux comprendre le message et

d'en tirer plus de renseignements, par exemple des critères de comparaison ou les paramètres des situations où les risques peuvent être acceptables afin d'accélérer ou de ralentir les opérations, ce qui élargit la gamme d'options. Une simple explication de l'objet et des conditions définissant en quoi consiste l'état final ne comporte pas, pour les autres, la même latitude d'interprétation ni le même sens.

Les lacunes cernées ne sont donc pas purement attribuables à la structure, mais à une faible aptitude à communiquer. En d'autres mots, la solution au problème dépend des compétences de l'auteur en rédaction, et non de la structure employée. Dans le futur, nous devrons chercher à rendre les ordres d'opération plus concis, plus intuitifs et plus souples. Cela dépendra de la capacité du commandant à exprimer par écrit ce qui est nécessaire dans l'énoncé de son intention afin de fournir une vision claire de l'avenir et de poser les jalons du chemin à suivre pour y parvenir. Pour cela, nous devrons éviter les passages superflus et les paragraphes redondants reprenant les mêmes renseignements que ceux fournis auparavant. 

#### AU SUJET DE L'AUTEUR...

Le major Jonathan Cox est officier d'infanterie canadien dans le Royal Canadian Regiment (RCR) et il suit actuellement l'Advanced Military Studies Program à la U.S. Army School of Advanced Military Studies. Le major Cox est titulaire d'un baccalauréat ès arts (avec distinction) en philosophie, obtenu à l'Université Queen's, et d'une maîtrise ès arts en études de la guerre, que lui a décernée le Collège militaire royal du Canada; il a aussi obtenu une maîtrise en arts et en sciences militaires à l'U.S. Army Command and General Staff College. Il a acquis son expérience opérationnelle au cours d'opérations de déploiement à l'étranger et au Canada, tout d'abord comme commandant de peloton au sein du 3 RCR à Kandahar (Afghanistan) en 2008-2009; ultérieurement, il a été officier de service supérieur lors du Sommet du G8 à Huntsville (Ontario), en 2010 et plus récemment, il a commandé une force opérationnelle dans le cadre de l'opération PROVISION à Beyrouth (Liban) en 2016. Le major Cox est marié à Alexandra, et le couple a un fils de dix ans, Graeme, et une fille de six ans, Ellie.

#### NOTES

1. Matt Rolls, « Intention du commandant », *Le Journal de l'Armée du Canada*, 17.1 (2016) : p. 125-129.
2. Gouvernement du Canada, B-GL-300-000/FP-001, *Le commandement dans les opérations terrestres*, 2007, p. 2-9.
3. Rolls, p. 125.
4. *Le commandement dans les opérations terrestres*, p. 2-8.
5. *Ibid.*
6. *Ibid.*, p. 2-5.



Des soldats américains rentrant au pays à bord de l'USS General Harry Taylor, en août 1945

Source : U.S. National Archives and Records Administration

## PLANIFICATION DE LA DÉMOBILISATION : ÉTUDE DE CAS SUR LES DÉFIS LOGISTIQUES ALLIÉS À LA FIN DE LA SECONDE GUERRE MONDIALE

Sergeant Simon D. H. Wells

La grande ampleur de la Seconde Guerre mondiale a fait en sorte que de grandes quantités de ressources ont été laissées dans plusieurs théâtres à la fin de la guerre. La démobilisation alliée est une étude de cas utile pour les logisticiens qui veulent connaître les pratiques exemplaires et les points à améliorer en vue de la planification stratégique. Les alliés ont dû composer avec des variables de planification qui nuisent à leurs capacités futures. Les systèmes utilisés pour établir les plans de démobilisation manquaient de souplesse ou n'étaient pas suffisamment coordonnés, en plus de présenter des lacunes en matière de planification. Enfin, les défis liés aux ressources humaines ont causé des problèmes importants dans les forces qui sont demeurées statiques à l'étranger.

### VARIABLES DE PLANIFICATION : ÉCHÉANCIER ET CONSÉQUENCES

La planification logistique de la démobilisation des vastes ressources humaines et techniques dans le théâtre européen à la fin de la Seconde Guerre mondiale était un peu trop à court terme. Les planificateurs américains ont prédit que la guerre en Europe se terminerait à la fin de 1944 et que la guerre du Pacifique prendrait fin en 1947, ce qui nécessiterait un exode des forces européennes vers le Pacifique<sup>1</sup>. Ils ont été surpris par la nécessité de rapatrier leurs forces interarmées après une victoire soudaine sur le Japon. D'un autre côté, le Canada a commencé la planification de la démobilisation en décembre 1939 en raison de l'envergure des forces déployées. Toutefois, la portée et l'ampleur des hypothèses de planification faisaient en sorte qu'aucun plan opérationnel ne pouvait être élaboré avant que le dénouement de la guerre soit plus clair<sup>2</sup>. Il est manifestement difficile de trouver la période appropriée pour commencer la planification de la démobilisation. Lorsque la planification commence trop tard ou est réactionnaire, des problèmes liés au personnel surviennent. Si elle est commencée trop tôt, il n'est pas possible de faire une évaluation réaliste de l'état final.

La planification de la démobilisation canadienne semblait également ne pas tenir compte des dommages subis au combat et des moyens de transport non utilisables, ce qui limiterait le redéploiement à la fin de la guerre<sup>3</sup>. Une capacité supplémentaire ou de réserve doit donc être préparée avant la démobilisation.

Même les logisticiens et les planificateurs les plus compétents n'ont peut-être pas été en mesure de prévoir les défis liés à la réhabilitation de l'équipement et des biens immobiliers excédentaires. À la fin de la guerre, les États-Unis ont été responsables de plus de 30 000 installations sur 2 000 sites à l'échelle mondiale<sup>4</sup>. L'ampleur de la tâche logistique à accomplir était jusque-là inimaginable. Les États-Unis seuls étaient responsables du redéploiement de 1,2 million de membres du personnel et de 5 millions de tonnes de matériel<sup>5</sup>. La démobilisation a eu des effets à long terme sur les capacités stratégiques et la disponibilité opérationnelle des forces alliées. Les 278 coques<sup>6</sup> de la Marine royale canadienne (MRC) devaient être rapatriées, réparées et converties à la lumière de la nouvelle vision de la MRC, une tâche colossale pour un service éprouvé qui était un leader en mer à l'époque. La démobilisation des ressources humaines et financières des forces armées américaines a été réduite à un niveau inférieur aux besoins en matière de maintien d'une force efficace et de planification pour les futurs engagements<sup>7</sup>. Cette situation est rapidement devenue évidente lorsque la guerre froide a commencé et que les alliés ont reconnu un besoin pressant quant à la mise sur pied d'une force majeure en Europe continentale pour faire opposition à l'Union soviétique nouvellement élargie<sup>8</sup>. La planification de la démobilisation doit commencer lorsqu'un état final probable est déterminé et que des ressources sont disponibles pour assurer la continuité des opérations et l'exécution rigoureuse de la phase de consolidation.

#### SYSTÈMES RIGIDES ET UNILATÉRAUX

Les systèmes utilisés pour effectuer la démobilisation après la Seconde Guerre mondiale étaient typiquement bureaucratiques. Ils avaient pour but de regrouper les ressources rapidement ou de façon ordonnée. La démobilisation du personnel canadien a été compliquée par son aversion à l'égard d'un système de points en raison de la prédominance des bénévoles sur les conscrits au sein des forces<sup>9</sup>. L'approche canadienne a probablement été la plus efficace : la MRC a signalé à la fin de l'année financière 1945-1946 que 76 905 militaires (tous grades confondus) avaient été libérés; l'Aviation royale canadienne a libéré 147 263 de ses membres; l'Armée canadienne a libéré 342 361 militaires (dont 33 265 qui étaient en service obligatoire)<sup>10</sup>. La démobilisation britannique après la guerre a été impressionnante : il y a eu 3 000 libérations par jour au cours des deux premiers mois. Ce taux s'est accéléré après que les bombes atomiques ont été larguées sur le Japon puisque des forces de masse n'étaient plus nécessaires pour envahir le pays<sup>11</sup>. Malgré le grand succès pour faire rentrer de nombreux militaires à la maison, l'urgence de la démobilisation a entraîné un important manque à gagner en personnel. D'un point de vue historique, des unités entières ont été désactivées, bien que l'effort était de nature individuelle, ce qui a fait en sorte qu'un grand nombre de remplaçants désengagés ont pris la place des anciens combattants aguerris et expérimentés<sup>12</sup>. Un échéancier de planification à long terme aurait nécessité des systèmes de rapatriement plus novateurs, qui auraient pu empêcher la création d'une lacune si importante dans les connaissances institutionnelles.

Les systèmes, par nature, sont constamment en expansion et interconnectés. Par conséquent, on ne peut s'attendre à ce qu'ils soient parfaits. Dans le cas du Canada, les questions liées à la capacité de transport ont eu une incidence sur la rapidité avec laquelle les militaires sont rentrés au pays. Le plan définitif de démobilisation du personnel canadien était de retirer les militaires par l'intermédiaire de postes de contrôle dans l'ensemble de l'Europe continentale. La 1<sup>re</sup> Armée canadienne a été dissoute, suivie par ses divisions et ses forces résiduelles. Elle a été déplacée de Nimègue (Pays-Bas) vers l'Angleterre pour un dernier voyage de retour au Canada<sup>13</sup>. Cette approche visait à utiliser l'infrastructure existante « pour simplifier la planification en renversant le flux de renfort et en conservant l'état-major de la logistique, de l'administration et du commandement déjà en place » [traduction], ce qui a permis d'accroître la capacité logistique de plus de 60 %, pour atteindre plus de 50 000 militaires dans les installations d'attente en tout temps<sup>14</sup>. Malheureusement, dans sa planification à long terme, le Canada a apparemment surestimé la capacité de transport. Bien que la plus grande partie du processus de retrait ait bien fonctionné, le Canada a dû faire une demande de « tonnage » par l'intermédiaire de la flotte alliée du comité mixte des chefs d'état-major afin d'exécuter la dernière étape du retour au pays. Les Canadiens ont ainsi été classés par ordre de priorité, après les millions d'Américains à l'étranger, les prisonniers de guerre et les ressortissants civils internés<sup>15</sup>.

#### DÉFIS LIÉS À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Comme on le dit souvent, l'épine dorsale d'une armée est son personnel. Même pendant les périodes de faible cadence opérationnelle, une gestion efficace est nécessaire. Dans le cas de la Seconde Guerre mondiale, le moral s'est rapidement détérioré chez les soldats en déploiement. Plus de six mois après la victoire sur le Japon, le moral et la discipline du personnel britannique déployé se sont tellement détériorés qu'il y a eu une forte augmentation des infractions militaires<sup>16</sup>. Lorsque le plan de Bevin (le système de points britannique pour le rapatriement et la libération) a été modifié, retardant et troubant le retour de bon nombre de militaires, plus de 50 000 membres de la Royal Air Force ont étonnamment décidé de faire une grève entre 1945 et 1946<sup>17</sup>. N'eût été l'ampleur des grèves, on aurait pu raisonnablement supposer que des accusations de mutinerie auraient été justifiées. Leur frustration après le conflit le plus sanglant de l'histoire était compréhensible. Le militaire britannique moyen n'est pas rentré chez lui avant 1946, et le redéploiement total n'a pas été terminé avant 1947<sup>18</sup>.

Le moral a été quelque peu meilleur pour les Canadiens, mais pas considérablement. Le ministre des Anciens combattants, Ian Mackenzie, a visité plusieurs bases aux Pays-Bas en 1945. Il a constaté que les opinions étaient partagées quant au système de démobilisation des unités par rapport au système de points et un « fort sentiment de colère parmi les troupes déployées, qui jugeaient que le gouvernement ne tenait pas la promesse qu'il a faite aux militaires quant à l'application de la politique de premier arrivé, premier parti<sup>19</sup> » [traduction]. Bien que peu de gens seraient choqués d'entendre le pessimisme des militaires, ce n'était pas justifié dans ce cas-ci. Le ministre Mackenzie a en fait tenté d'appuyer la réintégration des anciens combattants pendant un certain temps, en créant une division d'anciens combattants au sein du département des pensions et de la santé nationale en décembre 1940<sup>20</sup>. Il a reconnu

les résultats immédiats et les répercussions à long terme de l'éducation des anciens combattants<sup>21</sup> et a mis en œuvre un programme de remboursement des frais de scolarité qui a fait en sorte que la population étudiante à l'Université de Toronto seulement était composée de 42 % à 49 % d'anciens combattants entre 1947 et 1949<sup>22</sup>. L'approche de M. Mackenzie était peut-être la plus réfléchie et la plus fructueuse mentionnée dans l'article : elle reconnaissait les besoins et comprenait des mesures à prendre avant que des problèmes surviennent, afin de mettre en œuvre les politiques et les programmes de gestion des ressources humaines immédiatement, au besoin.

#### OBSERVATIONS

Il est facile de critiquer la démobilisation du plus grand conflit de l'histoire, car il y avait tellement de variables et de défis qu'il était impossible de les gérer parfaitement. L'ampleur et la portée de la Seconde Guerre mondiale en font une étude de cas utile pour les logisticiens, en raison de ses conséquences si prononcées.

Il est recommandé d'inclure les facteurs liés à la planification de la démobilisation dès le début d'une mission ou d'une tâche. Naturellement, pour ce faire, il faut déterminer l'état final souhaité, mais la méthodologie permettant d'atteindre cet état final doit toujours être importante, tout comme la possibilité des conséquences imprévues. Les forces alliées qui connaissent un affaiblissement des compétences, qui ont besoin de produire rapidement des forces pour se défendre contre l'Union soviétique et qui n'arrivent pas à transporter de façon harmonieuse les militaires à la maison sont des exemples de conséquences.

La coordination avec les acteurs amis et l'innovation sont également des caractéristiques utiles. Dans le cas des Canadiens qui attendent que des places soient achetées sur des navires de transport, une approche plus coordonnée aurait pu éradiquer le problème, mais aurait aussi pu retarder le rapatriement du Canada. Il vaut la peine d'envisager des solutions de rechange, comme des primes pour ceux qui souhaitent se libérer immédiatement et rentrer à la maison par leurs propres moyens. Une telle pratique aurait sans doute allégé la responsabilité d'un bon nombre de Canadiens. Cette solution aurait aussi pu empêcher de graves préoccupations en matière de ressources humaines à la lumière des grèves des militaires actifs et du faible moral.

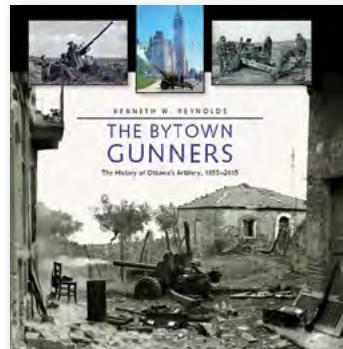
La logistique (ensemble des activités de coordination des détails, de l'état-major, de l'équipement et des véhicules) devrait être bien planifiée et coordonnée. La démobilisation alliée après la Seconde Guerre mondiale offre amplement de possibilités de réflexion sur nos pratiques actuelles et nos points à améliorer, en plus d'illustrer les défis constants associés à l'art de la logistique. 

#### À PROPOS DE L'AUTEUR...

Le sergent Simon D. H. Wells est membre du quartier général de la 4<sup>e</sup> Division du Canada, détenteur d'un baccalauréat en arts et sciences militaires du Collège militaire royal du Canada et diplômé du programme de sécurité humaine et de consolidation de la paix de la Royal Roads University. Il a occupé plusieurs postes au sein du quartier général et dans d'autres unités en tant que superviseur des ressources humaines. Il a passé environ deux ans dans la fonction publique fédérale, servant à titre d'officier des opérations, de la planification et de la logistique dans le domaine de la gestion des urgences.

#### NOTES

1. Theodore A. Wilson, « Götterdämmerung: War's End in Europe, 1945 », dans Col M. Moten, éd., *Between War and Peace: How America Ends Its Wars*, New York, Free Press, 2011, p. 213-214.
2. Quartier général militaire canadien, Direction – Service historique, *Report No. 177: The Repatriation of the Canadian Military Forces Overseas 1945-1947*, Ottawa, Quartier général de la Défense nationale, 1947, p. 1.
3. Alan Allport, *Demobbed: Coming Home after the Second World War*, New Haven, Yale University Press, 2009, p. 40-41.
4. Wilson, p. 217.
5. John K. Ohl, *Supplying the Troops: General Somervell and American Logistics in WWII*, DeKalb, North Illinois University Press, 1994, p. 249.
6. Rob Stuart, « Was the RCN ever the Third Largest Navy? », *Canadian Naval Review*, vol. 5, n° 3, automne 2009, p. 5.
7. Hal M. Friedman, « Reactions and Non-reactions: Lessons of the Korean War and the Public Debate over Containment and American National Military Strategy, 1950-55 », *U.S. Military History Review*, vol. 1, n° 1, décembre 2014, p. 7-8.
8. Donald Kagan, « The End of Wars as the Basis for Lasting Peace: A Look at the Great Wars of the Twentieth Century », *Naval War College Review*, vol. 53, n° 4, automne 2000, p. 14.
9. Quartier général militaire canadien, p. 3.
10. C.P. Stacey, *Armes, hommes et gouvernements : les politiques de guerre du Canada, 1939-1945*, Ottawa, Défense nationale, 1970, p. 70.
11. Allport, p. 26-7.
12. Bernard Rostker, *Providing for the Casualties of War: The American Experience Through World War II*, Pittsburgh, RAND Corporation, 2013, p. 224.
13. Peter Neary et Jack L. Granatstein, éd., *The Veteran's Charter and Post-World War II Canada*, Montréal et Kingston, McGill-Queen's University Press, 1998, p. 51.
14. Quartier général militaire canadien, p. 39.
15. *Ibid.*, p. 35.
16. Kaushik Roy, « Discipline and Morale of the African, British and Indian Army Units in Burma and India During World War II: July 1943 to August 1945 », *Modern Asian Studies*, vol. 44, n° 6, novembre 2010, p. 1268.
17. Quartier général militaire canadien, p. 42-43.
18. Peter Doyle, *The British Soldier of the Second World War*, Oxford, Shire Books, 2009, p. 55.
19. Neary et Granatstein, p. 51.
20. Peter Neary, « A Great Stride Forward: The Post-Discharge Reestablishment Order (PC 7633) of 1 October 1941 », *The British Journal of Canadian Studies*, vol. 23, n° 2, septembre 2010, p. 217.
21. Neary et Granatstein, p. 116.
22. *Ibid.*, p. 122.



## THE BYTOWN GUNNERS:

### The History of Ottawa's Artillery, 1855-2015

#### CARACTÉRISTIQUES :

REYNOLDS, Kenneth W., Ottawa, Chiko Nanji, en association avec le Bytown Gunners Order, 2017, 320 pages. ISBN : 9780995806900

*Critique préparée par Roger Sarty, professeur, histoire navale et militaire du Canada, Université Wilfrid Laurier*

Ma première pensée, en lisant cette splendide nouvelle histoire des unités d'artillerie d'Ottawa, a été « Qui aurait cru qu'Ottawa est une ville où l'artillerie occupe une si grande place? » Le major-général E. W. B. Morrison, héros de la guerre d'Afrique du Sud et commandant de l'artillerie du Corps canadien en 1916-1919, a longtemps été membre de la 2<sup>e</sup> Batterie de campagne de cette ville. Il en va de même du brigadier-général G. E. « Ted » Beament, qui, à ce grade, faisait partie de l'état-major de la Première Armée canadienne en 1944-1945. Le poète John McCrae a servi au sein de la 1<sup>re</sup> Brigade d'Ottawa de l'Artillerie de campagne canadienne, au cours de la Première Guerre mondiale, et les mémoires réputés en trois volumes de George Blackburn, qui sont un des meilleurs témoignages personnels d'un artilleur, relatent son service au sein de la 2<sup>e</sup> Batterie de campagne en 1941-1945.

Ce sont là des liens exceptionnellement forts avec l'histoire militaire et culturelle plus globale du Canada. À la réflexion, toutefois, l'artillerie d'Ottawa partage son héritage avec de nombreuses villes canadiennes telles que Halifax, Québec, Montréal, Kingston, Toronto, Vancouver et Victoria, pour ne nommer que certaines de celles qui viennent le plus facilement à l'esprit. Ainsi que G. W. L. Nicholson l'a démontré dans *The Gunners of Canada* (ouvrage en deux tomes publiés en 1967 et en 1972), les Canadiens ont, de l'établissement des toutes premières colonies européennes au rapprochement avec les États-Unis au début du vingtième siècle, dépendu de l'artillerie pour assurer en défense un équilibre contre des adversaires plus nombreux. Par la suite, au cours des guerres mondiales du vingtième siècle, les armées de l'Empire britannique et du Commonwealth ont fait des forces d'artillerie imposantes et bien coordonnées leur force de frappe principale. Les démocraties dont la population est relativement faible aiment tirer des obus au lieu de sacrifier la vie des citoyens en uniforme.

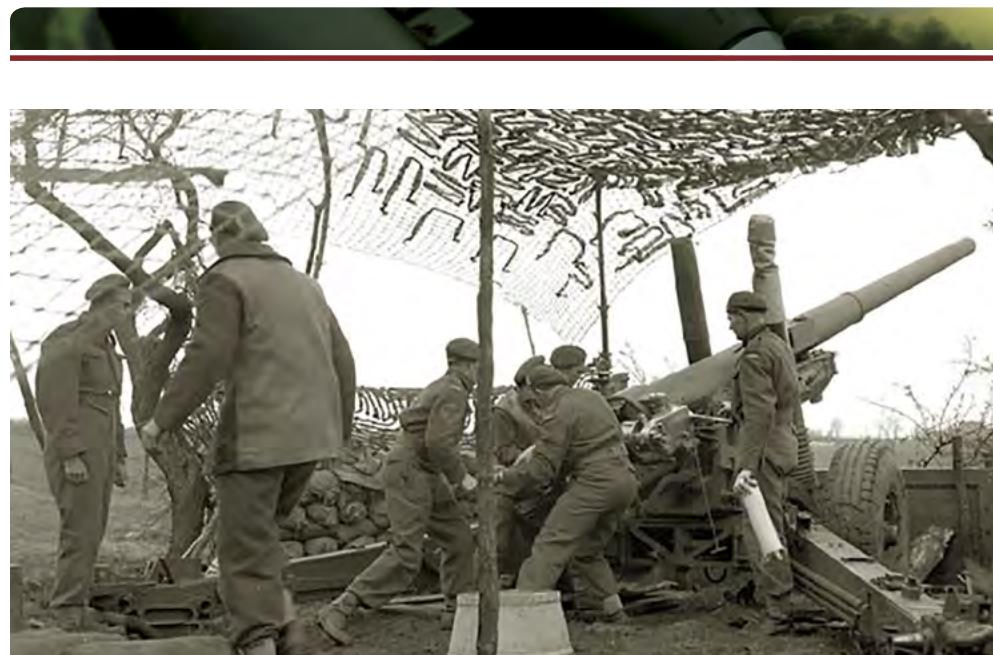
Reynolds explore les débuts de l'organisation de l'artillerie à Ottawa en 1855, quand les premières unités de milice organisées permanentes constituées de volontaires ont été mises sur pied dans la province du Canada pour compléter l'effectif décroissant des troupes britanniques régulières dans les colonies d'Amérique du Nord. C'est alors que sont nées les Forces armées canadiennes modernes et Reynolds utilise des documents détaillés de

Bibliothèque et Archives Canada pour montrer que bon nombre des obligations et des habitudes qui existent toujours 160 ans plus tard – comme l'instruction dans des locaux souvent restreints et inadéquats, l'entraînement au tir annuel et les fréquents saluts faits dans le cadre des cérémonies – ont très tôt été bien implantés. Il retrace dans la partie principale de l'ouvrage la contribution substantielle des artilleurs d'Ottawa à l'émergence du Canada sur la scène mondiale, d'abord par l'envoi de troupes dans le cadre de la guerre en Afrique du Sud, de 1899 à 1902, et ensuite par la constitution de forces redoutables à l'étranger au cours des guerres mondiales et jusqu'à maintenant, quand le 30<sup>e</sup> Régiment d'artillerie de campagne fournit du personnel pour compléter les rangs de la Force régulière dans le cadre de missions internationales, plus récemment en Afghanistan.

Reynolds réussit à relever les défis considérables d'une histoire régimentaire moderne. Ce livre devrait idéalement être un livre du souvenir pour les membres actuels et antérieurs, un exposé qui raconte une bonne histoire tout en élucidant les mystères de l'organisation et de la technologie militaires pour un lectorat plus large et qui aussi – c'est là qu'il réussit le mieux – lie clairement l'histoire de l'unité à l'évolution plus large du pays et à sa place dans les événements internationaux. Les histoires des régiments canadiens doivent, surtout dans le cas de l'artillerie, faire la lumière sur les complexités particulières. Les unités de volontaires mises sur pied au cours des années 1850 et 1860, et qui existent toujours, n'ont pas elles-mêmes traversé l'océan; elles ont plutôt servi de centres de recrutement et d'instruction initiale pour des contingents juridiquement distincts : les unités de service spécial qui sont allées en Afrique du Sud de 1899 à 1902, le Corps expéditionnaire canadien (CEC) de 1914-1919 et l'Armée active canadienne de 1939-1945, par exemple. De plus, bien que constitué de nombreux régiments et batteries distincts, le Régiment royal de l'Artillerie canadienne est une entité unique et il a dû faire preuve d'une grande souplesse pour former des unités additionnelles, souvent d'un type nouveau, afin de satisfaire les exigences changeantes de la technologie.



Entraînement avec un canon de campagne de 18 livres (1914-1919)



Source : Bibliothèque et Archives Canada

Des membres du 2<sup>e</sup> Régiment d'artillerie moyenne de l'Artillerie royale canadienne chargent un canon de 5,5 pouces, le 2 avril 1945.

Au début de la Première Guerre mondiale, la 8<sup>e</sup> Brigade de la milice d'Ottawa de l'Artillerie canadienne (qui incluait toujours la 2<sup>e</sup> Batterie de campagne originale) a joué un rôle important dans la mise sur pied de la 1<sup>re</sup> Brigade de l'Artillerie de campagne canadienne du CEC. Cette dernière, qui est vite allée outremer à titre de composante de la 1<sup>re</sup> Division d'infanterie du Canada, a pris part à toutes les grandes batailles du Canada sur le front ouest. Elle y est allée la première fois dans la défense d'Ypres, en avril 1915, au cours de laquelle l'artillerie a beaucoup aidé à combler les brèches ouvertes dans les lignes par les attaques au gaz allemandes. Plus tard, la 8<sup>e</sup> Brigade a mis sur pied la 25<sup>e</sup> Batterie, qui est allée outre-mer en 1915 et a servi avec la 2<sup>e</sup> Division, puis, en 1916, avec la 51<sup>e</sup> Batterie, équipée d'obusiers, qui est allée au front en août 1917 à titre de composante de l'Artillerie de la 5<sup>e</sup> Division. Reynolds parle des trois unités dans des sous-sections clairement titrées des chapitres principaux.

Durant la Seconde Guerre mondiale, la contribution d'Ottawa, comme celle de la plupart des villes d'artillerie du pays, a été encore plus diversifiée et plus large. La 51<sup>e</sup> Batterie, mobilisée en septembre 1939 et transformée en unité d'artillerie antichar, est allée outre-mer avec la 1<sup>re</sup> Division d'infanterie du Canada et a combattu en Sicile et en Italie de 1943 à mars 1945 avant de se joindre à la Première Armée canadienne dans la libération des Pays-Bas durant les dernières semaines de la guerre. La 2<sup>e</sup> Batterie, aussi mobilisée en septembre 1939, est quant à elle allée outre-mer à titre de composante de la 4<sup>e</sup> Brigade de campagne au sein de la 2<sup>e</sup> Division en 1940. En 1941, le régiment a mobilisé la 1<sup>re</sup> Batterie antiaérienne légère (AAL), qui était une composante du 6<sup>e</sup> Régiment AAL et qui est allée en Angleterre à la fin de 1942 à titre d'élément organique de corps d'armée du nouveau IIe Corps d'armée du Canada. La 2<sup>e</sup> Batterie de campagne et la 1<sup>re</sup> Batterie AAL sont toutes deux allées en France en juillet 1944 dans le cadre de la constitution de la Première Armée canadienne en Normandie et elles ont combattu sans arrêt en France, en Belgique, aux Pays-Bas et en Allemagne jusqu'à la fin



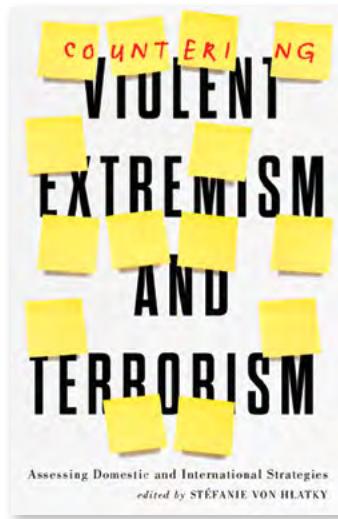
Source : Canadarm de combat

La 1<sup>re</sup> Troupe du 1<sup>er</sup> Régiment, Royal Canadian Horse Artillery, prépare l'obusier M777 de 155 mm et exécute des tirs d'essai en Afghanistan.

des hostilités en Europe. En 1942, les artilleurs d'Ottawa ont aussi mis sur pied la 25<sup>e</sup> Batterie AAL, unité de défense territoriale qui a servi au sein du Commandement du Pacifique. Pendant ce temps, la 1<sup>re</sup> Brigade recrutait et entraînait des réservistes en vue de la défense territoriale et elle mettait sur pied le 33<sup>e</sup> Régiment de campagne (de la Réserve) et la 51<sup>e</sup> Batterie AA (de la Réserve). Durant la reconstitution de la milice qui a suivi la guerre (l'unité n'était plus en 1945, en raison de la réaffectation des effectifs au service actif, que l'ombre d'ellemême), le régiment a eu sa désignation actuelle, soit 30<sup>e</sup> Régiment d'artillerie de campagne.

Dans la foulée des incertitudes découlant de la possibilité d'une guerre nucléaire après 1945, des bouleversements de l'intégration et de l'unification des trois armées au cours des années 1960 et des problèmes constants que représentent les compressions et les réductions budgétaires, les unités de milice ont retrouvé leur rôle traditionnel de source de personnel pour un service actif immédiat en conséquence de la place croissante que prend le concept de la *force totale* depuis 1989. C'est le sujet des deux derniers chapitres, qui notent particulièrement la grande contribution du régiment aux opérations en Afghanistan, soit une « cinquantaine » d'artilleurs en 2010, par exemple (page 254).

Reynolds, qui est historien à la Direction – Histoire et patrimoine, au Quartier général de la Défense nationale, a non seulement produit un bon récit, mais aussi une œuvre savante. La conception et les illustrations se distinguent, ce qui fait honneur à l'équipe remarquable que sont Donald et Dianne Graves, le Robin Brass Studio et l'illustrateur Karl Gagnon. Il va de soi qu'un projet si ambitieux n'est fructueux que s'il s'agit d'une entreprise vraiment régimentaire. Dans ce cas-ci, la famille régimentaire élargie qui a mis la main à la pâte a joué de l'engagement extraordinaire du colonel honoraire, Chiko Nanji. \*



## COUNTERING VIOLENT EXTREMISM AND TERRORISM:

### Assessing Domestic and International Strategies

CARACTÉRISTIQUES :

VON HLATKY, Stéphanie, éditrice. Montréal et Kingston : McGill-Queen's University Press, 2019, 224 pages. ISBN : 9780773559363

*Critique préparée par le lieutenant-colonel James McKay, CD, Ph. D., Commandant adjoint du 33<sup>e</sup> Groupe-brigade du Canada*

Cette anthologie est largement, mais non exclusivement, écrite par des auteurs canadiens, le recueil explore les sujets complexes de l'extrémisme violent et du terrorisme. Fruit d'une série d'ateliers sur le sujet, il propose un ensemble d'articles examinant les approches et les stratégies

pour lutter contre l'extrémisme, la radicalisation et la terreur. Il vise notamment à cerner les enjeux associés à la lutte contre l'extrémisme violent (ci-après LCEV) et à la lutte contre le terrorisme (LCT) et à combler le fossé perçu entre les universitaires et les praticiens, en rendant la recherche universitaire pertinente pour les praticiens et en faisant en sorte que les praticiens guident les chercheurs.

Les personnes qui ont contribué à l'ouvrage proviennent de divers horizons, un rappel que la LCEV et la LCT sont intrinsèquement liées. Font partie de ce groupe à la fois accompli et éclectique d'universitaires et de praticiens : un ambassadeur, un historien, un chercheur, un planificateur stratégique, un sociologue, plusieurs politologues, un professionnel de la santé publique, quelques psychologues, un psychiatre et un informaticien. Chacun offre un morceau important d'un vaste cassetête qui nous permet d'avoir une compréhension plus cohérente de la LCEV et la LCT.

Les auteurs examinent les approches de différents pays, notamment celles du Canada, du Royaume-Uni, de la Norvège et du Danemark. Leurs évaluations franches des réussites et des échecs des programmes de ces pays sont frappantes. Un point important à tirer de l'ouvrage est l'importance du contexte et le fait qu'il n'existe pas de solution unique aux défis que posent l'extrémisme et le terrorisme. Cela n'a rien de surprenant. L'un des premiers articles souligne à quel point la LCEV et la LCT sont difficiles à mener; l'auteur recommande aux gouvernements d'aborder séparément les deux efforts parallèles visant le métanarratif jihadiste mondial et les terroristes actifs.

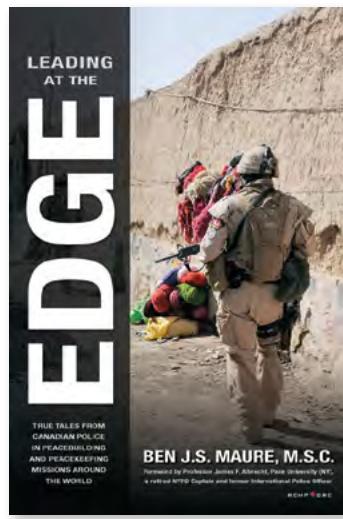


Le 28 juin, le navire canadien de Sa Majesté TORONTO a réussi à intercepter 239 kilogrammes de haschisch et 10 kilogrammes d'héroïne dans la mer Rouge, dans le cadre d'opérations antiterroristes continues menées au Moyen-Orient. La drogue a été confisquée sans incident et sera détruite.

Un autre auteur tente de traiter ces menaces comme un problème de santé publique. Même si elle peut paraître inusitée, l'idée a du mérite. La santé publique consiste essentiellement à favoriser la prévention en cherchant à influencer le comportement humain. Elle pourrait servir de fondement aux prochaines politiques sur la LCEV et la LCT.

Malgré les nombreux points forts de l'ouvrage, celui-ci a une faiblesse : la terminologie pointue de la théorie des relations internationales que certains auteurs emploient. Les lecteurs qui n'ont pas de bagage dans ce domaine peuvent avoir de la difficulté à comprendre les termes techniques ou mal interpréter des points importants que les auteurs tentent de faire valoir.

Le recueil devrait intéresser ceux qui examinent les politiques sur la LCEV et la LCT ou qui étudient les problèmes de politique publique. Ceux qui s'attendent à ce que des formes particulières de la LCT soient défendues, par exemple en traitant le phénomène comme un problème militaire ou juridique, risquent donc d'être déçus. Mais ils passeraient également à côté de l'objectif de l'ouvrage, qui est de combler un fossé, une tâche dont les auteurs et l'éditrice se sont très bien acquittés. 



## LEADING AT THE EDGE:

### True Tales from Canadian Police in Peacebuilding and Peacekeeping Missions Around the World

#### CARACTÉRISTIQUES :

MAURE, Ben J.S., M.Sc., éditeur. Vancouver, édition Kindle, 2020, 349 pages. ISBN : 978-0-9950343-1-0

*Critique préparée par le lieutenant-colonel Michael A. Rostek, CD, Ph. D., APF, Rédacteur en chef, Le Journal de l'Armée du Canada*

On reconnaît de plus en plus la nécessité d'adopter une approche plus coordonnée et globale pour relever les défis complexes en matière de sécurité. À cette fin, une nouvelle forme d'action collective exige l'inclusion de divers acteurs et organisations au moyen de niveaux accrus de coordination, de

collaboration et d'intégration, dans le but de générer des solutions durables concernant les défis complexes en matière de sécurité qui se posent à nous aujourd'hui. Les forces policières sont des éléments clés de ce processus. Bien que leur mission diffère quelque peu de celle des forces de défense traditionnelles, elle n'en est pas moins importante pour trouver des solutions durables aux enjeux complexes en matière de sécurité auxquels nous sommes confrontés.

L'ouvrage de Ben Maure, intitulé *Leading at the Edge*, offre un aperçu des complexités et des défis auxquels font face les policiers, qui représente cet aspect important et essentiel de l'équipe interorganisationnelle. Les dix études de cas présentées, provenant d'opérations menées dans le monde entier, élargissent et approfondissent notre compréhension des complexités et des défis liés à la police internationale. De plus, les annexes offrent un aperçu supplémentaire des processus de sélection de la police ainsi que des observations très utiles sur la consolidation, le maintien et le rétablissement de la paix.

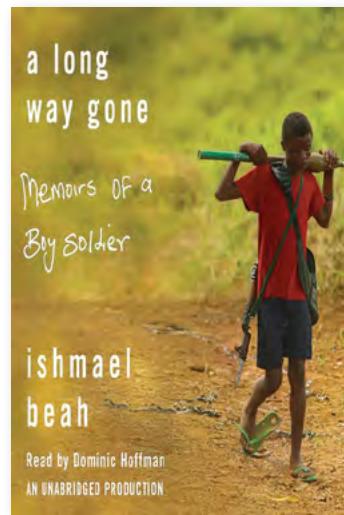
De l'Afghanistan, à la Bosnie et au Guatemala, Maure présente chaque cas dans un format facile à lire et uniforme qui couvre l'historique du conflit, les enjeux avant le déploiement et des récits individuels qui présentent des leçons retenues et des conseils de ceux qui ont fait l'expérience du « leadership aux limites ». Maure décrit les caractéristiques uniques de chacune des opérations, en insistant sur le fait que l'instruction préalable au déploiement, bien qu'elle soit utile dans une certaine mesure, ne semble pas préparer suffisamment les policiers aux environnements incertains et complexes auxquels ils seront exposés. L'utilisation d'avions dont les dossiers d'état de fonctionnement sont plutôt douteux, notamment des sorties de secours soudées, la dévastation créée par un tremblement de terre en Haïti ou le fait d'être



Des membres de trois forces de la coalition collaborent dans le district de Dand. Pour la première fois, des membres de la Police nationale afghane (PNA) et de la compagnie Apache, membre du 1<sup>er</sup> Bataillon du 23<sup>e</sup> Régiment d'infanterie, au sein de l'Équipe de combat Stryker 12 de l'US Army, ont travaillé de concert avec des membres de l'Équipe de liaison et de mentorat opérationnel des Forces canadiennes et de l'Équipe de liaison et de mentorat opérationnel – Police et avec des équipes de COCIM au cours de l'opération MUTAY, dans le district de Dand. L'opération consistait notamment à protéger des zones stratégiques contre les insurgés, à chercher des caches d'armes et à fournir des occasions aux membres de trois forces de la coalition de synchroniser leurs opérations et de resserrer les liens entre eux.

plongé dans une « zone de guerre » en Afghanistan mettent en valeur les environnements uniques et incertains avec lesquels doivent composer les policiers qui ne sont pas habitués à ces environnements.

Ainsi, un thème commun à tous les cas consiste à examiner les motivations des policiers qui doivent d'abord présenter leur candidature pour des opérations de police internationale et demander un congé autorisé de leurs fonctions policières nationales avant d'être sélectionnés. Mettant en évidence la souplesse d'esprit, l'optimisme et l'esprit aventurier, Maure admet que les opérations de police internationale ne sont certainement pas pour tous les policiers. Ceux qui ont répondu à l'appel de servir et de protéger au-delà des frontières du Canada se sont bien distingués dans leur conduite et leur contribution aux opérations, que ce soit au niveau du renseignement, des opérations sur les scènes de crime, de la formation ou de la (re)mise sur pied des forces de police dans des pays ravagés par des conflits ou des catastrophes naturelles. Ce livre est susceptible d'être utile aux étudiants et aux praticiens dans les domaines des études de sécurité, de la politique et des relations internationales. Sa lecture devrait être tout aussi intéressante et fascinante pour l'observateur occasionnel des affaires mondiales. \*



## A LONG WAY GONE: Memoirs of a Boy Soldier

### CARACTÉRISTIQUES :

ISHMAEL BEAH, New York, Sarah Critchton Books, 2007, 229 pages.  
ISBN: 978-0-374-53126-3

*Critique préparée par le lieutenant-colonel Michael A. Rostek, CD, Ph. D., APF,  
Rédacteur en chef, Le Journal de l'Armée du Canada*

La façon dont les enfants soldats sont recrutés puis utilisés dans le cadre d'un conflit est une tendance des plus perturbantes et de plus en plus fréquente. On estime qu'à l'échelle mondiale, environ 300 000 enfants soldats sont envoyés en mission, tant par des États que des acteurs non étatiques<sup>1</sup>.

De nos jours, les enfants soldats sont utilisés dans 14 États par 7 forces gouvernementales et 56 groupes armés<sup>2</sup>. Les progrès réalisés pour mettre fin au recrutement et à l'emploi d'enfants soldats ont été lents. Cette calamité continue de prendre de l'ampleur, mais c'est aussi le cas de notre compréhension des complexités et de la nature de ce phénomène, ce que nous devons à des groupes de revendication, à des programmes d'apprentissage et à des récits personnels. Un de ces récits se démarque du lot en raison de la représentation atroce et extrêmement crue qu'il fait d'une enfance perdue dans les affres d'une guerre civile.

Ishmael Beah relate l'expérience qu'il a vécue en tant qu'enfant soldat dans ses mémoires primées, intitulées *A Long Way Gone: Memoirs of a Boy Soldier*. De son recrutement par les forces armées de la Sierra Leone, à l'âge de douze ans, jusqu'à sa réintégration de la société quatre ans plus tard, M. Beah présente un récit fascinant et brutallement véridique de son recrutement, de sa survie, de son sauvetage et de sa réadaptation à l'issue d'une existence marquée par l'incertitude, la toxicomanie, l'exploitation et les massacres gratuits. Les mémoires présentent un témoignage direct de la vie d'enfant soldat de M. Beah et elles contribuent grandement à l'acquisition de connaissances sur l'enjeu important qu'est celui des enfants soldats, ce qui contribuera à ce qu'il soit bien compris.

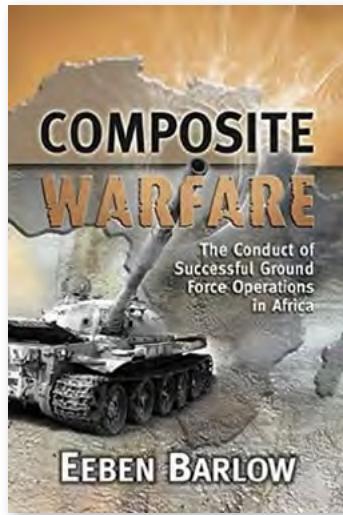
M. Beah commence son récit en décrivant l'existence paisible qu'il menait dans son village de Mattru Jong, en Sierra Leone. Son amour pour la musique hip-hop et le divertissement est ce qui le sépare de sa famille la nuit fatidique où son village a été attaqué et anéanti par des rebelles. À partir de ce moment, M. Beah s'efforce de survivre dans un pays ravagé par la guerre civile. Il fait vivre au lecteur la vie périlleuse qu'il mène dans les forêts et les villages de la Sierra Leone tout en cherchant sa famille, de la nourriture, la sécurité et des compagnons.

À un moment, ayant été capturé, suspecté d'être un mercenaire et à deux doigts d'être exécuté, il prend pleinement conscience de la nature désespérée de sa situation et il reconnaît être « perdu depuis longtemps » et que son enfance paisible à Mattru Jong n'est plus qu'un lointain souvenir. Ensuite, après sa libération, il réfléchit à la montagne russe physique, psychologique et émotionnelle que sa vie est devenue et il ne sait pas quand tout cela prendra fin. Ce n'est que l'une des situations décrites dans le livre qui présentent au lecteur avec une sincérité absolue les nombreux aspects de la vie d'un enfant tentant de survivre au milieu d'une guerre civile. Les parents et les frères et sœurs de M. Beah ont été assassinés. En cela, l'histoire de M. Beah recoupe celle des milliers d'autres enfants soldats qui ont eu moins de chance que lui. Le fait qu'il ait survécu et qu'il ait rédigé ce livre crée un récit qui doit être diffusé partout dans le monde.

La réflexion personnelle de M. Beah est remarquable. Il ne cherche jamais à esquiver la responsabilité des gestes éminemment brutaux qu'il a posés. Cela dénote un haut niveau d'objectivité et, peut-être, explique pourquoi il a pu sortir vivant d'un tel chaos et offrir une leçon éloquente de résilience et de courage de la part d'un enfant. Quand l'exactitude et la véracité de l'histoire de M. Beah ont été mises en doute, les éditeurs ont fait bloc et ont refusé d'ajouter un avertissement dans le livre pour indiquer que le récit et sa ligne temporelle sont tout sauf réels. Ce récit percutant quoique facile à lire est adapté tant aux personnes étudiant le domaine de la guerre et des conflits qu'aux profanes intéressés par le sujet. Les enfants soldats sont une conséquence particulièrement complexe et déchirante de la guerre et des conflits. La contribution de M. Beah met ce fléau en contexte et nous en fait vivre toute l'horreur comme si nous y étions, ce qui permet aux lecteurs d'en saisir toute l'ampleur et de comprendre les limites qui doivent être fixées pour protéger les enfants des affres de la guerre partout dans le monde. \*

### NOTES

1. Franklyn Bai Kargbo, International Peacekeeping and Child Soldiers: Problems of Security and Rebuilding, *Cornell International Law Journal* 37.3, 2004, p. 487.
2. Virginia Gamba, Représentante spéciale du Secrétaire général pour les enfants et les conflits armés, rapport annuel du Secrétaire général sur le sort des enfants en temps de conflit armé, A/72/865-S/2018/465, New York, Nations Unies, mai 2018.



## COMPOSITE WARFARE: THE CONDUCT OF SUCCESSFUL GROUND FORCE OPERATIONS IN AFRICA

CARACTÉRISTIQUES :

BARLOW, Eeben. Pinetown, Afrique du Sud, 30 Degrees South, 2016, 534 pages. ISBN : 978-1-92821-176-1

*Critique préparée par le Major Chris Buckham, CD, MA, employé du Commandement des opérations interarmées du Canada (COIC).*

À de nombreux égards, l'Afrique est un continent mal compris. C'est particulièrement vrai dans le cas des conflits armés, de leurs causes et de la méthode adoptée pour lutter contre eux. Si l'on n'a pas fait l'expérience de la vie sur le « continent noir » et de ses nuances, il est difficile de comprendre la myriade de défis liés aux opérations africaines. Cependant,

M. Barlow signe un livre qui analyse en détail non seulement les aspects uniques des opérations menées en Afrique, mais aussi la nature de l'interface politique, économique et militaire qui pare l'engagement africain. L'auteur, qui a occupé des postes de commandement et d'opérations spéciales au sein des Forces armées sud-africaines, et qui a été membre fondateur et commandant d'« Executive Outcome » et conseiller de nombreux gouvernements africains sur la doctrine et les politiques, est parfaitement qualifié pour discuter de l'environnement opérationnel africain.

Il ne s'agit pas du type de livre que l'on tablette après avoir lu; au contraire, l'étendue des connaissances qu'il contient est si vaste que des leçons peuvent être tirées à chaque relecture. L'auteur allie un style analytique direct à une riche bibliographie et des exemples concrets qui complètent son récit et renforcent la crédibilité de son hypothèse. Certains éléments du livre sembleront familiers au professionnel occidental, mais il découvrira nombre de nouveaux aspects qui lui permettront de comprendre les éléments de motivation des dirigeants et des soldats africains (que les conflits soient symétriques ou asymétriques).

Afin de comprendre pleinement la valeur de l'ouvrage de M. Barlow, il faut se rappeler à qui il s'adresse, en l'occurrence, les forces gouvernementales africaines principalement, et peut-être les éléments paramilitaires et non traditionnels qui opèrent sur le continent africain. Pour cette raison, le livre implique un large éventail d'enseignement théorique sur les plans vertical et horizontal. Tout le monde y trouve son compte. Il serait facile pour une puissance occidentale d'écartier certains renseignements fournis parce qu'ils sont élémentaires, et, par conséquent, de minimiser l'importance de l'ouvrage dans son entièreté. Il ne faut pas oublier, toutefois, que le théâtre d'opérations africain est radicalement différent du Nord au Sud et d'Est en Ouest, et que M. Barlow analyse les aspects uniques des opérations qui sont représentatifs des différents environnements.



Soldats de l'Armée populaire de libération du Soudan. Cette organisation, aujourd'hui connue sous le nom de « Forces de défense populaires du Soudan du Sud » est devenue l'armée de la République du Soudan du Sud. Fondée en 1983 en tant que guérilla s'opposant au gouvernement soudanais, elle fut l'un des principaux acteurs dans la Seconde guerre civile soudanaise.

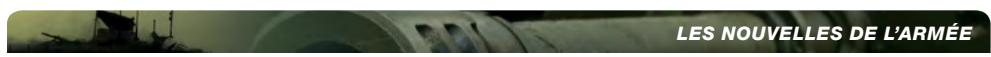
L'un des éléments les plus courants et problématiques des conflits africains est la prévalence des conflits asymétriques qui se déroulent indépendamment des opérations traditionnelles ou parallèlement à celles-ci. L'auteur consacre une partie considérable de l'ouvrage à l'examen de la nature unique du conflit asymétrique africain, de ses causes sous-jacentes, de la diversité de l'environnement physique et sociétal, et des outils et de l'entraînement essentiels à l'efficacité des forces armées. L'information qu'il présente est judicieuse et très pertinente, tout particulièrement lorsqu'il est question de la nature des opérations interarmées, internationales et interarmées. Soulignons cependant que les éléments de soutien ne sont pas examinés en quelque profondeur que ce soit dans le livre; une lacune décevante, car la logistique constitue un élément clé du succès, et l'Afrique est un environnement particulièrement hostile sur le plan du soutien.

Il ne s'agit pas d'une lecture légère, et l'ouvrage se lit beaucoup comme de la doctrine; l'écriture est aride et théorique. Néanmoins, le livre regorge d'informations utiles glanées par l'auteur au cours de ses décennies d'expérience opérationnelle sur le continent africain. Je le recommande vivement comme ouvrage de référence à quiconque entreprend une opération en Afrique pour la première fois. 

Des soldats participent à un cours de commandant d'équipe de combat, pendant l'exercice COMMON GROUND, qui est un exercice tactique sans troupes, à Fredericton (Nouveau-Brunswick), le 14 novembre 2018.



Source : Caméra de combat



## AU-DELÀ DE L'ATTAQUE DANS LA FOULÉE : ÉDUCATION ET LEADERSHIP AU COURS DE COMMANDANT D'ÉQUIPE DE COMBAT

Capitaine Stephen Keeble, BA, MA, CD

*Diriger et apprendre ne sont pas dissociables.*  
— John Kennedy

Le Cours de commandant d'équipe de combat (CCEC) est offert annuellement dans le but de former la prochaine génération de commandants de sous-unité de l'Armée canadienne. Chaque année, des capitaines et des majors des armes de combat de niveau supérieur prennent part à un cours d'un mois visant à enseigner les principes fondamentaux du commandement efficace d'une équipe de combat lors des opérations. Règle générale, ce cours est axé sur l'équipe de combat en offensive, c'est-à-dire principalement sur l'attaque dans la foulée, ce qui lui vaut bien souvent le surnom de « cours sur l'attaque dans la foulée ». Le cours commence habituellement par deux semaines de présentations en classe et d'attaques simulées par ordinateur à l'aide du simulateur de combat virtuel et du Système interarmées de simulation tactique des conflits (JCATS). L'accent est placé sur les attaques dans la foulée planifiées par les stagiaires, qui occupent des postes de commandement clés. Vient ensuite un exercice de campagne qui permet aux stagiaires de commander une équipe de combat équilibrée et de mettre en pratique leurs compétences nouvellement acquises dans une série ininterrompue d'attaques dans la foulée sans munitions en campagne. Les stagiaires dirigent alors une force mécanisée fournie par la base d'accueil, à Gagetown ou à Wainwright. Le CCEC est toutefois en pleine évolution. En 2017-2018, avec le mentorat et l'aide d'un officier d'échange britannique, le major Charlie Chuter, cette évolution comprenant notamment un accent plus prononcé sur le lien instruction-éducation. Cette nouvelle formule procure aux stagiaires des occasions accrues d'approfondir leurs compétences en matière de pensée critique, de commandement, de contrôle et de leadership.

Le major Chuter, du Royal Tank Regiment, a encadré la conception et le déroulement du cours. Il a ajouté au programme du cours plusieurs séances de discussion éducatives au sujet du commandement et du leadership dans la perspective d'élargir les horizons des stagiaires et de susciter la pensée critique grâce à des expériences et à des exemples tirés de la réalité. Dans l'esprit de cette approche, des conférenciers spécialistes issus de milieux militaires et civils sont venus présenter aux stagiaires différents sujets pertinents pour la profession des armes : les questions abordées allaient du leadership à la stratégie et à la tactique, voire à la nature de la guerre. Les conférenciers ont axé les discussions sur des capsules et des exemples historiques pertinents afin d'examiner l'application pratique de la théorie au champ de bataille, à tous les niveaux de la guerre. Le principal objectif du major Chuter pour le cours était le suivant :



M. Lee Windsor, Ph. D., est directeur adjoint au Gregg Centre for the Study of War and Society de l'Université du Nouveau-Brunswick et occupe la chaire d'études Eaton consacrée à l'Armée canadienne. Son exposé en trois volets sur le rôle du Canada pendant l'invasion de la Sicile a été un point saillant du CCEC.

préparés et plus ouverts aux défis que doivent affronter les commandants de sous-unité d'aujourd'hui.

Ces plus récents changements du CCEC arrivent à un moment capital du développement des corps des officiers du génie, de l'infanterie, de l'arme blindée et de l'artillerie. Depuis quelques années et quelques versions du cours, ce dernier a connu une évolution qui en fait un important atout pour l'Armée de terre, en ce qui concerne le développement de l'instruction au leadership à l'intention des commandants des sous-unités. Par ailleurs, et cela n'a rien de nouveau, la guerre moderne poursuit son évolution aux plans stratégique, opérationnel, tactique, culturel et technologique, et elle devient plus complexe que jamais. Les commandants d'équipe de combat actuels et futurs doivent être exposés à cette réalité au cours de leur perfectionnement professionnel, et il importe de les sensibiliser sans cesse aux différents facteurs qui influeront sur leur capacité de commander et de contrôler leurs subordonnés et leurs ressources lors des opérations. Les stagiaires du CCEC 2017 ont entièrement adhéré à l'approche éducationnelle de l'instruction et au perfectionnement des leaders; ils sont aussi prêts que possible à affronter les menaces nouvelles et émergentes propres aux conflits actuels et futurs.

Procurer une rare – et fort probablement singulière – occasion, pour ceux qui seront bientôt des commandants de sous-unité, de s'écartier du quotidien chargé, afin de réfléchir au type de commandant, de chef et de gestionnaire qu'ils seront et de définir la culture qu'ils souhaiteraient inculquer et encourager au sein de leur équipe. Le temps et les ressources consacrés à l'étude du commandement à différents niveaux de l'Armée de terre, dans le cadre du CCEC 1701, sont directement liés à ce qui suit: prendre conscience de soi, de l'équipe et du contexte du niveau supérieur, pour ensuite rapprocher et harmoniser ces aspects les uns aux autres.

L'horaire déjà comprimé des stagiaires était chargé de possibilités éducationnelles qui exposaient les stagiaires à de nouvelles façons de réfléchir aux problèmes, ainsi qu'à des défis potentiels qu'ils n'avaient encore jamais imaginés. Au final, les stagiaires étaient mieux

L'un des éléments importants de la vision du major Chuter pour améliorer le volet éducatif du cours consistait à inviter des conférenciers, militaires tant que civils, pour présenter des sujets pertinents offrant aux stagiaires des avenues de réflexion et mettant en contexte le contenu de base du cours. Lee Windsor, Ph. D. et professeur en études de la guerre au Centre Gregg de l'université du Nouveau-Brunswick, a beaucoup apporté au cours. M. Windsor a présenté une étude de cas puissante et éclairée sur la participation du Canada à la bataille de Sicile lors de la Seconde Guerre mondiale. L'étude de cas a été présentée, lors des premiers cours, dans des exposés d'une demi-journée ou d'une journée entière. Cette année, nous avons fait l'essai pour la première fois d'une discussion plus élaborée s'étendant sur trois jours; M. Windsor, de main de maître, a livré les présentations sur l'étude de cas en trois parties, chacune mettant l'accent sur des éléments différents de la puissance de combat : l'offensive, la défense et les opérations habilitantes. Il était inspirant de se voir offrir des exemples historiques des grandes répercussions que peuvent avoir les actions tactiques sur l'ensemble d'une campagne. M. Windsor a décrit l'importance de ce type de formation dans une entrevue après le cours.

Les exemples historiques d'armées modernes qui exécutent des fonctions sous la pression du combat, régies par les contraintes politiques, stratégiques, économiques et culturelles du monde réel, offrent aux leaders des Forces armées canadiennes la possibilité d'éprouver l'application de la théorie dans la pratique. Dans le feu de l'action, l'histoire peut apporter des exemples de manœuvres d'exploitation qui sont devenues des attaques dans la foulée; des marches à l'ennemi qui sont devenues des batailles défensives ou encore des tâches de stabilité qui ont façonné les opérations en vue d'actions de masse délibérées de coalition.

M. Windsor a par ailleurs expliqué la nécessité de recourir à des études de cas historiques bien documentées comme outils d'instruction pour enseigner aux stagiaires, en mentionnant que

Les études de cas historiques ajoutent un ingrédient essentiel inaccessible à l'expérience courante et du passé récent, soit l'appréciation entière du point de vue de l'ennemi. Il est pratiquement impossible de mesurer pleinement les effets et les répercussions de quelle action que ce soit sans inclure dans la discussion la voix et l'expérience de l'ennemi.

En recourant à des études de cas historiques, M. Windsor a démontré l'importance de comprendre les actions de toutes les parties au conflit, ce qui a permis aux stagiaires de mieux saisir le résultat de ces actions, grâce au degré de détail de la recherche et des renseignements dont on dispose, que nous ne pouvons tirer des conflits actuels. Les récits détaillés du point de vue de l'ennemi, étayés par des entrevues réelles et d'autres sources de premier ordre obtenues de combattants allemands, ne sont pas facilement accessibles lorsqu'il est question d'opérations modernes plus récentes contre des combattants talibans et de Daech. Nous sommes par conséquent dans l'impossibilité d'offrir autant de détails dans les études de cas modernes qui, comme on pourrait le soutenir, seraient plus pertinentes pour l'instruction.



Source : CDIAC

L'équipe de combat A du 1 PPCLI effectue une démonstration de l'attaque d'une équipe de combat dans le cadre du CCEC dans la zone d'entraînement de Wainwright, y compris une ouverture de brèches dans un obstacle complexe pendant l'exercice COMMON RAM.

Le choix de cette étude de cas particulière, de la part de M. Windsor, était très judicieux. En effet, bon nombre des actions et des principes fondamentaux qui se sont révélés en Sicile sont encore mis en pratique par l'Armée canadienne dans les opérations de nos jours, notamment les opérations dispersées et mobiles en terrain complexe habité par une population civile considérable, qui est aux prises avec l'effondrement du gouvernement.

M. Windsor a également présenté des problèmes tactiques tirés de l'étude de cas, auxquels les stagiaires devaient, en groupe, trouver des solutions. L'exercice a été rendu encore plus fascinant par les différentes façons dont les groupes ont abordé le problème de l'offensive sur le terrain accidenté de l'Italie de 1943. Ils ont puisé dans les connaissances du passé et du présent et dans leurs expériences personnelles, ce qui a donné lieu à une riche discussion sur la tactique et la doctrine, obligeant les stagiaires à soumettre le problème à la pensée critique et à s'ouvrir à de nouveaux facteurs à considérer, de nouvelles solutions et un concept novateur.

du champ de bataille. M. Windsor a ensuite révélé les actions qu'ont choisies la Force canadienne et les résultats ainsi obtenus, en soulignant les propositions de certains groupes et en invitant tous les stagiaires à réfléchir à certaines de leurs décisions. Dans l'ensemble, cette activité apportée au cours par le major Chuter et M. Windsor était valable et vaudrait la peine d'être répétée, ce qui sera fait. Ensemble, ils planifient déjà l'essai de nouvelles études de cas et l'intégration de rapprochements avec des conflits plus récents.

Le major (retraité) Duncan McSporran était également un conférencier important. Il a offert un exposé sur les opérations de l'ensemble du spectre à titre de commandant de la compagnie zoulou des 1<sup>st</sup> Fusiliers, lors de l'invasion iraïenne de 2003. Le major McSporran a donné une présentation exhaustive sur les défis et les réussites dont il a été témoin alors qu'il commandait une sous-unité dans une vaste offensive terrestre. Les capsules qu'il a présentées sur des questions cruciales telles que le leadership, particulièrement sur ses interactions avec ses officiers subalternes et ses militaires du rang supérieurs, illustraient à la fois les défis et le caractère gratifiant du commandement. Encore une fois, les stagiaires ont été exposés à un



conflict auquel le Canada n'a pas pris part et pour lequel l'Armée canadienne ne possède pas de véritable expérience des opérations modernes de pareille envergure. Le major McSporran a également relaté de fascinants récits sur le maintien en puissance dans les opérations de combat à cadence élevée et les situations de danger extrême, particulièrement la vaste utilisation de munitions et les efforts considérables qu'il a fallu déployer pour maintenir le réapprovisionnement durant les combats dans la portion sud de l'Irak, avec sa compagnie mécanisée.

Toujours sur le sujet des opérations de l'ensemble du spectre, les stagiaires ont pu assister, durant le cours, à d'autres présentations qui ont approfondi leurs connaissances sur les réalités qu'ils sont susceptibles de devoir affronter à titre de commandants de sous-unité. Au début du cours, les stagiaires ont reçu une étude de cas sur l'environnement opérationnel contemporain intitulée « The Russian Hinterland » (l'arrière-pays russe). Cette analyse exhaustive de la structure militaire actuelle de la Russie, de ses effectifs et de ses capacités était à la fois instructive et quelque peu alarmante compte tenu de l'agression russe en Europe de l'Est et au Moyen-Orient. Cette présentation constituait un élément essentiel en complément aux études de doctrine actuelles et a su mieux faire comprendre aux stagiaires la menace existante, sans qu'ils fassent l'expérience des combats contre un adversaire quasi égal. Cette présentation a permis aux stagiaires d'évaluer la force ennemie qu'ils ont affrontée dans les exercices assistés par ordinateur, ainsi que la véritable menace que pourraient poser pour leurs propres forces les unités de la force rouge composées de pixels. D'autres exposés sur les opérations d'information, les opérations de stabilité et les activités d'influence sont venus compléter le tableau des réalités des conflits du XXI<sup>e</sup> siècle qui a été brossé pour les stagiaires.

Le major Chuter a par ailleurs abordé un autre sujet intéressant : la relation entre les commandants de sous-unité et les commandants d'unité, une dynamique que les stagiaires avaient, pour la plupart, vécue en qualité de témoins. Les présentations des commandants du Lord Strathcona Horse, le lieutenant-colonel Mark Lubinecki, et du 1<sup>er</sup> Bataillon des services, le lieutenant-colonel Heather Morrison, tous deux avec leur sergent-major régimentaire respectif, ont éclairé les stagiaires sur le point de vue du commandement de sous-unité dans les armes de combat et les armes de soutien logistique du combat, et sur le développement et les interactions des commandants de sous-unité avec eux, à titre de commandants d'unités. Ces présentations ont permis de mieux faire comprendre le rôle du commandant de sous-unité au sein de la hiérarchie de l'unité, de même que son importance pour la réussite d'une unité en garnison comme en opération.

Le perfectionnement professionnel offert au CCEC est un excellent moyen d'améliorer la compréhension qu'ont les stagiaires du commandement de sous-unité. Le cours transcende la simple réflexion au niveau tactique – avant leur arrivée au cours, les stagiaires croyaient que l'accent serait placé sur cet aspect. L'importante place qu'accordent le major Chuter et son personnel à l'éducation, en ce qui concerne le commandement de la sous-unité, a amené les stagiaires à penser bien au-delà des problèmes tactiques et à découvrir un portrait bien plus vaste, où le commandant de sous-unité tient un rôle de grande importance. L'approche éducative a eu un effet profond sur les stagiaires, dont le major Jordan Beatty, qui a mentionné ce qui suit au sujet des possibilités de perfectionnement professionnel procurées par le cours :



Source : CDIAC

Photo du CCEC 1701 à Wainwright après le point culminant de la partie du cours qui se déroule en campagne sur laquelle on voit le major Charlie Chuter au centre.

Le perfectionnement professionnel en matière de commandement nous a permis d'assimiler des connaissances professionnelles sur le commandement de sous-unité qui nous ont été offertes par différents officiers d'expérience, dont certains avaient un profil multinational. Cela nous a permis de comprendre les différentes attentes du commandant de sous-unité aux niveaux de l'unité, de la brigade et de la division, en garnison et en opérations de déploiement.

Dans un horaire aussi chargé, la quantité de renseignements qui ont été livrés a outillé les stagiaires en leur procurant d'abondantes connaissances à considérer, ce qui leur a permis de mieux comprendre le commandement de sous-unité, comme en témoignent les tâches que les stagiaires ont remplies pendant le cours. Les attaques dans la foulée menées par les stagiaires, lors des exercices assistés par ordinateur ou sur le terrain, ont été poussées un peu plus loin, amenant les stagiaires à tenir compte de tâches habilitantes et de stabilisation dans l'attaque, en plus de recourir à une improvisation saine sur le plan tactique. Les stagiaires ont également fait une utilisation beaucoup plus avisée de leurs éléments habilitants, puisqu'ils comprenaient leur rôle dans le schème de manœuvre d'ensemble; les éléments habilitants, bien plus qu'employés correctement, avaient la souplesse d'habiliter des attaques très variées à partir de simples manœuvres de front gauche et de flanc droit. Il s'est dégagé de ce cours une formidable possibilité d'apprentissage; les stagiaires ont fait l'expérience de leurs propres responsabilités, ont appris les uns des autres et de leurs erreurs et ont exécuté des manœuvres imaginatives, originales, et parfois douteuses, qui ont largement profité à l'environnement d'apprentissage que le major Chuter avait souhaité pour le cours.



De mon point de vue de participant au cours, l'accent que le major Chuter a placé sur l'éducation combinée au développement du leadership, formera des commandants de sous-unité mieux outillés au sein de l'Armée de terre. Si l'objectif consistait à créer des commandants de sous-unité bien formés et éduqués, capables de penser avec finesse devant l'imprévu, ce cours atteint son objectif. Les stagiaires se sont montrés plus novateurs et plus prêts à expérimenter, dans l'emploi des équipes de combats; ils ont utilisé les éléments habilitants plus efficacement et ont su mettre en application les connaissances qu'ils ont acquises durant les semaines d'instruction sur le commandement, afin de comprendre la place qu'occupe la sous-unité dans le cadre opérationnel et stratégique plus vaste et surtout, de comprendre ce qu'ils peuvent offrir à titre de leaders. 

#### **AU SUJET DE L'AUTEUR...**

Le capitaine Stephen Keeble s'est enrôlé dans les Forces armées canadiennes en 2004 dans le cadre du Programme de formation des officiers – Force régulière (PFOR) et comme étudiant du Collège militaire royal (CMR) du Canada à Kingston. Après avoir obtenu un baccalauréat en études militaires et stratégiques, il reçoit sa commission d'officier d'infanterie en 2008. Il participe au déploiement du 1<sup>er</sup> Bataillon, The Royal Canadian Regiment (1 RCR) en Afghanistan, en 2010, à titre de commandant de peloton dans la province de Kandahar. Il poursuit ses études au CMR et obtient une maîtrise en études de la guerre en 2015. De retour à Petawawa, le capitaine Keeble effectue une autre période de service auprès du 1 RCR. Il travaille maintenant au Régiment d'opérations spéciales du Canada en qualité d'officier de l'instruction du Régiment. Il vit à Pembroke avec sa femme et ses deux filles.



Source : Caméra de combat

# TEMPS DE CRISE À **BALT $\pi$ KA**

## ENGAGEMENT RAPPROCHÉ :

LA PUISSANCE TERRESTRE À L'ÈRE DE L'INCERTITUDE

Publié par : Centre de guerre terrestre de l'Armée canadienne

Version originale de : Robert Engen



### PROJET DE ROMAN ILLUSTRÉ

#### LIVRABLE DE LA PHASE 1

Le présent récit, qui servira à produire un roman illustré, se déroule dans un monde futuriste nommé *Matérialisme débridé*. Il est l'un des quatre mondes créés dans le cadre de l'Environnement opérationnel terrestre de l'avenir qui sont basés sur le document « Army Operating Concept » de l'armée américaine et sur l'ouvrage *Close Engagement : Land Power in an Age of Uncertainty*. Il s'agit de mettre l'accent sur les résultats de la mise en valeur des capacités inhérentes aux principes clés du concept de l'engagement rapproché : connectivité, agilité, adaptabilité, intégration et robustesse.

Trois personnages principaux sont au cœur de l'histoire : le major Rosalie Lecorre (commandante de la compagnie A, 2R22<sup>2</sup>R), le caporal-chef Édouard Bastien (spécialiste des opérations avancées dans le cyberspace de la compagnie B) et Billie Singh (l'épouse du caporal Samandar « Sam » Singh). L'histoire se déroulera du point de vue du personnage du major Rosalie Lecorre.

Le concept de présence avancée rehaussée de l'OTAN dans les Balkans sert de point de départ du récit, alors que *Baltika*, pays fictif membre de l'alliance de l'OTAN, est touché par un conflit interne majeur. Ce conflit serait l'œuvre d'un pays voisin agressif, la *Fédération*, qui cherche un prétexte pour annexer certaines régions de *Baltika*, notamment la ville de *Valonia*.

Tout commence sur les lieux d'une explosion provoquée par une fuite de gaz, qui, déduit-on rapidement, est en fait une attaque par drone d'un restaurant local. L'attaque était l'une des nombreuses tentatives visant à déstabiliser les préparatifs d'une cérémonie de retrait d'un monument controversé. À la fin de la cérémonie, les péripéties s'enchaînent et les Canadiens sont impliqués dans une attaque non provoquée contre un cortège diplomatique de la *Fédération*, ce qui déclenche une guerre ouverte. Des armes à énergie cinétique et non cinétique sont utilisées sur le champ de bataille, même au Canada. La vitesse et la létalité des actions sont mises en évidence. Les personnages évoluent dans un environnement réseau détérioré où l'hostilité règne à chaque coin de rue.