

TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	3
Enquête et méthodologie	7
Le concept de la décompression.....	9
Politique actuelle du MDN/FC sur la décompression et le redéploiement	11
L'expérience des périodes de décompression dans un tiers lieu des FC : l'opération Apollo et la période de décompression à Guam	15
Rétroaction et évaluation de la période de décompression à Guam	16
Opération Athena	19
Pratiques des autres organisations militaires ou organismes non gouvernementaux	23
Les Royal Netherlands Armed Forces	23
L'Australian Defence Force.....	25
Analyse : Une approche de la décompression fondée sur les principes	27
Principes directeurs recommandés	29
Conclusion	43
Appendice 1 : Sommaire des principes directeurs recommandés.....	45
Appendice 2 : Politique et directives des FC sur la réintégration	47
Appendice 3 : Documents examinés	57
Ressources du MDN/FC	57
Ressources externes.....	59
Appendice 4 : Lettre au Ministre	61

Introduction

En 2001, mon Bureau a mené une enquête sur la façon dont les Forces canadiennes (FC) traitaient les membres pour lesquels on avait posé un diagnostic de syndrome de stress post-traumatique (SSPT). Notre rapport spécial intitulé *Traitement systémique des membres des FC atteints du SSPT* fournissait des détails sur le stress subi par les membres des FC qui revenaient chez eux après un déploiement opérationnel sans avoir reçu suffisamment de rétroaction et de soutien et sans avoir eu le temps de s'adapter. Le Rapport examinait les différentes approches que l'on peut utiliser au moment de réintégrer les membres dans leur environnement habituel après des opérations difficiles, y compris la décompression dans un lieu isolé. À cette époque, j'ai fait état de certaines réserves que m'inspirait cette approche. J'ai dit que je n'étais pas tout à fait convaincu du fait que priver les membres de la présence de leur famille encore un peu plus longtemps constituait une solution productive ou pratique au problème de la réinsertion après un déploiement. J'ai aussi indiqué que la prolongation de la durée des affectations était susceptible d'augmenter les niveaux de stress, et que les répercussions logistiques et financières étaient considérables. Malgré ces préoccupations, cependant, j'ai compris qu'il était essentiel d'assurer le plus efficacement possible la réinsertion des membres. C'est la raison pour laquelle je croyais qu'il revenait aux FC d'explorer toutes les possibilités de façon à garantir que les besoins des membres soient comblés. J'ai recommandé que :

Les Forces canadiennes montent un projet pilote pour déterminer les moyens les plus efficaces, pour les membres revenant d'un déploiement, d'être réintégrés dans la vie de famille et la vie de garnison.

Cette recommandation a reçu l'appui des FC, qui se sont engagées, à l'automne 2002, à organiser un échange de pratiques exemplaires en matière de réintégration et de décompression. Le projet a été réalisé en janvier 2003. Son objectif général était de définir « la voie à suivre » en ce qui concerne les politiques et procédures visant les périodes qui précèdent et qui suivent le déploiement. Un des objectifs visait l'élaboration d'un énoncé d'intention clair et la définition des termes utilisés dans le cadre du processus. On a mentionné spécifiquement l'expression « décompression » .

Mon deuxième rapport, intitulé *Rapport de suivi : Examen des mesures du MDN et des FC relatives aux traumatismes liés au stress opérationnel*, publié en novembre 2002, établissait que les réserves que j'avais eues au sujet de la décompression dans un lieu isolé étaient sans objet. Le Rapport exposait en détail l'application réussie de ce concept au troisième bataillon du PPCLI (Princess Patricia Canadian Light Infantry), qui avait été déployé dans le cadre de l'opération Apollo, en Afghanistan, en juillet 2002. À leur retour, les membres du bataillon ont été transférés à Guam, où ils sont restés de trois à cinq jours pour se reposer et décompresser. Pendant ce temps, ils ont participé à des séances d'information et de formation sur toutes sortes de sujets, par exemple la réintégration dans la famille et dans le milieu de travail, la gestion de la colère, la sensibilisation au suicide. De retour chez eux, ils ont travaillé cinq jours à temps plein, puis sept jours à temps partiel, avant de prendre un congé en bloc, ce qui leur a permis de

prendre le temps de régler les questions relatives à leur mission, et de réintégrer la vie familiale de façon graduelle.

En raison de l'écart entre la date de tombée du rapport de suivi de mon Bureau et celle du retour d'Afghanistan des membres des FC, il a été difficile d'obtenir des commentaires directs des soldats ou des membres de leur famille en ce qui concerne la période de décompression et le processus de réintégration. Parmi les personnes à qui nous avons parlé, y compris les fournisseurs de soins qui ont participé au processus, toutes, presque sans exception, ont dit que cette période de décompression à Guam était une excellente initiative, qu'il faudrait intégrer à la routine qui suit chaque déploiement. J'ai félicité les FC à propos de ce projet, en indiquant que, malgré qu'il serait peut-être nécessaire de modifier l'ampleur et la durée de la période de redéploiement en fonction des caractéristiques de chaque mission, il s'agissait d'un excellent concept.

Après la publication du rapport de suivi de mon Bureau, en décembre 2002, le chef d'état-major de la Défense a commandé (ordre 119) que l'on crée les pouvoirs relatifs à la mise en œuvre d'une période de décompression en milieu isolé après le déploiement, et qu'on les délègue à tous les commandants des équipes d'intervention. Cette décision a été prise en consultation avec le sous-chef d'état-major de la Défense.

En novembre 2002, j'ai rendu visite aux membres des FC qui participaient à l'opération Athena, à Kaboul (Afghanistan). Les troupes se demandaient entre autres si elles auraient l'occasion, après leur rotation, de profiter d'une période de décompression en milieu isolé comme celle qui avait été offerte aux membres ayant participé à l'opération Apollo en 2002. Les personnes à qui j'ai parlé étaient de retour au Canada fin janvier, début février 2004. C'est à ce moment que j'ai appris, de la bouche du major général Andrew Leslie, commandant adjoint de la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) qu'aucune décision finale n'avait encore été prise à ce sujet. Il semblait toutefois peu probable que les membres se verraient offrir une période de décompression dans un milieu isolé avant leur retour à la maison, à la fin de leur rotation. Le major général Leslie a dit qu'il n'était pas convaincu que cette période de décompression, dans un autre lieu, était nécessaire, et il indiquait qu'à cette date, le nombre des victimes était relativement peu élevé. Il a ajouté qu'il fallait aussi tenir compte du fait que les membres déployés avaient pu profiter du programme d'indemnité de retour au domicile (IRD) qui leur offrait la possibilité, au milieu de leur rotation, de revenir chez eux et de passer du temps avec leurs familles. Le major général Leslie a dit qu'il reverrait sa position si la mission entraînait d'autres pertes.

Ce qui m'a frappé, lors de ma visite à Kaboul et pendant mes conversations avec le major général Leslie et les autres membres de la chaîne de commandement, c'est le fait qu'il n'existait aucune politique ni ligne directrice précise pour aider les membres de la chaîne de commandement à exercer leur autorité en vertu de la directive du chef de l'état-major de la défense. Il n'existait aucun principe général, nulle part, pour aider les membres à prendre des décisions bien éclairées. Il n'y avait d'ailleurs aucun moyen de garantir que les décisions se prendraient de la même façon d'une rotation à une autre ou d'un déploiement à un autre.

Quand je suis revenu au Canada, j'ai rencontré le chef d'état-major de la Défense et je lui ai fait part de mes observations et des questions qui se sont présentées à mon esprit pendant ma visite en Afghanistan. Je lui ai aussi fait part de mes observations concernant l'efficacité de la période de décompression qui a suivi l'opération Apollo; j'ai ajouté que je me préoccupais de l'absence d'orientation à l'intention des commandants qui devaient déterminer s'il fallait, ou non, offrir des périodes de décompression semblables après d'autres déploiements. Je lui ai proposé l'expertise indépendante et objective de mon Bureau pour mener des recherches sur la situation, réunir tous les renseignements de l'externe et des FC ainsi que les pratiques exemplaires des autres pays. J'ai aussi proposé d'élaborer un ensemble de principes qui aideraient les commandants à décider s'il faut, ou non, fournir une période de décompression dans un tiers lieu aux troupes qui reviennent d'un déploiement, avant qu'elles ne retournent à la maison. Le chef d'état-major de la Défense a reconnu que mes observations étaient justes et il s'est empressé d'accepter mon offre.

Enquête et méthodologie

Le dossier a été attribué à l'Équipe d'intervention spéciale de l'Ombudsman (EISO) dirigée par Gareth Jones, qui m'a accompagné lors de ma visite de sensibilisation en Afghanistan. Cette Équipe d'intervention spéciale de l'Ombudsman a été mise sur pied dans le but de mener des enquêtes sur des problèmes systémiques susceptibles de retenir l'attention du public et affectant les membres des FC et leur famille. L'équipe a accumulé une foule de connaissances, a amélioré son expertise et pris contact avec de nombreuses personnes-ressources qui s'intéressaient au stress opérationnel. L'EISO a en effet déjà participé à trois enquêtes sur le traitement des membres des FC souffrant de traumatismes liés au stress opérationnel, y compris le SSPT. Les agentes Mary Kirby et Brigitte Bernier ont mené cette enquête.

J'ai aussi demandé l'aide du conseiller spécial du Bureau, le brigadier général (à la retraite) G.E. Sharpe, qui m'a offert des conseils et du soutien. Il a beaucoup travaillé sur le stress opérationnel à titre de leader des FC et de président de la Commission d'enquête sur la Croatie de 1999 et, plus récemment, à titre de membre à la retraite des FC et expert-conseil reconnu en la matière.

Pendant son enquête, l'EISO a examiné un grand volume de documents, en commençant par les politiques et procédures actuelles du MDN/FC et les recherches concernant la décompression dans un endroit isolé après le déploiement. L'équipe a aussi réuni des renseignements sur l'expérience des membres de l'opération Apollo qui ont profité d'une période de décompression dans un tiers lieu, à Guam, et sur celle des membres de l'opération Athena, qui n'ont pas profité de cette période de décompression avant de retourner chez eux. Enfin, l'EISO a passé en revue les politiques et les pratiques en vigueur dans d'autres forces militaires ou organismes non gouvernementaux, par exemple l'Organisation mondiale de la santé et la Croix-Rouge internationale. Une liste des documents ayant été passés en revue est jointe et forme l'appendice 3 du présent rapport.

Pendant l'enquête, on a interviewé plus de 70 personnes, notamment :

- Le commandant du troisième bataillon, PPCLI, pendant l'opération Apollo, les membres du groupe tactique et les membres de leur famille
- Les fournisseurs de soins d'Edmonton et de Winnipeg qui ont fourni les services de réintégration et offert du soutien aux membres du 3 PPCLI et aux membres de leur famille, après l'opération Apollo
- Le personnel du Centre de soutien pour trauma et stress opérationnels et du Centre de ressources pour les familles des militaires, à Edmonton
- Le major général Andrew Leslie, commandant adjoint de la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) pendant l'opération Athena

- Les fournisseurs de soins de Petawawa qui ont fourni des services de réintégration et soutenu les membres des FC et les membres de leur famille, après l'opération Athena
- Le personnel du Centre de ressources pour les familles des militaires de Petawawa
- Le personnel du Centre médical de la défense
- Le personnel de la Direction de la Qualité de vie des FC
- Le personnel du Soutien social aux victimes de stress opérationnel (SSVSO)
- Le personnel du ministère des Anciens combattants Canada

On a aussi interviewé des membres de FC qui avaient servi lors de déploiements antérieurs aux opérations Apollo et Athena dans le but de recueillir des renseignements sur leurs expériences du déploiement et du processus de réintégration subséquent.

Enfin, on a interviewé un certain nombre de représentant d'organismes militaires ou non gouvernementaux de l'étranger en ce qui concerne les pratiques relatives à la réintégration et à la décompression. Nous avons interviewé notamment les personnes suivantes :

- L'attaché militaire de l'Allemagne
- Le personnel militaire des forces armées de l'Australie
- L'attaché militaire des États-Unis et le personnel militaire de l'ambassade des États-Unis
- Le directeur du centre de recherche sur la santé des forces armées de l'Italie
- L'attaché militaire canadien pour l'Italie, la Grèce et l'Albanie
- Le commandant de l'état-major et le conseiller de défense du Haut-commissariat du Canada, Londres (Angleterre)
- Des représentants de l'organisme Médecins sans frontières
- Des représentants de la Croix-Rouge internationale
- Des représentants de l'Organisation mondiale de la santé

Après avoir rassemblé les données sur les faits, l'équipe a procédé à l'analyse en cherchant à dégager une liste de principes recommandés, dont les commandants pourraient tenir compte au moment d'établir si leurs soldats devraient avoir le droit de profiter d'une période de décompression dans un tiers lieu avant de retourner chez eux, une fois le déploiement terminé.

Le concept de la décompression

La période de décompression dans un tiers lieu vise à permettre aux membres des FC qui ont subi un stress intense ou prolongé pendant une certaine période lors d'un déploiement opérationnel de profiter d'une période de repos, de relaxation et d'éducation dans un endroit isolé du théâtre des opérations, avant de les renvoyer chez eux, où ils auront à réintégrer la vie familiale et communautaire.

Le principal objectif des périodes de décompression consiste à faciliter la transition entre un environnement opérationnel et l'environnement normal et familial. Tout en étant tributaire d'un certain nombre de facteurs, dont il sera question plus loin dans le présent rapport, cette période peut avoir une influence positive importante sur la qualité de vie du membre et aider l'ensemble de la famille à réussir la transition parfois difficile vers la vie normale.

Malgré le fait que les données réunies ne sont pas concluantes, certaines personnes croient que la décompression atténue le risque ou la gravité des traumatismes liés au stress opérationnel. Cette relation possible suscite néanmoins encore bien des débats. Les employés du Centre médical de la Défense nationale que nous avons interviewés ont dit n'avoir aucune preuve scientifique définitive étayant les avantages à court et à long termes de périodes de décompression dans un tiers lieu ou l'existence d'une quelconque relation entre ces périodes et les traumatismes liés au stress opérationnel ou au stress dû à la réintégration. En fait, ils disent qu'il est impossible de savoir, pour le moment, s'il convient de mettre sur pied des programmes de ce type ni quels éléments il faudrait y intégrer. Il est évident qu'il faudra mener d'autres études sur la question.

Mon Bureau a mis la main sur des données historiques concernant un programme semblable à la période de décompression qui était offert, autrefois, aux militaires qui avaient terminé un déploiement et rentraient chez eux en navire. Le temps passé sur le navire constituait une coupure nette d'avec le théâtre des opérations; de plus, les membres évitaient le stress lié à la réintégration immédiate dans la vie familiale. On pouvait aussi consacrer ce temps aux examens médicaux post-déploiement, à la discussion au sujet des expériences des pairs et, de façon générale, à faire le vide avant de rejoindre sa famille. La vie moderne offre un contraste frappant : en effet, grâce à l'avion, les soldats quittent le théâtre des opérations et retournent chez eux en quelques heures seulement. Ils n'ont pour ainsi dire pas le temps de décompresser et doivent vite réintégrer la société canadienne et la vie familiale et quotidienne. On a d'ailleurs pris connaissance de l'anecdote suivante : Un soldat des FC a indiqué s'être trouvé sur le terrain de sa maison, avec ses enfants, moins de 20 heures après avoir quitté le théâtre des opérations. En jetant un coup d'œil sur ses bottes, il a remarqué qu'elles étaient encore couvertes de sang.

L'extrait qui suit a été présenté en mai 2002 par le groupe tactique du 3 PPCLI à titre de justification de la période de décompression des membres des FC à Guam, à la fin de l'opération Apollo :

L'objectif (de la décompression) consiste à fournir un environnement sûr, extérieur à la zone des combats, dans lequel les membres du groupe-brigade peuvent, ensemble, décompresser, réapprendre à communiquer et examiner les mécanismes d'adaptation dont ils auront besoin à leur retour au Canada. Pour cela, il faudra des contacts directs avec les membres de l'équipe de soins et la participation à des activités sociales et récréatives organisées. À cette étape, on veut favoriser les échanges spontanés, la décompression, la relaxation physique et la transition entre l'environnement des combats et une vie plus civilisée. La possibilité de valider l'expérience vécue et de réfléchir à la mission, tout en faisant part de ses expériences, est un ingrédient essentiel de la réduction du stress. Les fournisseurs de soins pourront aussi profiter de l'occasion pour cerner des problèmes individuels ou collectifs pour lesquels une solution serait nécessaire.

On a longuement débattu de l'endroit idéal pour la décompression après un déploiement. Selon certains, elle devrait se dérouler à la maison, et faire partie du processus de réintégration. Selon d'autres, la nature même de cet exercice exige le recul et l'isolement des FC de la famille et de la collectivité, y compris de la vie de garnison. Le présent rapport examinera la qualité de la décompression dans un endroit isolé, après le déploiement, et avant le retour des soldats à la maison et leur réintégration dans la vie familiale et la vie de garnison.

Politique actuelle du MDN/FC sur la décompression et le redéploiement

Les FC ont fait des investissements considérables dans le but d'améliorer le traitement des membres en déploiement, de les aider à faire face au stress inhérent aux opérations et de faciliter le retour à la maison, de façon à ce qu'ils restent des membres productifs des Forces canadiennes. Le LGén Christian Couture a présenté en 2003, pendant qu'il était sous-ministre adjoint aux ressources humaines (militaires), un rapport sur la stratégie en matière de ressources humaines militaires pour l'avenir, dans lequel il reconnaissait la responsabilité des FC en matière de leadership et établissait un lien entre celle-ci et la capacité générale des FC de réaliser leur mandat :

La capacité opérationnelle des Forces canadiennes dépend ultimement de son effectif. Ces jeunes hommes et jeunes femmes envers lesquels nous sommes si exigeants comptent sur leurs leaders pour assurer leur bien-être et veiller à leurs intérêts¹.

L'ordre 119 du chef d'état-major de la Défense expose la politique actuelle des FC sur le recours aux périodes de décompression et les activités d'atténuation du stress dans le cadre du redéploiement. Le décret doit être appliqué parallèlement au document Directives du SCEMD sur les opérations internationales (chap. 16 – Rapport sur les services de santé, chap. 12 – Exigences relatives au post-déploiement, par. 1220).

L'ordre 119 attribue aux commandants des forces d'intervention la responsabilité d'élaborer des plans pour répondre aux besoins de leurs troupes en ce qui touche la décompression et l'atténuation du stress :

[Traduction]

...Même si les leçons retenues du programme du groupe tactique 3 PPCLI concernent une unité terrestre, on peut également en appliquer les principes à toutes les missions et à tous les éléments d'une force d'intervention commune. Il revient aux commandants des unités d'intervention d'évaluer les retombées de la mission sur les ressources humaines et d'élaborer des plans en fonction de leurs exigences particulières en matière de décompression et d'atténuation du stress.

Les programmes de décompression et d'atténuation du stress ont plusieurs objectifs, entre autres de réduire au maximum le stress lié à la réintégration dans la famille, de cerner rapidement les problèmes de santé potentiels en donnant aux membres en service l'occasion de réfléchir à leur expérience et à ce qu'ils ont accompli pendant la mission, de prendre conscience du fait que cette mission est terminée et de faciliter une réintégration plus aisée dans la société canadienne. Le concept sera

¹ LGén C. Couture, sous-ministre adjoint (RH-MIL), *Stratégie en matière de ressources humaines militaires 2020*, ministère de la Défense nationale, Ottawa, 2002.

étudié plus en détail pendant l'échange de pratiques exemplaires organisé par le SMA (ressources humaines militaires).

...Tous les plans visent à permettre aux hommes et aux femmes en service de se couper de la zone de mission avant de retrouver leur famille. On veut qu'ils soient reposés et de bonne humeur lorsqu'ils rentrent de mission...

Dans les directives relatives aux opérations internationales du sous-chef d'état-major de la Défense, chapitre 12 – Exigences relatives au post-déploiement, paragraphe 1220 (appendice 2), on expose les quatre phases des plans de réintégration des membres qui reviennent d'un déploiement.

Phase un : préparation du personnel déployé et des membres de leur famille à la maison, y compris préparation sur place, création d'une liste de contrôle pour le redéploiement, coordination entre les groupes de soutien au déploiement, les détachements arrières des unités, les bases et les centres de ressources pour les familles des militaires. Pendant cette première étape, on doit organiser des séances d'information sur place de deux à quatre semaines avant le redéploiement pour parler du SSPT et de la réintégration dans la famille et le lieu de travail, entre autres, et aussi organiser des entrevues individuelles avec les aumôniers, les travailleurs sociaux ou les professionnels de la santé mentale, au besoin.

Phase deux : en ce qui concerne la période de décompression dans un tiers lieu, on explique qu'elle aura lieu si on a établi qu'elle était nécessaire, et qu'elle sera organisée grâce au soutien direct du responsable de la mise sur pied de la force et d'autres spécialistes. La direction souligne que l'objectif, à cette étape, est d'envoyer les membres dans un endroit sûr, propre et calme, où ils pourront tous se détacher complètement de la mission et de la zone du déploiement et se préparer à retourner chez eux reposés et de bonne humeur.

Après la période de décompression vient la troisième phase : la réintégration au Canada et dans la garnison. À cette étape, il faut réaliser toutes les activités proposées par le groupe d'aide à l'arrivée (GAA) et répondre aux exigences des médecins ou des autres spécialistes. Il faut aussi parachever la liste de contrôle pour le redéploiement. L'étape de la réintégration doit être complétée avant que les membres reçoivent la permission de débarquer ou de demander un autre type de congé autorisé.

Quatrième phase : le suivi après la mission commence lorsque les membres reviennent de leur congé et cette phase doit durer six mois à compter de la date du retour au Canada. À cette étape, on assure les activités de suivi de la santé mentale et physique. On exige aussi le parachevement de la liste de contrôle pour le redéploiement et la signature de celle-ci.

La directive du sous-chef d'état-major de la Défense aborde aussi la question du suivi des traumatismes liés au stress opérationnel qui suivent le déploiement en indiquant qu'en raison des effets du TSO sur les membres des FC et sur l'efficacité des unités opérationnelles, il convient d'intégrer les répercussions de ce problème en les mettant à l'avant-plan de la culture du commandement, et, surtout, y sensibiliser les commandants déployés. Selon cette directive, tous les commandants d'une équipe d'intervention ou d'une unité devront jouer un rôle proactif dans la promotion d'une culture de soutien, de compréhension et d'attention visant les membres blessés.

En janvier 2003, le SMA (RH Mil) a organisé un échange des pratiques exemplaires relatives au dépistage et à la réintégration. Son objectif était de définir la voie à suivre en ce qui concerne l'élaboration et la normalisation des programmes et des politiques visant les examens pré-déploiement et post-déploiement et la réintégration. Le plan d'action qui en découle comprend des recommandations visant l'élaboration d'énoncés d'intention clairs et des définitions de la réintégration et de la décompression.

Mon Bureau a appris que le personnel de la Direction de la qualité de vie a été chargé de l'élaboration de lignes directrices concernant les décisions relatives à l'utilisation des périodes de décompression dans un tiers lieu dans le cadre du processus de redéploiement. La Direction prépare d'ailleurs un CANFORGEN sur le dépistage et la réintégration, et prévoit le publier bientôt. J'espère que les recommandations présentées dans ce rapport aideront le SMA (RH Mil) à mettre le point final aux lignes directrices le plus rapidement possible.

J'espère aussi que ces lignes directrices seront approuvées et distribuées, et qu'elles pourront orienter le processus de réintégration de la rotation actuelle de l'opération Athena (Rotation 1) qui, nous a-t-on dit, devrait revenir à la maison en juillet ou en août 2004.

Les politiques et les lignes directrices qui seront présentées doivent comprendre une définition claire de l'objectif et du but des périodes de décompression, et cette définition doit être communiquée de façon efficace tout au long de la chaîne de commandement, à l'ensemble des fournisseurs de soins et, surtout, aux membres des FC et à leur famille.

L'expérience des périodes de décompression dans un tiers lieu des FC : l'opération Apollo et la période de décompression à Guam

L'opération Apollo, la première contribution militaire du Canada à la campagne internationale contre le terrorisme, comprenait, pour la première fois dans l'histoire des FC, une période de décompression dans un tiers lieu avant le retour des troupes à la maison. En janvier 2002, le colonel (alors lieutenant-colonel) Pat Stogran, commandant du groupe tactique du troisième bataillon (PPCLI), a décidé d'intégrer une période de décompression dans un tiers lieu au plan de redéploiement de son groupe. Il décrit ainsi l'objectif de cette période de compression :

[Traduction]

Ce sera une première étape dans la transition vers le confort physique – les troupes quitteront les tentes pour les draps. De plus, les membres pourront abandonner l'horaire hyper structuré de la zone des opérations en passant dans un environnement moins rigide et moins menaçant. Ils pourront relaxer ou participer à des activités sportives ou sociales. Le plus important, cependant, c'est que ce sera l'occasion de réfléchir au processus de réintégration proprement dit qui a commencé à la première phase.

La période de décompression s'est déroulée à Guam. On avait pensé à d'autres endroits, par exemple Diego Garcia, Singapour ou Hawaii, mais Guam s'est imposée tout naturellement, puisqu'on y compte un fort contingent de militaires américains. Les lieux, quoique peu étendus, peuvent accueillir de grands groupes de soldats. On y trouve des installations qui font partie de la vie quotidienne : un centre commercial, un cinéma, des espaces de loisirs et de bons restaurants.

L'horaire de la période de décompression était chargé. Le contingent logeait à l'hôtel. L'arrivée des membres s'est étalée sur cinq jours, ce qui a eu pour conséquence que certains sont restés à Guam plus longtemps que d'autres. Tous les membres devaient participer à des activités de mise en forme, des conférences, des événements culturels et touristiques, mais ils avaient aussi des moments libres qu'ils pouvaient utiliser à leur guise. Les séances d'information ont abordé plusieurs sujets, notamment le front intérieur, la réintégration au travail, la gestion de la colère et la sensibilisation au suicide.

Selon le bureau du SMA (Finances et Services du Ministère) la période de décompression à Guam a coûté en tout 1 636 000 \$. Le coût total de l'opération Apollo était de 396,5 millions de dollars.

Rétroaction et évaluation de la période de décompression à Guam

Les enquêteurs de l'EISO ont interviewé 40 membres qui avaient été déployés à Kandahar, avec le troisième bataillon (PPCLI), dans le cadre de l'opération Apollo, notamment le commandant et son adjudant, des officiers et des militaires du rang, tous échelons confondus. Ils ont aussi interviewé un certain nombre de conjoints des membres déployés et des employés du Centre de ressources pour les familles des militaires, de même que des fournisseurs de soins déployés pour l'opération Apollo et ceux qui ont participé à la période de décompression à Guam. Toutes les personnes interviewées, presque sans exception, ont jugé que cette période avait été précieuse et bénéfique.

Il convient de signaler que certains membres et leurs familles avaient, au départ, des réserves quant à cette période de décompression à Guam. À l'annonce de la période de décompression qui allait suivre la fin de l'opération Apollo, des membres et leurs conjoints, comprenant mal l'objectif de cette activité, se sont montrés peu réceptifs à l'idée de cette prolongation de l'affectation. On s'est aussi dit préoccupé des cas d'abus d'alcool pendant le voyage vers Guam, peu nombreux à vrai dire, mais ces incidents n'ont jamais été présentés comme un problème important ou systémique.

Mes enquêteurs m'ont dit que bon nombre des premières inquiétudes sont disparues une fois que les membres ont commencé le processus de décompression. De plus, les conjoints des membres de retour ont fait de nombreux commentaires indiquant l'acceptation et le soutien de cette période à la lumière des changements observés dans l'attitude et le comportement des membres, par rapport aux activités de repliement précédentes.

Les membres des FC que nous avons interviewés ont fait état de quatre grands avantages de la période de décompression à Guam :

1. La reconnaissance : Les membres ont dit apprécier les dépenses et les efforts supplémentaires consacrés par les FC pour garantir qu'ils seraient bien soignés et suivis. Ils ont apprécié cette reconnaissance de leur valeur et de leur contribution à la mission.

2. Le confort : Nous avons appris que, malgré les tentatives des FC pour améliorer la situation, les conditions de vie à Kandahar étaient presque désastreuses. La période de décompression à Guam a permis aux membres d'évacuer leur stress et de se préparer pour le retour à la maison tout en profitant du confort dont ils étaient privés dans la zone des combats, par exemple les draps propres, la télévision, l'eau courante, les repas chauds et, à l'occasion, une bière.

3. La capacité de faire le vide : Dans l'ensemble, les membres que nous avons interviewés ont dit que la période de décompression leur a permis, à tout le moins, de profiter d'une période de repos loin de l'environnement rude des zones de combats, et que ce repos était fort bienvenu. Ce besoin d'une période d'arrêt est mentionné dans de nombreux commentaires. Les membres disent à quel point ils ont apprécié la

possibilité de se reposer et de prendre une bière dans une atmosphère leur rappelant l'Amérique du Nord. Les conjoints ont aussi indiqué que cette période de repos de quelques jours avait eu des effets positifs, et que les membres étaient, de retour chez eux, prêts à revoir leur famille.

4. L'accès à l'éducation et à la formation : Les membres ont eu des commentaires positifs à propos des conférences auxquelles ils ont assisté pendant cette période. C'est l'exposé sur « le front intérieur » qui a reçu les commentaires les plus positifs. Les membres ont apprécié le fait que les fournisseurs de soins qui présentaient cet exposé avaient pris le temps de parler aux conjoints, avant d'arriver à Guam, et qu'ils étaient capables d'expliquer aux membres ce qui les attendait à leur retour.

On n'a fait que peu de recherches empiriques ou d'évaluations officielles concernant l'efficacité de la période de décompression à Guam. Toutefois, le programme de conférences a fait l'objet d'une évaluation par l'équipe AWAY des fournisseurs de soins de l'opération Apollo, qui se sont appuyés sur les commentaires des membres. Dans cette courte analyse, l'aumônier fait la remarque suivante :

[Traduction]

...La période de décompression à Guam a été une réussite... Il semble que la chaîne de commandement militaire a réellement fait preuve de collaboration, à tous les échelons, dans le but de créer un climat propice au retour à la maison de nos soldats épuisés par les combats. J'aimerais ajouter que les aumôniers en poste à la garnison d'Edmonton m'ont dit que, depuis le retour des troupes, ils ont observé une diminution du nombre d'appels ou de visites après les heures normales de travail.

En septembre 2003, Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC) a présenté au directeur général des Services de santé un rapport sur les retombées de la réintégration post-déploiement. Le rapport indique que les membres de retour de l'opération Apollo n'ont vécu que peu d'expériences négatives après leur déploiement. Les auteurs proposent une hypothèse selon laquelle la période de décompression à Guam pourrait avoir joué un rôle dans l'expérience de la réintégration, qui est, dans l'ensemble, positive :

[Traduction]

Les données ont été recueillies environ neuf mois après le retour à la maison des soldats qui avaient participé à l'opération Apollo... La plupart des problèmes liés à la réintégration avaient été réglés dans les mois qui ont suivi la réintégration des soldats de retour d'Afghanistan. Cela explique peut-être le faible nombre de commentaires négatifs concernant l'expérience post-déploiement... Il faut ajouter que ces soldats s'étaient arrêtés trois jours à Guam, sur l'ordre exprès du commandant, et que cet arrêt a pu aider les soldats à « se changer les idées » et à faire le point sur

l'intensité de cette affectation. Cette période de repos a peut-être bien facilité la réintégration post-déploiement de ces soldats...².

Dans son rapport post-déploiement de février 2003, le premier Groupe-brigade mécanisé du Canada fait lui aussi état des commentaires positifs concernant la période de décompression à Guam :

[Traduction]

Nous croyons fermement que le processus adopté pour ce déploiement constitue une nouvelle norme relative au redéploiement et à la réintégration de nos soldats de retour de missions difficiles. Nous devons attendre, pour prendre la mesure réelle de la réussite de cette approche, puisqu'il faudra assurer le suivi et le contrôle des soldats qui ont participé à l'opération Apollo. Les premiers commentaires des soldats, des décideurs et de l'ensemble des fournisseurs de soins permettent toutefois de croire que, pour certains soldats du moins, les premières interventions ont déjà porté fruit.

Pour conclure, le rapport indique que la période de décompression en valait le coût : [Traduction] « *De prime abord, on peut juger que ce type de programme exige beaucoup en temps, en efforts et en argent. Cependant, la chaîne de commandement croit fermement que l'investissement générera des bénéfices importants, à l'avenir, et que les soldats seront moins nombreux à souffrir de traumatismes liés au stress opérationnel.* »

Le rapport indique aussi que la période de décompression a d'autres retombées et qu'elle a permis d'améliorer le moral et le niveau de confiance des troupes : [Traduction] « *En outre, les soldats sont plus confiants : la chaîne de commandement, jusqu'au niveau national, en fera un peu plus pour prendre soin de notre ressource la plus importante, nos soldats.* »

Il est évident que, pour les personnes directement concernées, la période de décompression à Guam a été bénéfique. Mais il est difficile de quantifier les répercussions de cette période sur la réduction du stress ou ses effets potentiels à long terme sur la réduction du nombre de traumatismes liés au stress opérationnel chez les soldats déployés. Il est tout aussi difficile de comparer l'expérience de l'opération Apollo et l'expérience des autres déploiements. Les déploiements ne sont jamais tout à fait semblables, et les troupes font face à des situations de stress et à des pressions différentes selon le déploiement. En ce qui concerne l'opération Apollo, le déploiement consistait en une mission de combat simple, sans rotation subséquente, contrairement au déploiement précédent qui se déroulait en Yougoslavie, ou, plus récemment, à l'opération Athena. Nous disposons cependant d'un nombre suffisant de commentaires qui montrent que la période de décompression qui a suivi l'opération Apollo a été appréciée par les membres et leur famille, et qu'elle leur a été bénéfique. En nous appuyant sur ce seul motif, nous pouvons affirmer qu'il s'agit d'un processus efficace et valable.

² Thompson, M. Blais, A., Febbraro, A., Pickering, D., McCreary, D. *The Development of a Multidimensional Measure of Post-deployment Reintegration: Initial Psychometric Analyses & Descriptive Results*, Recherche et développement pour la défense Canada, septembre 2003.

Opération Athena

L'opération Athena représente la contribution du Canada à la Force internationale d'assistance à la sécurité, la mission à Kaboul (Afghanistan) autorisée par les Nations Unies. La mission sur le terrain devrait durer 12 mois. C'est le major général Andrew Leslie qui a été nommé commandant adjoint de la FIAS et commandant du groupe d'intervention du Canada à Kaboul.

Le message général des Forces canadiennes (CANFORGEN 094/03 CDS 080 161630Z), émis en juillet 2003, signale les risques et les dangers de l'opération Athena :

[Traduction]

Il ne s'agit pas ici d'une mission traditionnelle de maintien de la paix, et elle présente des risques; l'Afghanistan demeure un théâtre dangereux. Nous sommes à la fois pleinement conscients et extrêmement inquiets des menaces et de la violence en Afghanistan...

Ces inquiétudes étaient fondées; avant la fin de la première rotation, en janvier-février 2004, les Forces canadiennes déploraient trois pertes.

La planification du déploiement pour l'opération Athena a commencé en février 2003; le major général Leslie et le personnel supérieur d'état-major ont discuté de la question de la période de décompression dans un tiers lieu. On pensait, au départ, qu'elle ne serait pas nécessaire après la première rotation de l'opération Athena, puisque les conditions de vie s'étaient passablement améliorées depuis l'opération Apollo. Aucune décision ne serait prise, toutefois, avant que l'on se trouve sur le terrain. Nous avons aussi appris que, pendant les discussions, on a indiqué qu'il fallait qu'un incident grave survienne pour justifier une période de décompression.

Mon Bureau a aussi appris qu'il y avait constamment des échanges entre l'élément de commandement national des forces déployées, l'état-major personnel (J1) du Quartier général de la Défense nationale et l'état-major personnel (G1) de même qu'avec l'Équipe d'activation dans le théâtre. On sait qu'au moins un des membres du personnel supérieur d'état-major de l'opération Apollo participait à l'opération Athena, de façon que l'élément de commandement national pouvait se renseigner directement. La question de la période de décompression dans un tiers lieu a fait l'objet de discussions au sein du groupe des opérations, une fois par mois environ. La question a aussi été soulevée par l'état-major personnel du Quartier général de la Défense nationale (J1) à des fins de planification. Conformément aux directives du chef d'état-major de la Défense, la décision finale revenait au major général Leslie.

Les représentants de mon Bureau ont appris que les discussions relatives à l'opportunité d'une période de décompression dans un tiers lieu s'attachaient souvent aux différences de conditions de vie entre les opérations Apollo et Athena. En arrivant en Afghanistan, les membres de l'opération Apollo ont dû ériger leur campement à partir de rien. Il n'y avait aucune des commodités d'usage (eau chaude pour la douche, repas chaud, lit convenable, latrines) et aucun congé, exception faite d'une courte période de repos et de loisirs. Les membres de l'opération Athena, de leur côté, ont eu droit à un campement

déjà construit à 60 % où ils ont trouvé des téléphones, des ordinateurs et des appareils d'exercice. Ce qui est le plus important, cependant, c'est qu'ils ont pu profiter d'un congé de trois semaines au milieu de leur affectation, et que le personnel de la mission était en nombre suffisant.

La planification du retour à la maison, en janvier 2004, a réellement commencé en décembre. Le personnel du Secteur du Centre de la Force terrestre a effectué le travail préliminaire et envoyé les plans dans la zone en demandant au personnel déployé de faire des commentaires. Les plans ont ensuite été transmis au chef d'état-major de la Défense. Sur le terrain, il a été question de commencer, voire de terminer l'application des mesures de réintégration au camp Mirage dans le sud-ouest de l'Asie. Toutefois, on nous a dit que le personnel médical insistait pour que le suivi de la réintégration se fasse au Canada, en raison de la pénurie d'effectif médical.

Un message CANFORGEN émanant du sous-chef d'état-major à la Défense et daté de décembre 2003 indique que l'ensemble des membres de la première rotation de l'opération Athena entameraient leur processus de réintégration à la base des forces armées de Petawawa. Cela voulait dire que les membres qui ne venaient pas de Petawawa devraient attendre plusieurs jours avant de rentrer chez eux. On se demandait si cela ne susciterait pas une détresse considérable chez les membres des autres régions, qui désiraient revoir leurs familles le plus rapidement possible. Nous avons appris que cette décision a pris par surprise la chaîne de commandement des forces déployées, et qu'il a fallu à peu près une semaine pour régler la question. L'intervention musclée du major général Leslie a finalement permis de renverser la décision. L'ordre de récupération final exigeait, nous a-t-on dit, que les troupes de retour passent un jour à Trenton et poursuivent le processus de réintégration pendant trois jours environ, dans leurs unités d'attache, avant d'obtenir leur congé.

Le Secteur du Centre de la Force terrestre (SCFT) a publié, en décembre 2003, un plan relatif à la récupération, à la réintégration et à la reconstitution. Dans ce plan, le brigadier général Lessard, commandant, SCFT, indique que les FC adopteront une approche de la réintégration graduelle :

[Traduction]

...de façon à permettre à nos soldats de prendre le temps de se détacher du rythme trépidant des opérations et de reprendre de façon graduelle une vie professionnelle et domestique normale, sous la supervision de la chaîne de commandement. Je veillerai à respecter mes obligations juridiques et morales en ce qui concerne le bien-être de nos soldats, et, ensuite, je garantirai leur retour rapide dans leur famille.

Un message CANFORGEN ultérieur explique les quatre phases du plan de réintégration en indiquant que la décision relative à la deuxième phase (décompression dans un tiers lieu) devait être prise par le commandant de la Force opérationnelle à Kaboul. Le message indiquait ce qui suit :

[Traduction]

Phase II – Tiers lieu : On ne choisira un tiers lieu que si le commandant de la FOK juge, avec l'accord du SCEMD, qu'un tiers lieu est nécessaire à la période de décompression. Pour le moment, rien n'exige que l'on choisisse un tiers lieu.

Le major général Leslie a fini par décider, à la fin de l'affectation, qu'une période de décompression dans un tiers lieu n'était pas nécessaire aux membres qui avaient participé à la première rotation de l'opération Athena.

En entrevue avec les enquêteurs de l'EISO, le major général Leslie a fourni les motifs de sa décision. Il a souligné qu'il n'avait pas pris sa décision finale avant la fin de l'affectation, donc après la fin du principal congé en bloc, et que cette décision s'est appuyée sur les commentaires fournis par l'ensemble du commandement de l'opération Athena. Selon le major général Leslie, deux facteurs prépondérants expliquent pourquoi la période de décompression dans un tiers lieu n'a pas été jugée nécessaire : les conditions de vie s'étaient beaucoup améliorées, et les membres avaient pu profiter d'un congé en bloc important, pendant leur affectation. Le major général Leslie ajoute que la relative stabilité de la menace et le fait que les victimes étaient peu nombreuses, en plus des deux facteurs que l'on vient d'exposer, ont fini par créer une atmosphère qui ne semblait pas justifier une longue période de décompression.

Pratiques des autres organisations militaires ou organismes non gouvernementaux

Les membres de l'EISO de l'Ombudsman ont recueilli des informations auprès de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), de la Croix-Rouge internationale et de l'organisme Médecins sans frontières sur la façon dont ces entités aident leurs employés à revenir à la maison, après des missions à l'étranger. Contrairement aux FC, ces organismes n'ont pas l'habitude de rapatrier un grand nombre d'employés à la fois. Ils doivent néanmoins relever des défis semblables. Tous les organismes non gouvernementaux donnent à leurs employés de retour accès à des services de conseils reconnus, et quelques-uns leur assurent parfois un accès à des réseaux de soutien par les pairs. Aucun des organismes non gouvernementaux avec lesquels nous avons communiqué, toutefois, n'offre à ses employés un programme de décompression dans un tiers lieu à la fin de la mission ou du déploiement.

Les membres de l'EISO ont aussi interviewé du personnel militaire des forces armées des Pays-Bas, de l'Australie, de l'Allemagne, de l'Italie, de la Grèce et des États-Unis. Même si tous ces pays ont prévu un programme de réintégration pour les troupes revenant d'un déploiement opérationnel, seuls les Pays-Bas et l'Australie ont intégré une période de décompression dans un tiers lieu à leurs programmes.

Les Royal Netherlands Armed Forces

Les Royal Netherlands Armed Forces proposent un programme de décompression dans un tiers lieu après une mission. Voici un résumé des procédures utilisées pour les soldats de la marine des Pays-Bas. (La Royal Netherlands Army propose aussi une période de décompression dans un tiers lieu, mais les procédures sont légèrement différentes.)

Les périodes de décompression dans un tiers lieu ne sont offertes qu'après des missions au rythme accéléré, par exemple les missions conduites en Éthiopie, en Érythrée, au Libéria, en Irak et au Cambodge, ou après les missions qui durent moins deux mois et demi à trois mois. (La durée moyenne des déploiements est de six mois.)

L'objectif des périodes de décompression dans un tiers lieu est de permettre aux membres d'un contingent de retour de mission de rééquilibrer leurs expériences opérationnelles et émotionnelles en étant encadrés par des professionnels, avant de retourner chez eux.

Les principes suivants sous-tendent la politique sur les périodes de décompression avant le retour à la maison adoptée par les Royal Netherlands Armed Forces :

- La période de décompression a lieu entre le départ de la zone de mission et le retour aux Pays-Bas. Les troupes ne doivent pas revenir chez elles avant d'avoir entamé le processus.

- La période de décompression peut avoir lieu sur le navire, s'il y a lieu, mais le secteur doit être suffisamment fourni en provisions et en installations pour recevoir jusqu'à 200 militaires et jusqu'à 50 membres de l'équipe d'information.
- Le secteur devra permettre la séparation du personnel militaire et des tiers (y compris d'autres soldats, des civils, des touristes) sauf dans des cas strictement contrôlés. On doit donc écarter les hôtels des sites touristiques de la liste des tiers lieux. On favorise les bases militaires.
- Le programme de décompression doit comprendre les éléments suivants : du repos, des loisirs et des séances d'information sur les répercussions médicales et psychologiques (p. ex. discussions de groupe avec orientation).
- On doit pouvoir compter sur une équipe de spécialistes, y compris pour les séances d'information, les sujets médicaux et les tâches administratives. Il faudrait aussi une équipe de la police militaire.
- Tous les spécialistes militaires qui reviennent de missions seront jugés être des *clients*; ils ne seront pas désignés pour faire partie de l'équipe de spécialistes.

Les Royal Netherlands Armed Forces ont réuni certaines des leçons retenues de cette expérience. La première leçon, qui concerne la nature des lieux choisis, est tirée de l'expérience du retour des militaires du Cambodge, en 1992-1993. Il avait été décidé que la période de décompression se déroulerait en Thaïlande; rétrospectivement, ils jugent que l'endroit est trop public et que les activités touristiques y sont trop nombreuses.

Pour le retour d'Érythrée, en 2000-2001, on a choisi une base du sud de la Belgique qui pouvait accueillir 900 soldats. L'arrivée s'est faite par petits groupes qui sont restés deux jours chacun, et le processus a pris dix jours. Malheureusement, les membres n'étaient pas au courant de l'activité qui avait été prévue, et certains membres, de même que leur conjoint, ont été déçus du fait que le retour à la maison soit retardé. La période de décompression dans un tiers lieu est maintenant considérée comme faisant partie du processus normal de déploiement, et l'état-major, les membres et les familles l'acceptent beaucoup mieux.

Les représentants des Royal Netherlands Armed Forces font remarquer que l'application du concept de décompression dans un tiers lieu se heurte encore à quelques défis. Ils aimeraient qu'il n'y ait qu'un seul endroit, ce qui simplifierait et normaliserait la logistique. Les déploiements sont désormais plus courts; ainsi, par exemple, le déploiement en Irak n'a duré que quatre mois, plutôt que six. Le choix d'un endroit et la négociation avec les gouvernements exigent beaucoup de temps et de ressources, que l'on pourrait utiliser ailleurs. De plus, ils aimeraient que cette activité se déroule de façon uniforme, quel que soit l'endroit, contrairement à la pratique actuelle.

L’Australian Defence Force

L’Australian Defence Force (ADF) étudie actuellement le concept des périodes de décompression et son utilité, dans le cadre d’un examen théorique, et le degré de réussite des périodes de décompression offertes jusqu’ici.

Selon un des officiers supérieurs de l’ADF qui a participé à ces opérations, le concept de décompression psychologique est familièrement accepté et mis en œuvre, mais tous n’en comprennent pas l’objectif ni les modes d’application. L’ADF n’a formulé aucune doctrine relative à la décompression, mais des politiques internes sur la façon de répondre aux besoins des unités et des formations ont été présentées.

Au sein de l’ADF, les périodes de décompression correspondent à un « retour graduel à la maison », et, en général, permettent aux troupes de passer de deux à cinq jours en petits groupes dans une zone d’étape, avant le retour à la maison. Cette période a pour objectif de leur accorder un temps de repos et de faciliter la transition mentale nécessaire aux soldats qui reviennent chez eux après une opération. Ils peuvent donc se reposer et profiter de certains loisirs et, en général, on a aussi prévu des séances d’information sur le redéploiement et des cérémonies de remise des médailles.

La formulation d’une politique officielle sur la décompression s’accompagne de quelques problèmes : il faut proposer cette période à une unité formée, proposer la période de décompression aux équipes de renfort, ce qui représente un défi, et établir si, oui ou non, la politique devrait être adaptée à la durée et à l’intensité de la mission. Il faut aussi veiller à ce que cette politique, comme toutes les politiques, soit communiquée efficacement aux troupes de façon que les membres comprennent bien l’objectif et les avantages de la période de décompression et ne considèrent pas qu’il s’agit d’un empêchement inutile pour eux et leur famille.

Analyse : Une approche de la décompression fondée sur les principes

Au bout du compte, c'est au commandant supérieur et à la chaîne de commandement sur le terrain que revient la décision d'offrir une période de décompression dans un tiers lieu et de déterminer son intensité et sa durée. Le commandant conserve l'entière responsabilité du bien-être général des membres des FC déployés dans le cadre d'une opération, et c'est à lui qu'on demande des comptes. C'est pourquoi il faut aussi lui donner le plein contrôle du processus de réintégration et de décompression.

L'objectif d'une approche fondée sur les principes est de faciliter le processus de prise de décisions en ce qui concerne le recours à une période de décompression dans un tiers lieu. Si on les applique correctement, les principes directeurs que je recommande ne diminueront pas l'autorité ou le contrôle des commandants; au contraire, ils faciliteront la prise de décisions, et celles-ci seront mieux éclairées.

Il est important de comprendre, dès le départ, que les principes que je recommande ne sont, justement, que des principes – il s'agit d'une orientation, non pas d'un ordre ni d'une directive. Les principes sont présentés de façon à aider les commandants à jauger les aspects différents et parfois contradictoires d'une situation, dont il faut tenir compte au moment de décider s'il faut ou non offrir une période de décompression dans un tiers lieu.

Un sous-officier supérieur qui a été déployé dans le cadre de l'opération Athena a indiqué, dans le cadre d'une entrevue, qu'à son avis il aurait été pratique, pour les commandants, de disposer d'une série d'options ou de modèles adaptables à partir desquels dresser des plans, au besoin. Il a souligné qu'il devrait s'agir de simples propositions, non pas de listes de vérification, de crainte que le modèle ne se transforme en politique inflexible du QGDN. Je partage cette préoccupation. Si la chaîne de commandement adopte un principe directeur quelconque, elle doit l'utiliser de façon à faciliter le processus de prise de décisions, non pas le contraindre.

L'adoption d'une approche fondée sur les principes pour la prise de décisions comporte beaucoup d'avantages évidents. Cependant, j'ai dressé la liste des gains spécifiques que fournirait l'application d'une approche sensée à la question du recours à une période de décompression dans un tiers lieu après un déploiement :

- **Fondement empirique de la prise de décisions :** On comprend facilement que les décisions opérationnelles ne constituent pas une science exacte. La plupart des recherches sur les périodes de décompression et le stress opérationnel sont encore en cours. L'utilisation de principes uniformes, toutefois, permet de garantir que les décisions sont fondées, dans une certaine mesure du moins, sur des données réelles tirées des recherches psychologiques et scientifiques, non pas seulement sur l'instinct ou « *l'intuition* ».

- Poids relatif des facteurs concurrents : On dira sûrement que bon nombre des principes directeurs présentés dans le présent rapport sont fondés sur l'évidence et le bon sens flagrants. Mais, en les présentant de cette façon et en les analysant, j'espère aider les commandants à tenir compte de façon juste des aspects différents et concurrents qu'ils doivent prendre en considération.
- Souplesse : Chaque mission est, de toute évidence, différente et unique sur les plans du stress et de la réussite. En donnant aux commandants des opérations une liste des facteurs dont ils doivent tenir compte, on leur donne la latitude dont ils ont besoin pour évaluer la dynamique particulière de chaque mission.
- Uniformité : Tout en assurant une certaine souplesse, la liste des principes directeurs peut aussi se traduire par une plus grande uniformité de la prise de décisions. On ne pourra jamais normaliser tout à fait les décisions opérationnelles, mais on peut, au moins, s'assurer que les facteurs sur lesquels elles s'appuient sont uniformes, d'une mission à une autre.
- Crédibilité : Les décisions qui touchent le bien-être du personnel déployé, quand elles sont prises à distance et mal expliquées, sont mal acceptées par les troupes et leurs répercussions sont souvent moins positives que lorsqu'elles sont prises par du personnel sur le terrain. Les principes directeurs que je recommande aideront les commandants à communiquer leurs décisions et leurs motifs aux troupes et à leur famille. Ils devraient aussi rassurer toutes les personnes concernées quant au fait que la décision a été prise de façon objective, et faciliter la justification. On accordera plus de crédibilité à une décision quand on peut montrer qu'elle a été réfléchie, qu'elle est fondée sur des principes neutres et objectifs et qu'il ne s'agit pas d'un caprice ou d'une préférence arbitraire.
- Communication en temps opportun : J'espère que les principes directeurs accéléreront l'ensemble du processus en facilitant la prise de décisions. Comme je l'ai déjà indiqué, il est très important de prendre en temps opportun les décisions relatives à la période de décompression dans un tiers lieu. La décision devrait être communiquée le plus rapidement possible aux membres et à leur famille, pendant le déploiement.
- Caractère prévisible : Les principes directeurs soutiendront aussi le processus de planification s'ils permettent de constater la présence des facteurs qui pourraient justifier une période de décompression. Même si, au bout du compte, la décision revient au commandant des opérations, on pourrait dresser des plans provisoires lorsque les circonstances le justifient.
- Pertinence : Les principes directeurs aideront les commandants à prendre des décisions qui respectent au mieux les intérêts des troupes, mais ce n'est pas tout : nous espérons que les informations contenues dans le présent rapport permettront de garantir que les périodes de décompression qui sont offertes aux troupes sont pertinentes et adaptées à leurs besoins. On pourra aussi, à partir de la liste de facteurs, déterminer la durée, l'intensité et le contenu de la période de décompression.

Principes directeurs recommandés

On ne le dira jamais assez, quand on applique un principe, on ne fait pas comme s'il s'agissait d'un règlement ou d'une directive. La clé, c'est l'approche du « gros bon sens ». Les principes énumérés ci-dessous ne doivent pas être considérés comme une liste de vérification. Il ne faut pas les prendre pour des ordres auxquels il faudra se conformer lors des futurs déploiements. Il ne faut pas non plus prendre ces principes pour un jugement ou une critique des décisions prises lors des derniers déploiements. Chaque déploiement est unique, et c'est le commandant qui doit évaluer ce qui, au bout du compte, servira mieux les troupes qu'il commande. Les principes présentés tentent d'utiliser l'expérience passée pour faciliter le processus de prise de décisions futur.

Aucun principe ne sera nécessairement plus important qu'un autre. Leur poids relatif dépend de la nature et des circonstances propres à la mission. L'ordre dans lequel ils sont présentés ne dénote pas un ordre de priorité, et les numéros ne sont fournis qu'à titre de référence.

Les principes sont conçus dans le but d'être appliqués par le commandant sur le terrain, pendant une mission. Le commandant sera en mesure d'apprécier pleinement toutes les facettes de la mission et pourra aussi compter sur l'expérience commune des membres déployés. Il pourra aussi profiter de la confiance que lui accordent ses soldats et de la crédibilité qu'ils lui reconnaissent pour les diriger pendant toutes les phases de la décompression et de la réintégration.

Il ne faut pas non plus oublier que les principes sont souples et qu'ils peuvent être adaptés en fonction de l'évolution du rythme et de la nature des opérations. Il ne faut surtout pas considérer que la liste est exhaustive. On pourra y ajouter de nouveaux principes et de nouvelles considérations, selon les cas qui se présentent.

Il faut aussi comprendre que le moment où la décision est prise et la façon dont elle est communiquée et comprise sont tous aussi importants que la décision elle-même. Malgré les répercussions positives des périodes de décompression, leur effet sur les troupes et leur famille pourraient être négatives si celles-ci n'en sont pas informées à l'avance et n'en comprennent pas l'intention. Les périodes seront alors vues comme un obstacle inutile à la réunion tant attendue avec les êtres chers. Nous avons appris que c'est ainsi qu'ont réagi, au départ, bon nombre des conjoints des membres participants à l'opération Apollo lorsqu'on leur a annoncé qu'un temps d'arrêt à Guam allait s'ajouter à la fin de la rotation.

Il faudrait renseigner les soldats et leur famille, avant même le début de l'affectation, quant à la possibilité qu'une période de décompression ait lieu, et leur fournir des informations sur ses objectifs et sur son importance. Elles pourront ainsi faire leurs plans en conséquence. Il faudrait aussi leur transmettre des informations sur les politiques ou les principes directeurs ultimement adoptés. Les membres des FC devraient savoir le plus tôt possible que l'on a décidé d'organiser une période de décompression dans un tiers lieu. Lorsque la décision est prise, on doit la leur annoncer en soulignant qu'il s'agit d'une partie intégrante du parachèvement de la mission, non pas un délai supplémentaire avant le retour à la maison. Les familles à la maison, tout autant que les troupes,

devraient être renseignées au sujet des répercussions positives potentielles des périodes de décompression ainsi que des cours de formation et d'éducation qui seront offerts.

Facteurs à évaluer au moment de déterminer si une période de décompression dans un tiers lieu après un déploiement opérationnel est justifiée.

1. Niveau de menace ou de danger de la mission

Le colonel Stogran, commandant du 3 PPCLI, a présenté au sous-chef d'état-major à la défense un document à l'appui de la période de décompression pour les membres du groupe tactique du 3 PPCLI après l'opération Apollo. On peut y lire ce qui suit :

[Traduction]

Le déploiement du groupement tactique du 3 PPCLI en Afghanistan, dans le cadre de la guerre au terrorisme, a été un événement unique dans l'histoire du Canada. Les soldats de ce groupement ont donc dû répondre à des demandes nouvelles et de nature différente. Historiquement, les FC utilisaient des stratégies de réintégration et de retrait du théâtre avec des résultats divers... On a conclu que les méthodes actuellement utilisées pour les opérations de maintien de la paix ne seraient pas adéquates pour les soldats revenant d'une mission de combat... Cette mission non seulement est beaucoup plus exigeante que les opérations de maintien de la paix précédentes, mais elle évolue constamment et présente toujours de nouveaux défis.

Il est évident que le fait de passer de longues périodes dans un environnement menaçant et dangereux augmente les degrés de stress quotidien. Le stress est lié à la nature même de la mission ou encore au fait qu'elle se déroule dans un environnement dangereux et (ou) instable. Quelles que soient les circonstances, des soldats qui doivent quotidiennement affronter la menace et le danger potentiels profiteront de toute évidence de la possibilité de se détendre et de se préparer à rentrer chez eux dans un lieu éloigné du danger et des sources de stress.

Lorsqu'on doit évaluer le degré de menace ou de danger d'une mission et le stress qu'elle impose aux troupes, il est tout aussi important de tenir compte des perceptions et des craintes des membres que du nombre réel d'incidents ou du fait que la mission soit une « mission de combat » ou une « mission de maintien de la paix ». Les troupes peuvent subir un degré de stress et de peur élevé en raison du danger et du risque perçus, même si aucun incident majeur ne survient ou si aucune perte n'est à déplorer. C'est pourquoi, lorsque l'on décide de l'opportunité de prévoir une période de décompression, il ne faut pas se fonder sur l'absence de pertes ou le petit nombre d'incidents graves. Ce qui importe, c'est l'état d'esprit et le moral des troupes, qui reflètent leur perception de l'environnement où se déroule leur service.

Même si, techniquement, l'opération Athena n'était pas une « mission de combat », les participants ont souvent eu l'impression d'être exposés à des niveaux de risque équivalents à celui de l'opération Apollo. Il ne fait aucun doute que, dans les deux opérations, la menace et le danger étaient omniprésents et potentiellement immédiats. Un certain nombre d'incidents sont survenus, dans les deux cas, ce qui illustre parfaitement le fait qu'on ne peut jamais dire exactement à quel moment un danger potentiel se matérialisera. Les décès tragiques survenus pendant ces deux affectations, et la façon dont ils sont survenus, le prouvent bien.

2. Pertes et incidents graves survenus pendant la mission

Bon nombre des missions auxquelles les Forces canadiennes sont appelées à participer supposent une exposition à un danger physique. Les militaires et leur famille sont conscients des dangers inhérents à leur emploi et l'acceptent, comme une conséquence potentielle du fait de servir leur pays. Quoi qu'il en soit, une perte a toujours des conséquences catastrophiques pour les personnes qui ont perdu un ami, un camarade ou un collègue, quelles que soient les circonstances. Ces personnes doivent non seulement vivre la perte d'un membre de leur équipe, mais aussi affronter la crainte de périr, elles aussi, victimes d'un des nombreux dangers qui se présentent lors des opérations militaires.

Dans le cas de l'opération Apollo, les hauts dirigeants sur le terrain ont fait savoir clairement que l'incident de Tarnak Farm, où un tir ami a tué quatre membres des FC en plus d'en blesser huit autres, était un facteur important dans la décision de donner aux troupes la possibilité de profiter d'une période de décompression avant de retourner à la maison. Mon Bureau a aussi appris de la bouche d'un officier supérieur de l'opération Athena que l'un des facteurs qui avaient contribué à la décision de ne pas proposer de période de décompression dans un tiers lieu était le fait que le nombre des pertes ne le justifiait pas.

Il est évident que les pertes constituent un facteur important lorsqu'on évalue le niveau de stress subi par les troupes durant une opération. Leur impact sur le moral des membres restants est tout aussi évident. Il est clair que le commandant sur le terrain est la personne la mieux placée pour déterminer l'importance et les répercussions de ce type d'incident. Il faut aussi évaluer les pertes en fonction du moment où elles sont survenues (début ou fin du déploiement), de leurs circonstances particulières, de leur fréquence et de leur nombre. Cela dit, il n'existe aucune formule magique permettant d'établir à partir de quel nombre de victimes ou d'incidents on doit juger qu'une période de décompression est justifiée. Ce qui est important, ce sont les répercussions des pertes sur les troupes, non pas leur seul nombre.

Il convient de souligner que les périodes de décompression ne doivent pas nécessairement se justifier en fonction des pertes. Des incidents graves, qui entraînent des blessures graves ou augmentent le niveau de risque, par exemple les quasi collisions, peuvent être la cause d'une forte augmentation du degré de stress et d'anxiété et justifier une période de compression à la fin du déploiement.

3. Mandat, durée et clarté du mandat de la mission

Le mandat de la mission est un autre des facteurs qui se répercutent sur le niveau de stress et sur le moral. Il s'agit ici de la clarté du mandat initial, de sa modification en cours d'affectation et de la mesure dans laquelle les troupes se sentent prêtes à exécuter leurs fonctions et à réagir aux situations qu'elles devront affronter.

Le mandat des opérations Apollo et Athena était clair et bien défini par le gouvernement. Le public canadien était en faveur, et les membres des FC et leur famille étaient assez convaincus de l'importance de leur rôle dans la campagne contre le terrorisme. Les missions en Afghanistan ont été longuement préparées. Avec l'aide des ministères, le gouvernement a élaboré le cadre des missions en tenant compte de l'ensemble des intérêts de la nation et en les présentant de façon claire au public et aux membres déployés. On a pu, grâce à cela, communiquer des énoncés de mission clairs tout au long de la chaîne de commandement, et les soldats n'avaient aucun doute quant aux raisons pour lesquelles ils étaient sur le terrain.

Il y a eu, par contre, dans le passé, des cas où les Forces canadiennes ont été déployées pour des missions dont le mandat n'était pas aussi clairement défini. On pense par exemple aux premières rotations de l'opération Harmony, en Croatie, au début des années 90. Les membres des FC s'attendaient à des activités de maintien de la paix relativement simples, mais ont été forcés d'observer quelques-unes des pires formes d'atrocités.

Lorsque l'objectif d'une opération est vague ou qu'il est modifié en profondeur pendant le déploiement, il est beaucoup plus difficile, pour les soldats et leur famille, de comprendre pourquoi ils doivent se sacrifier. Pendant ce type de déploiement, les soldats peuvent être mis dans des situations sur lesquelles ils n'ont absolument aucun contrôle et sont incapables de mettre fin aux atrocités ni de modifier le cours d'événements autres que ceux pour lesquels ils ont reçu une formation. Bien des membres des FC qui se sont présentés à mon bureau souffrant de traumatismes liés au stress opérationnel, y compris du syndrome de stress post-traumatique, ont dit avoir été affectés par le traumatisme indissociable de telles situations. Il est clair que ce sont des situations dont il est beaucoup plus difficile de se sortir indemne, et que le problème de la transition est beaucoup plus délicat, qu'il s'agisse des membres ou de leur famille.

4. Sensibilisation et soutien du public à la mission

Outre la clarté du mandat et la durée de la mission, le fait que le public y soit sensibilisé et la soutienne peut aussi avoir une incidence importante sur le moral des membres des FC déployés et de leur famille.

De nombreux citoyens canadiens n'ont pas pleinement conscience du niveau de sacrifice exigé des membres des FC et de leur famille. Le public comprend souvent mal à quel niveau de danger les membres sont exposés, même dans les missions de maintien de la paix. Par exemple, pendant l'opération Harmony, qui visait le maintien de la paix dans

les Balkans, au début des années 90, les membres des FC se sont souvent retrouvés en situation de combat pur et simple, et ont dû faire face à des atrocités de la pire espèce. De nombreux Canadiens sont restés aveugles à ces événements. Les membres des FC ont dit à mon Bureau que, lorsqu'ils sont revenus de la zone des opérations, ils ont constaté que leurs concitoyens n'avaient aucune idée de ce qu'ils avaient dû supporter. Ils ont dit s'être sentis isolés et peu appréciés. Cet état a contribué à leur niveau de stress et aux difficultés de réintégration dans la société et dans leur famille.

Les soldats qui ont participé aux missions en Afghanistan ont dit à mon Bureau que le niveau très élevé de sensibilisation et de soutien du public n'avait aucun précédent. Les officiers supérieurs et les membres du rang, qui ont participé aux opérations Apollo ou Athena, ont signalé que le solide soutien du public avait contribué au bon moral des troupes. Un des sous-officiers supérieurs attribue ce résultat en partie au fait que les journalistes étaient en quelque sorte intégrés aux opérations et qu'ils étaient en mesure de raconter ce qui se passait sur le terrain. Le Canada recevait un flux constant d'informations. Comme le signale un des chefs, les journalistes qui participent à une opération ont tendance à rédiger des articles qui y sont favorables. Les Canadiens se montrent plus sympathiques lorsqu'ils lisent, dans un article, jusqu'à quel point une mission peut être difficile.

Le bon moral des troupes est indissociable du niveau de sensibilisation et de soutien du public en ce qui concerne la mission. L'expérience a aussi montré que les membres des FC se sentiront mieux appréciés et plus aptes à relever les défis de leur intégration dans la société canadienne lorsqu'ils constatent que le public les soutient; ce n'est pas le cas des membres qui ont l'impression que leur sacrifice n'est pas reconnu. C'est pourquoi il faut tenir compte du niveau de soutien du public lorsque l'on détermine si une période de décompression dans un tiers lieu est justifiée après une mission.

5. Durée de l'affectation

La plupart des membres des FC ont fini par s'habituer aux affectations de six mois. Si on prolonge cette durée sans avertissement ou sans fournir de motifs clairs, on risque de faire de la durée même de l'affectation une source de stress et d'anxiété pour les membres. Les soldats qui doivent prolonger leur affectation auront plus de difficulté à réintégrer leur famille, même s'ils ont profité de congés, en raison de la durée même de leur absence.

Dans bien des cas, toutefois, la nature de l'expérience vécue par les membres pendant l'affectation aura plus d'importance que sa durée. Une affectation de courte durée, durant laquelle les membres sont exposés à des conditions extrêmes ou à des risques élevés peut avoir des répercussions beaucoup plus importantes, au retour, qu'une affectation plus longue, relativement calme. D'ailleurs, dans une opération, tous les membres ne vivent pas la même expérience. Par exemple, pendant l'opération Apollo, la durée de l'affectation a été beaucoup plus courte pour les membres de la Force aérienne que pour les membres du groupement tactique du 3 PPCLI.

Il est aussi important d'évaluer la durée de l'affectation en fonction de son caractère prévisible. Ainsi, lorsque les membres des FC savent pour combien de temps ils seront absents, il sera plus facile, pour eux-mêmes et pour leur famille, d'accepter la situation et de faire des plans en conséquence. Lorsque leur absence se prolonge, même si ce n'est que pour une courte durée, cela peut avoir de graves répercussions sur le moral.

Les membres des opérations Apollo et Athena, de même que les représentants militaires des Pays-Bas et de l'Australie que nous avons consultés ont dit à mon Bureau que tout repose sur des communications ouvertes en temps opportun. C'est pourquoi il est si important que les membres et leur famille soient prêts, dès le départ, à accepter la possibilité d'une période de décompression à la fin de l'affectation. On peut facilement la présenter comme une situation impondérable, qui pourrait bien, le cas échéant, être supprimée des plans et favoriser un retour plus rapide à la maison. De plus, si les membres et leur famille comprennent bien l'objectif de cette période de décompression et qu'on les encourage à l'accepter comme une étape normale et importante, ils seront moins susceptibles de la considérer comme une prolongation inutile de l'absence ou comme un délai importun.

6. Nombre des affectations et rythme des opérations

Lorsqu'il faut déterminer si une période de décompression après un déploiement spécifique est justifiée, il ne faut pas seulement évaluer les facteurs propres à l'opération et ses répercussions. Il faut au contraire tenir compte de l'ensemble de l'expérience des troupes déployées pendant les opérations à la lumière du stress cumulatif qui en découle. Le nombre et les circonstances des déploiements, et la durée des congés qui les séparent sont un facteur important.

Le nombre de déploiements à l'étranger auxquels les FC participent combiné à la pénurie croissante d'effectif fait qu'il est possible que certains membres des FC ne soient pas capables de profiter du temps d'arrêt à la maison recommandé entre les déploiements. L'OAF 20-50 prévoit qu'un membre des FC ne doit pas, normalement, être affecté à l'étranger ou dans un poste isolé où il sera non accompagné (sans son conjoint et ses personnes à charge) pendant toute l'année qui suit son retour au Canada d'une autre affectation du même type, et que, normalement, un membre restera en poste au Canada pendant trois ans entre les affectations où il n'est pas accompagné. La chaîne de commandement du QGDN peut faire une exception lorsque des volontaires se présentent ou que le service l'exige.

Nous avons appris qu'à l'heure actuelle il n'existe aucune donnée sur le nombre des membres des FC qui ont dû participer à des déploiements multiples après une période de récupération raccourcie. Toutefois, le colonel Stogran avait indiqué, dans son plan de réintégration pour l'opération Apollo, en janvier 2002, que de nombreux soldats de la mission avaient terminé leur affectation précédente moins d'un an avant.

Bien des fournisseurs de soins qui traitent des personnes souffrant d'un traumatisme lié au stress opérationnel signalent que le temps de repos entre les déploiements est un facteur très important de la capacité d'une personne de récupérer rapidement après avoir

subi le stress et les pressions inhérentes aux déploiements. Il est donc logique de conclure qu'une période de décompression serait bénéfique dans les cas où un nombre important des membres d'un déploiement spécifique ont eu peu de temps pour récupérer entre les multiples déploiements auxquels ils ont participé.

7. Rythme de la mission

Pendant ma visite à Kaboul, en novembre 2003, on a attiré mon attention sur la pénurie de soldats, dont le nombre ne correspondait pas aux tâches à distribuer. Les soldats travaillaient souvent 16 heures par jour, et bon nombre étaient affectés aux patrouilles ou à la garde. Les jours de congé étaient très rares. J'ai rencontré plusieurs soldats qui étaient, de toute évidence, physiquement épuisés.

Lorsqu'un soldat doit assumer une charge de travail croissante et subir pendant de longues périodes les pressions connexes, que ce soit en raison de nouvelles exigences de l'opération ou du manque de personnel, il devra de toute évidence faire face à l'accumulation du stress et de la fatigue. Ces circonstances justifient clairement une période de décompression, pendant laquelle les soldats pourront recharger leurs batteries et récupérer, avant d'affronter les autres défis liés au retour à la maison.

Il ne faut pas oublier que les membres exécutent un travail pénible et qu'ils subissent un stress élevé, à la fin d'un déploiement. Ces facteurs peuvent nuire à leur participation aux séances d'information qui visent à faciliter la réintégration. La fatigue et le stress, voire l'épuisement professionnel, ont pour effet de diminuer leurs capacités mentales de réflexion et d'assimilation des informations. Dans de tels cas, les séances d'information et d'éducation pourraient se révéler plus efficaces et bénéfiques si elles ont pour cadre les périodes de décompression dans un tiers lieu.

8. Conditions de vie et de travail pendant l'affectation

Les conditions de vie et de travail des soldats déployés sont évidemment liées à leur niveau de stress et d'anxiété et à la façon dont ils réagiront à leur retour à la maison. Une bonne qualité de vie sur le terrain adoucit l'affectation, difficile en elle-même, mais, en outre, elle peut faciliter la transition et le retour à l'environnement familial normal. À l'inverse, des mauvaises conditions sur le terrain se traduisent par un stress constant, et compliquent le retour à la maison et la réintégration.

Lorsque le groupement tactique du 3 PPCLI est arrivé en Afghanistan, dans le cadre de l'opération Apollo, les soldats ont dû faire face à des conditions plus que difficiles. Ils ont dû construire leur campement à partir de rien et, comme je l'ai observé au cours de mes visites à Kandahar, en 2002, il était difficile de s'y trouver confortable. Même si la situation s'est légèrement améliorée, à mesure du déroulement de la mission, grâce aux efforts herculéens de la chaîne de commandement, à l'ingéniosité des troupes et aux installations que les troupes américaines nous ont permis d'utiliser, il n'y avait pas de climatisation malgré l'air étouffant, les installations étaient rudimentaires, et les repas chauds, déjà prêts, étaient une rareté. De plus, pendant longtemps, il n'y a pas eu de latrines proprement dites, de douches avec eau chaude ni d'appareils pour l'exercice physique. Le campement a été érigé tout près d'une piste d'aviation toujours en activité.

Le bruit de l'atterrissage et du décollage des avions était constant. Il était difficile d'obtenir de l'eau froide embouteillée, et celle-ci était strictement rationnée en raison du très petit nombre d'installations de réfrigération; rappelons que le thermomètre montait souvent au-dessus de la barre des 45 °C. Les conditions des patrouilleurs sur le terrain étaient encore plus misérables.

De leur côté, les membres de l'opération Athena sont arrivés au moment où leur campement était déjà construit à 60 %. Comme je l'ai indiqué dans une entrevue avec les médias, à mon retour de Kaboul, en 2003, les conditions de vie étaient très bonnes, et la qualité de vie y était très élevée. Il y avait, à la disposition des membres, des repas excellents, de l'eau réfrigérée, des ordinateurs et des téléphones, des mess, un magasin, des jeux vidéo, la télévision par satellite, des tentes adéquates, des nombreux appareils d'exercice et du personnel d'encadrement pour les loisirs. On nous a dit que les hauts dirigeants, lorsqu'ils ont décidé qu'une période de décompression après l'opération Athena n'était pas nécessaire, ont tenu compte du fait que les soldats ont pu jouir de conditions de vie supérieures à celles des membres de l'opération Apollo.

Lorsque l'on évalue la qualité de vie des participants à une opération et ses répercussions sur ceux-ci, il ne faut pas oublier les conditions de travail et de patrouille. Pendant l'opération Athena, les membres devaient régulièrement patrouiller des rues et des ruelles jonchées de débris et de fossés débordants exhalant la puanteur des eaux d'égouts brutes. Parlant de l'opération Apollo, le colonel Stogran fait l'observation suivante : « [Traduction] ...*L'état-major s'est rendu à une occasion dans une forteresse du 13^e siècle... Les habitants de ce fort avaient déféqué partout, et vivaient au milieu de ces déjections.* »

Même s'ils vivent dans une base bien fournie où ils peuvent utiliser des installations de loisirs d'excellente qualité, les soldats doivent quand même, pendant une patrouille ou d'autres opérations, faire face à des conditions difficiles. Elles auront aussi leurs répercussions.

9. Capacité de communiquer avec la famille et les êtres chers

L'accès à la technologie comme les téléphones et les ordinateurs était autrefois un luxe. C'est désormais une nécessité, et peu peuvent s'en passer. La capacité de communiquer régulièrement avec les êtres chers, par téléphone ou par Internet, améliore la qualité de vie des membres déployés et de leur famille, en atténuant certains des problèmes liés à une séparation prolongée, quand la personne absente se trouve dans un environnement hostile.

Mon Bureau a reçu plusieurs plaintes relatives à la lenteur du service postal à Kandahar et au fait qu'il était généralement difficile de communiquer régulièrement avec les êtres chers. Même si la chaîne de commandement a fait tout ce qu'elle pouvait pour améliorer la situation, certains participants à l'opération Apollo n'ont pas pu accéder régulièrement au système de courriel pendant une bonne partie de l'affectation. Par contre, à Kaboul, les communications avec l'extérieur étaient généralement très faciles.

La plupart des membres des FC et leur famille reconnaissent et acceptent le fait qu'il arrive que, pendant un déploiement, il soit impossible de garder le contact ou de communiquer de façon régulière. Pourtant, le contact régulier a un rôle important dans la qualité de vie et le moral des troupes et de leur famille restée à la maison. Si les communications avec la famille sont limitées ou constamment interrompues, il est possible que le niveau de stress et d'anxiété augmente. Il faudra en tenir compte au moment de décider s'il faut prévoir une période de décompression dans un tiers lieu. Le fait que les soldats aient été privés de communications avec leur famille et que, en conséquence, ils aient un désir encore plus grand de revenir à la maison peut aussi justifier que l'on raccourcisse la période de décompression. Toutefois, puisque la technologie continue de progresser, les cas où les soldats sont incapables de communiquer avec les êtres chers deviendront l'exception plutôt que la règle.

10. Possibilités de congé pendant l'affectation

Les membres des FC ont droit à un congé pendant leur affectation, grâce au programme d'indemnité de retour au domicile (IRD). L'objectif de ce programme est de donner aux membres l'occasion de revoir leurs proches en prenant congé de leur affectation ou en quittant la zone de la mission. Selon l'ordre 119 du CEMD, les commandants doivent tenir compte des occasions de congé lorsqu'ils décident s'il convient d'accorder une période de décompression en un tiers lieu.

Conformément aux Instructions du service extérieur militaire des FC, les membres déployés ont droit à un congé en bloc et peuvent se prévaloir du programme d'indemnité de retour au domicile.

Selon le personnel de la direction Rémunération et avantages sociaux (Administration) (DRASA), en moyenne, la période de congé équivaut à deux jours par mois de déploiement, jusqu'à un maximum de 18 jours, en plus du temps de déplacement.

Les exigences opérationnelles de la mission ont empêché les membres de l'opération Apollo de profiter de retours à leur domicile pendant le déploiement; certains membres ont toutefois pu profiter d'une courte période de congé et de loisirs. À titre de compensation, ils ont eu droit à un congé supplémentaire une fois de retour chez eux de même qu'à une indemnité de réintégration libre d'impôt après le combat.

De leur côté, tous les membres déployés pour l'opération Athena à Kaboul ont pu profiter d'un congé à la maison, comme ils y avaient droit. Le major-général Leslie dit que cela a été un facteur important dans la décision de ne pas offrir une période de décompression dans un tiers lieu.

Il est évident que la possibilité pour les membres déployés de profiter d'un congé est un facteur important de la réussite de la réintégration. La possibilité de revenir chez soi, pendant une mission, représente une pause absolument nécessaire et aide les membres à rester en contact avec leur famille et la vie à la maison, et adoucit sans l'ombre d'un doute le choc du retour à la maison, puisque l'absence a été interrompue. Cela dit, même s'il faut tenir compte, dans la décision, de la possibilité de prendre un congé, il ne faut pas considérer que c'est un substitut de la période de décompression.

Selon la politique des FC, les congés doivent être offerts pendant l'affectation, jamais dans les 30 derniers jours, ni dans le cadre du retour à la maison. Le congé pendant un déploiement reste bénéfique, mais il ne permet pas la séparation du théâtre des opérations qui est inhérente aux périodes de décompression. Les périodes de décompression poursuivent un autre objectif important en donnant l'occasion aux membres de faire le vide et de réduire le stress lié au retour à la maison et en leur proposant des séances d'information et d'éducation au sujet de la réintégration. Les périodes de décompression dans un tiers lieu garantissent que ces informations essentielles seront transmises dans un environnement éloigné à la fois des pressions du théâtre des opérations et de la diversion et des émotions immédiates liées au retour à la maison proprement dit. Elles donnent aussi aux membres l'occasion, précieuse, de parler de leurs expériences avec leurs pairs et d'apprendre des techniques efficaces pour réussir la transition.

Le fait de pouvoir profiter d'un congé pendant une mission a son importance : les congés ont des répercussions sur le moral et sur le niveau général d'anxiété et de stress des membres. Ils ont aussi une incidence sur l'ampleur des problèmes liés au retour à la maison. Les congés sont un aspect important de la gestion du bien-être et de la santé des membres. Toutefois, quand les périodes de décompression sont jugées par ailleurs nécessaires, le fait que les membres aient eu l'occasion de prendre un congé pendant le déploiement ne devrait pas prévenir la période de décompression.

11. Formation et éducation pour soutenir la réintégration

Le colonel Randy Boddam, directeur des services de santé mentale des FC, décrit les défis liés au retour à la maison après un déploiement et l'importance des périodes consacrées à l'éducation et à la réintégration, dans un bulletin du personnel des FC daté de juin 2001 :

Même la réinsertion des troupes revenues de la Bosnie, un théâtre opérationnel plutôt calme en ce moment, s'est avérée stressante, à la fois pour le membre et sa famille... La famille poursuit ses activités sans le militaire. Ils gardent contact par téléphone et par courriel mais malgré tout, le membre n'est plus impliqué dans le quotidien de la famille. Le retour d'un membre qui a été absent de ce milieu familial pendant six mois cause inévitablement du stress. La dynamique familiale a changé, le conjoint ou la conjointe a dû jouer un rôle qui en toute probabilité, n'était pas le sien avant le déploiement du membre, et par le même fait, a assumé une partie des fonctions de son partenaire. Il leur faut maintenant tous les

deux renégocier les responsabilités et remanier leurs rôles respectifs au sein de la famille. Les périodes de réinsertion de ce genre sont en mesure de réduire l'incidence de ruptures conjugales ou familiales, ajoute-t-il. L'éducation peut aider les gens à acquérir les compétences nécessaires pour réintégrer la famille.

L'éducation et la formation concernant les attentes liées au retour au domicile et les défis qui se présenteront à ce moment forment une partie importante du processus de réintégration. La famille restée à la maison et les membres eux-mêmes subissent les répercussions des missions opérationnelles. La nature de la mission peut aussi être une source de stress important pour les familles, surtout lorsque les médias couvrent de près les dangers qui y sont liés. Même les missions qui sont relativement peu risquées ou peu médiatisées peuvent entraîner des pressions sur le front intérieur.

Presque tous les membres des FC et leur famille ont reconnu, en entrevue, que le retour à la maison peut représenter un défi, puisque les choses ont changé pendant la longue absence du conjoint ou du parent. La réintégration d'un membre des FC dans la vie familiale, lorsque la famille fonctionne sans lui depuis une assez longue période, peut être un processus difficile exigeant un bon effort d'adaptation de la part de tous.

Les périodes de décompression dans un tiers lieu donnent aux membres une occasion précieuse de se renseigner et de se sensibiliser au défi inhérent au retour à la maison et d'obtenir des informations sur les stratégies pertinentes. C'est l'un des principaux avantages mentionnés à mes enquêteurs par les membres qui avaient participé à la période de décompression à Guam après l'opération Apollo. Cette période donne aussi à la chaîne de commandement la possibilité de diffuser des informations sur d'autres aspects de l'affectation, par exemple sur les mesures qui ont été prises pour traiter les cas possibles d'exposition aux risques environnementaux.

Lorsqu'ils doivent justifier l'organisation d'une période de décompression dans un tiers lieu, les commandants doivent chercher à savoir si, sans cette période, on pourrait fournir aux membres suffisamment d'informations et de renseignements sur la réintégration. Ils doivent aussi déterminer si du personnel qualifié peut fournir ces informations dans le théâtre opérationnel et si la situation dans ce théâtre et la charge de travail peuvent nuire à la capacité des membres de participer aux séances d'information et d'absorber l'information. Si l'on décide d'organiser les séances d'information dans la garnison, dans le cadre du retour à domicile, il faudra aussi penser aux réservistes et aux équipes de renfort et veiller à ce qu'ils reçoivent les mêmes informations, sur le plan tant de la qualité que de la quantité.

12. Commentaires des professionnels

Quand il s'agit de déterminer si une période de décompression dans un tiers lieu est justifiée, il faudrait consulter les personnes qui, sur le terrain, fournissent du soutien et des soins aux membres déployés, c'est-à-dire entre autres les travailleurs sociaux, les aumôniers et les membres de la chaîne de commandement médicale. Ceux qui forment le réseau de soutien des troupes déployées sont souvent les mieux placés pour conseiller la chaîne de commandement opérationnelle en ce qui concerne les problèmes liés au niveau

de stress et au moral ainsi que les répercussions de nombre des facteurs dont il a été question dans le présent rapport, y compris la charge de travail, la qualité de la vie et les retombées des incidents graves ou des pertes sur les troupes. Ils sont aussi dans une position qui leur permet de juger du niveau de préparation des troupes en ce qui concerne les défis liés à la réintégration et au retour à la maison.

Il ne faut pas oublier que le stress du déploiement a aussi des répercussions sur les fournisseurs de soins qui font partie du réseau de soutien. Il faut aussi évaluer leur état moral, leur niveau de stress cumulatif et leur fatigue lorsqu'ils doivent justifier une période de décompression dans un tiers lieu et planifier les séances d'éducation et d'information sur la réintégration. Les fournisseurs de soins qui ont participé à la période de décompression à Guam nous ont dit que l'expérience a été très positive, même si tout le monde aurait aimé avoir un peu plus de temps pour la planifier et la préparer.

La politique sur les périodes de décompression dans un tiers lieu des Royal Netherlands Armed Forces indique qu'une équipe distincte de spécialistes doit être disponible pendant les périodes de décompression; tous ceux qui reviennent de mission sont traités comme des clients et ne doivent pas agir à titre de spécialistes et faire partie de l'équipe qui fournit des informations sur la réintégration ou d'autres sujets. J'encourage fortement les FC à adopter officiellement une approche semblable.

Lorsque l'on a décidé de la façon dont on préparera la réintégration et s'il y aura, ou non, période de décompression dans un tiers lieu, il faudra absolument consulter le personnel compétent de l'organisation du sous-chef d'état-major de la Défense et des services de santé pour garantir que la planification et l'organisation se feront de la bonne façon et en temps opportun.

13. Commentaires et rétroaction des membres

L'un des moyens les plus efficaces de déterminer les effets du stress cumulatif sur le moral des membres est d'obtenir directement des commentaires et une rétroaction. Même si la décision finale revient au commandant des opérations, il faudrait tenir compte de l'opinion des membres, recueillie avant et pendant l'affectation, quand à l'utilité d'une période de décompression dans un tiers lieu. La consultation devrait être un processus continu pendant l'affectation de façon à recueillir des commentaires pendant les périodes intenses et les périodes plus creuses et à contrer les pressions évidentes en faveur du retour au domicile, lorsque le déploiement touche à sa fin.

Lorsque l'on demande des commentaires des membres, il faut aussi leur donner des informations complètes sur les séances d'information et d'éducation qui seront offertes pendant la période de décompression dans un tiers lieu et leur faire comprendre que, bien que l'une des fonctions de la décompression vise le repos et le calme, les temps libres seront quand même limités, de façon que leurs attentes soient réalistes.

14. Reconnaissance de la participation des membres à la mission

Napoléon aurait déjà dit qu'il pourrait conquérir le monde avec 30 mètres de ruban. Le message, c'est que les soldats agiront en héros s'ils savent que leur sacrifice sera reconnu. Le message est toujours pertinent aujourd'hui. À l'opposé, les membres qui souffrent d'un traumatisme lié au stress opérationnel qui se sont présentés à mon Bureau se sont plaints du manque de reconnaissance et d'appréciation manifesté par les FC. Au moment de décider s'il faut prévoir une période de décompression dans un tiers lieu, les commandants devraient réfléchir au fait que les troupes pourraient y voir une forme de reconnaissance pour leur dur travail et leurs sacrifices.

Bien des membres du groupement tactique du 3 PPCLI interviewés par mon Bureau ont indiqué qu'à leur avis, la période de décompression à Guam était un signal important et tangible du fait que le système « prenait soin d'eux ». Les ressources, le temps et les efforts consacrés à la période de décompression traduisaient, selon eux, la reconnaissance du stress et des pressions auxquelles les membres ont été exposés et une confirmation de leur expérience. De façon générale, ils ont été très impressionnés par le fait que les FC avaient englouti d'importantes ressources et du temps pour s'occuper d'eux. On peut raisonnablement conclure que le sentiment de reconnaissance aura une incidence sur le maintien en effectif et le moral futur des membres des groupements tactiques.

Conclusion

Les hommes et les femmes qui sont membres des FC doivent régulièrement affronter le danger pour le bénéfice des autres et pour que le Canada puisse assumer ses obligations intérieures et internationales. Pendant une mission opérationnelle, on peut leur demander de faire un certain nombre de sacrifices et de subir le stress lié à la présence constante de la menace ou du danger, à l'instabilité, voire à la perte dévastatrice d'amis ou de collègues. Ils doivent endurer tout cela pendant qu'ils sont séparés de leur environnement familial et des êtres chers pendant de longues périodes. L'expérience a constamment montré que cette situation se répercute même sur les plus forts d'entre eux. En retour de cet engagement absolu, ils comptent sur leur chaîne de commandement pour prendre soin d'eux et veiller à ce que tout soit mis en œuvre pour assurer leur santé physique et psychologique de façon qu'ils puissent continuer à servir. Les FC ont donc investi considérablement dans le bien-être de leurs membres et de leur famille. Ainsi, elles ont consacré du temps et des ressources à la réintégration et pour veiller à ce que les membres possèdent tous les moyens nécessaires pour relever les défis liés au retour à la maison après un déploiement; voilà un exemple d'investissement.

La valeur de la période de décompression a été confirmée par l'expérience des FC à Guam après l'opération Apollo, de même que par les expériences des Pays-Bas et de l'Australie. Il faudra toutefois mener plus de recherches, en s'attachant entre autres aux répercussions et aux avantages à court et à long termes. Il est possible qu'au bout du compte, on puisse établir une relation entre la période de décompression et le risque de souffrir d'un traumatisme lié au stress opérationnel. Même si l'on n'établit pas de lien clair, on peut néanmoins affirmer à tout le moins que cette période fournit un avantage à court terme immédiat et évident.

Les commentaires qui concernent la première période de décompression dans un tiers lieu offerte aux membres des FC qui avaient participé à l'opération Apollo montrent que ce concept peut être profitable. La période de décompression à Guam a donné aux membres la possibilité de prendre un temps d'arrêt important et de récupérer d'une mission difficile tout en participant à des séances de formation et d'éducation visant à les aider à relever les défis inhérents au retour au domicile, à la réunion avec la famille et à la bonne reprise de la vie normale. Elle leur a aussi donné le sentiment d'être reconnus et appréciés. Les participants à l'exercice de Guam ont jugé que c'était un signal clair du fait que la chaîne de commandement s'était engagée à prendre soin d'eux.

Le présent rapport a présenté une série de principes directeurs recommandés afin d'aider les FC à définir l'approche que les commandants des opérations devront respecter au moment de décider s'il convient d'offrir une période de décompression dans un tiers lieu à la fin d'un déploiement opérationnel. Ces principes se fondent sur le bon sens et s'inspirent de l'expérience tirée de l'examen des recherches en cours et, surtout, d'entretiens avec les membres des FC et leur famille, leurs réseaux de soutien, leurs fournisseurs de soins et les chefs des FC. J'ose espérer que les commandants des opérations des missions futures utiliseront ces principes pour prendre des décisions éclairées répondant au mieux aux intérêts de leurs troupes.

L'Ombudsman,



André Marin

Équipe d'enquête

Gareth Jones, directeur, Équipe d'intervention spéciale de l'Ombudsman (EISO)
Brigadier général (à la retraite) G.E. Sharpe, conseiller spécial de l'Ombudsman
Brigitte Bernier, agente d'enquête, EISO
Mary Kirby, agente d'enquête, EISO

Appendice 1 : Sommaire des principes directeurs recommandés

1. Niveau de menace ou de danger de la mission
2. Pertes et incidents graves survenus pendant la mission
3. Mandat, durée et clarté du mandat de la mission
4. Sensibilisation et soutien du public à la mission
5. Durée de l'affectation
6. Nombre des affectations et rythme des opérations
7. Rythme de la mission
8. Conditions de vie et de travail pendant l'affectation
9. Capacité de communiquer avec la famille et les êtres chers
10. Possibilités de congé pendant l'affectation
11. Formation et éducation pour soutenir la réintégration
12. Commentaires des professionnels
13. Commentaires et rétroaction des membres
14. Reconnaissance de la participation des membres à la mission

Appendice 2 : Politique et directives des FC sur la réintégration

Ordre 119 du chef d'état-major de la Défense

UNCLAS CEMD 119

SIC LAD

MESSAGE BILINGUE/BILINGUAL MESSAGE

OBJET : DIRECTIVES RELATIVES AU PROJET DE PÉRIODE DE
DÉCOMPRESSION ET À L'ATTÉNUATION DU STRESS

RÉF. : A. DIRECTIVES DU SCEMD SUR LES OPÉRATIONS INTERNATIONALES
02/00 REV ONE

B. CEM QGDN J3 350 271400Z JUIN 02 O FRAG 027

1. APRÈS UNE AFFECTATION DE SIX MOIS EN AFGHANISTAN, QUI A ÉTÉ COURONNÉE DE SUCCÈS, LE GROUPEMENT TACTIQUE DU 3 PPCLI A PARTICIPÉ À UN PROGRAMME DE DÉCOMPRESSION ET D'ATTÉNUATION DU STRESS BIEN REMPLI. LES PREMIÈRES LEÇONS QUE L'ON RETIRE DE CE PROGRAMME FOURNISSENT UN ÉCLAIRAGE SUR LA VOIE QUE LES FC EMPRUNTERONT DANS TOUTES LES OPÉRATIONS DE DÉPLOIEMENT. LES PRÉSENTES DIRECTIVES DEVRAIENT ÊTRE APPLIQUÉES PARALLÈLEMENT AUX EXIGENCES ÉNONCÉES AU CHAPITRE 16 ET AU PARAGRAPHE 1220 DU CHAPITRE 12 DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE A.

2. ON NE POURRA DÉTERMINER AVEC EXACTITUDE LES RÉPERCUSSIONS DU PROGRAMME AUQUEL A PARTICIPÉ LE GROUPEMENT TACTIQUE DU 3 PPCLI QU'APRÈS AVOIR PROCÉDÉ À UNE ÉVALUATION À LONG TERME;

ON PEUT CEPENDANT CONSTATER QUE LES PREMIÈRES LEÇONS RETENUES SONT POSITIVES. ELLES SONT D'AILLEURS SUFFISAMMENT CONVAINQUANTES POUR JUSTIFIER LA COMMUNICATION DE CES PREMIÈRES DIRECTIVES AUX RESPONSABLES DE LA MISE SUR PIED DE LA FORCE ET AUX COMMANDANTS DES ÉQUIPEMENTS D'INTERVENTION QUI ONT À ÉLABORER DES PROGRAMMES DE DÉCOMPRESSION ET D'ATTÉNUATION DU STRESS ADAPTÉS À LEURS MISSIONS RESPECTIVES. MÊME SI LES LEÇONS RETENUES DU PROGRAMME DU GROUPE TACTIQUE 3 PPCLI CONCERNENT UNE UNITÉ TERRESTRE, ON PEUT ÉGALEMENT EN APPLIQUER LES PRINCIPES À TOUTES LES MISSIONS ET À TOUS LES ÉLÉMENTS D'UNE FORCE D'INTERVENTION COMMUNE. IL REVIENT AUX COMMANDANTS DES UNITÉS D'INTERVENTION D'ÉVALUER LES RETOMBÉES DE LA MISSION SUR LES RESSOURCES HUMAINES ET D'ÉLABORER DES PLANS EN FONCTION DE LEURS EXIGENCES PARTICULIÈRES EN MATIÈRE DE DÉCOMPRESSION ET D'ATTÉNUATION DU STRESS.

3. LES PROGRAMMES DE DÉCOMPRESSION ET D'ATTÉNUATION DU STRESS ONT PLUSIEURS OBJECTIFS, ENTRE AUTRES DE RÉDUIRE AU MAXIMUM LE STRESS LIÉ À LA RÉINTÉGRATION DANS LA FAMILLE, DE CERNER RAPIDEMENT LES PROBLÈMES DE SANTÉ POTENTIELS EN DONNANT AUX MEMBRES EN SERVICE L'OCCASION DE RÉFLÉCHIR À LEUR EXPÉRIENCE ET À CE QU'ILS ONT ACCOMPLI PENDANT LA MISSION, DE PRENDRE CONSCIENCE DU FAIT QUE CETTE MISSION EST TERMINÉE ET DE

FACILITER UNE RÉINTÉGRATION PLUS AISÉE DANS LA SOCIÉTÉ CANADIENNE. LE CONCEPT SERA ÉTUDIÉ PLUS EN DÉTAIL PENDANT L'ÉCHANGE DE PRATIQUES EXEMPLAIRES QUE LE SMA PRÉVOIT ORGNAISER LES 20 ET 21 JANVIER 2003. EN GÉNÉRAL, LES PROGRAMMES COMPTERONT QUATRE PHASES :

3.A. PHASE UN. PRÉPARATION DU PERSONNEL DÉPLOYÉ ET DES MEMBRES DE LEURS FAMILLES À LA MAISON (LES ACTIVITÉS DE REDÉPLOIEMENT COMMENCENT QUAND LES MEMBRES SE TROUVENT TOUJOURS SUR LE THÉÂTRE OPÉRATIONNEL)

3.B. PHASE DEUX. PÉRIODE DE DÉCOMPRESSION DANS UN TIERS LIEU (SI LE COMMANDANT DE L'ÉQUIPE D'INTERVENTION LE JUGE NÉCESSAIRE)

3.C. PHASE TROIS. RÉINTÉGRATION AU CANADA DANS LES GARNISONS

3.D. PHASE QUATRE. SUIVI DU PERSONNEL REVENANT DE MISSION

4. PHASE DEUX. LA PÉRIODE DE DÉCOMPRESSION DANS UN TIERS LIEU, QUI CONSTITUE LA PHASE DEUX, A ÉTÉ INTÉGRÉE AUX PLANS RELATIFS AU GROUPEMENT TACTIQUE DU 3 PPCLI EN RAISON DES EXPÉRIENCES DIFFICILES VÉCUES PAR CE GROUPEMENT TACTIQUE EN AFGHANISTAN. LA STRATÉGIE DE RÉINTÉGRATION DES MEMBRES DU GROUPEMENT TACTIQUE A ÉTÉ FONDÉE SUR LES FACTEURS SUIVANTS :

4.A. LE GROUPE TACTIQUE ÉTAIT FORMÉ DE MEMBRES DÉTACHÉS DE 12 UNITÉS ET DE RENFORTS PROVENANT DE 17 AUTRES SOURCES

4.B. LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET DE VIE DANS LE THÉÂTRE
OPÉRATIONNEL DU GROUPEMENT TACTIQUE ÉTAIENT TRÈS DIFFICILES

4.C. LE GROUPEMENT TACTIQUE A SUBI UN TRAUMATISME IMPORTANT

4.D. LES EXIGENCES OPÉRATIONNELLES ONT PRIVÉ LES MEMBRES DU
DROIT AUX CONGÉS ET AUX PÉRIODES DE REPOS ET DE RÉCUPÉRATION.
LE PERSONNEL N'A EUT DROIT QU'À QUATRE JOURS DE REPOS FORCÉ À
L'EXTÉRIEUR D'AFGHANISTAN

5. LES COMMANDANTS DES ÉQUIPES D'INTERVENTION ET LES
RESPONSABLES DE LA MISE SUR PIED DE LA FORCE DEVRONT ÉLABORER
DES PROJETS DE DÉCOMPRESSION ET DES PROGRAMMES D'ATTÉNUATION
DU STRESS EN S'INSPIRANT DU MODÈLE EN QUATRE PHASES QUE L'ON
VIENT DE DÉCRIRE. PLUS PRÉCISÉMENT :

5.A. LE PLAN DE RÉINTÉGRATION DOIT RESPECTER LES EXIGENCES
OPÉRATIONNELLES ET FACILITER LE RETOUR EN BON ORDRE DU
PERSONNEL DÉPLOYÉ. ON RECONNAÎT LE FAIT QUE LES CIRCONSTANCES
EXTRAORDINAIRES DE L'OPÉRATION À LAQUELLE A PARTICIPÉE LE
GROUPEMENT TACTIQUE DU 3 PPCLI NE SE PRÉSENTERA PROBABLEMENT
PAS DANS LES AUTRES OPÉRATIONS DES FC ET QUE LES PROGRAMMES DE
DÉCOMPRESSION DANS UN TIERS LIEU NE SERONT PAS NÉCESSAIRES
POUR TOUTES LES MISSIONS.

5.B. DES ÉLÉMENTS RELATIFS À L'ÉDUCATION ET À LA PRÉVENTION
SOCIALE SERONT INTÉGRÉS À TOUTES LES PHASES. IL SERA POSSIBLE

D'OBTENIR DES RENCONTRES INDIVIDUELLES OU DE GROUPE AVEC DES CONSEILLERS, MAIS ELLES NE SERONT PAS OBLIGATOIRES À TOUTES LES PHASE. LA QUATRIÈME PHASE COMPRENDRA DES TESTS DE DÉPISTAGE STRUCTURÉS VISANT À CERNER LES PROBLÈMES POSSIBLES LIÉS AU BIEN-ÊTRE PHYSIQUE, PERSONNEL, SOCIAL, PSYCHOLOGIQUE ET SPIRITUEL.

5.C. TOUS LES PLANS AURONT POUR OBJECTIF D'AIDER LES MILITAIRES – HOMMES ET LES FEMMES – REPRENDRE CONTACT AVEC LEURS FAMILLES APRÈS AVOIR PRIS UN TEMPS D'ARRÊT APRÈS LA MISSION. LES MILITAIRES DOIVENT S'ÊTRE BIEN REPOSÉS ET AVOIR RETROUVÉ LEUR BONNE HUMEUR APRÈS LA FIN DE LA MISSION

6. TÂCHES DES COMMANDANTS DES ÉQUIPES D'INTERVENTION. TOUS LES COMMANDANTS DES ÉQUIPES D'INTERVENTION DEVRONT :

6.A. ÉVALUER LES EXIGENCES RELATIVES À LA RÉINTÉGRATION VISANT LES PHASES UN ET DEUX, ET SOUMETTRE LEURS PLANS AU SCEMD POUR APPROBATION

6.B. AJOUTER À LEUR PLAN UNE ÉVALUATION DES FONDS OU DES RESSOURCES HUMAINES SUPPLÉMENTAIRES NÉCESSAIRES À SON EXÉCUTION. ON RECONNAÎT LE FAIT QU'UNE VAT POURRAIT EXÉCUTER LE PLAN POUR LE COMPTE DE L'ÉQUIPE D'INTERVENTION

6.C. SOUMETTRE LES PREMIERS ÉLÉMENTS D'ACTIVITÉ DE LEURS PLANS DE DÉCOMPRESSION ET D'ATTÉNUATION DU STRESS AU SCEMD TROIS

MOIS AVANT LE REDÉPLOIEMENT. ON DEMANDERA LES CONSEILS D'UN SPÉCIALISTE DES SERVICES DE SANTÉ (QGDN J4 SS) EN CE QUI CONCERNE LE CONCEPT DE CES OPÉRATIONS AU MOMENT D'ÉLABORER CES ACTIVITÉS. LORSQUE LES CIRCONSTANCES JUSTIFIENT UNE MODIFICATION DES ACTIVITÉS QUI AURONT ÉTÉ PRÉSENTÉES, LES COMMANDANTS DES ÉQUIPES D'INFORMATION DEVRONT AVISER LA CHAÎNE DE COMMANDEMENT LE PLUS RAPIDEMENT POSSIBLE.

6.D. PRÉSENTER LES PLANS FINAUX AU SCEMD UN MOIS AVANT LE REDÉPLOIEMENT

7. TÂCHES DES RESPONSABLES DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA FORCE. LES RESPONSABLES DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA FORCE DEVRONT :

7.A. DIRIGER LES TROISIÈME ET QUATRIÈME PHASES, Y COMPRIS EN CE QUI CONCERNE LES RESPONSABILITÉS FINANCIÈRES

7.B. VEILLER À CE QUE LES PLANS CONCERNENT AUSSI TOUS LES RÉSERVISTES ET LES SOLDATS DE RENFORT QUI ONT JOINT LES RANGS DU GROUPE D'INTERVENTION DÉPLOYÉ

8. LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE A SERA MIS À JOUR DE FAÇON À INCLURE UNE ANNEXE SPÉCIFIQUE AU CHAPITRE 16 SUR LA DÉCOMPRESSION ET L'ATTÉNUATION DU STRESS. À TITRE PROVISOIRE, ON POURRA UTILISER LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE B COMME MODÈLE AU MOMENT DE DRESSER DES PLANS. LES CONSEILS DES SPÉCIALISTES SONT ACCESSIBLES (FORMULAIRE QGDN J4 SS ET J7 – LEÇONS RETENUES). ON

ENCOURAGE LES COMMANDANTS DES ÉQUIPES D'INTERVENTION À TIRER PROFIT DE CES RESSOURCES LORSQU'ILS DRESSENT LEURS PLANS. À L'AVENIR, LES COMMANDANTS DES ÉQUIPES D'INTERVENTION RECEVRONT DES DIRECTIVES RELATIVES À LA DÉCOMPRESSION ET À L'ATTÉNUATION DU STRESS DANS LES TROUSSES PRÉ-DÉPLOIEMENT QU'ILS REÇOIVENT DU QGDN.

Directives du SCEMD pour les opérations internationales

Chapitre 12 : Exigences relatives au poste – Déploiement

1220. PLANS RELATIFS À LA RÉINTÉGRATION

1. Phase un – Préparation du personnel déployé et de leurs familles à la maison.

Pendant le processus de planification du plan relatif à la réintégration, la préparation sur place du redéploiement commence et se poursuit jusqu'au début du redéploiement proprement dit. Les groupes de soutien au déploiement, les détachements arrière des unités et les bases de préparation des responsables de la mise en œuvre de la force devraient en même temps collaborer étroitement avec les Centres de ressources pour les familles des militaires (12-16/19) en ce qui concerne leur rôle pendant cette phase, et tout au long du processus de réintégration. Pour les plus grandes missions, l'élément de commandement national, l'élément de soutien national et les unités majeures en déploiement se préparent à exécuter toutes les activités énumérées dans leurs plans de réintégration et sur la liste de contrôle pour le redéploiement, pendant qu'ils se trouvent encore dans le théâtre opérationnel. Les missions plus petites exécuteront seulement les activités dont elles sont capables d'assumer la charge, pour leur déploiement, conformément au plan approuvé par le SCEMD. Peu importe l'opération ou la Rotation visée, tout le personnel redéployé terminera toutes les activités de la phase un conformément à la liste de contrôle pour le redéploiement avant que le commandant opérationnel du groupe d'aide à l'arrivée n'autorise l'exécution de la phase trois, c'est-à-dire avant le début du débarquement et des autres congés autorisés.

2. Séances d'information. Des séances d'information seront organisées sur place de deux à quatre semaines avant le redéploiement à l'intention de tout le personnel déployé. Conformément aux directives, on pourra à ce moment offrir des entrevues individuelles avec un aumônier, un travailleur social ou un représentant des services de santé mentale. Toutefois, chaque membre devra participer au minimum à des séances d'information sur les sujets suivants :

- a. Stress post-déploiement
- b. Réintégration dans la famille
- c. Réintégration dans le milieu de travail
- d. Autres sujets proposés par le commandant de l'équipe d'intervention.

(1) Séance d'information sur le stress post-déploiement. Cette séance d'information abordera entre autres les problèmes médicaux ou psychologiques, *les problèmes liés à l'environnement*, les événements importants survenus pendant le déploiement. Les commandants des équipes d'intervention devront juger, en fonction des besoins ou des ressources accessibles sur place, s'il convient de proposer des entrevues individuelles avec un aumônier, un travailleur social ou un spécialiste de la santé mentale, à l'intention de l'ensemble des membres ou de certains groupes. Il faudra aussi organiser des séances d'information sur le stress supplémentaire subi par les réservistes et les soldats venus en

renfort, dont bon nombre retourneront à leur unité, domicile, emploi ou établissement d'enseignement sans pouvoir compter sur le soutien des pairs ou échanger à propos de leur expérience du déploiement. On pourra aussi, pour ces séances, utiliser les ressources accessibles aux réservistes par l'entremise des représentants du programme d'appui des employeurs du Conseil de liaison des Forces canadiennes (CLFC).

(2) **Séance d'information sur la réintégration dans la famille.** Les séances d'information sur la réintégration dans la famille, offertes aux membres déployés et à leurs familles, font partie intégrante du programme de gestion du stress lié au déploiement, et elles ont un effet positif sur la capacité des membres des FC et de leurs familles d'affronter le stress lié au déploiement et à la réunion. Les CRFM ont les moyens d'organiser des séances d'information à l'intention des familles des membres déployés, pendant le déploiement et pendant la préparation de leur retour. Les commentaires exprimés par les familles des membres déployés, transmis par le CRFM, devraient être intégrés aux séances d'information organisées sur place.

(3) **Séance d'information sur la réintégration au milieu de travail.** Ces renseignements seront transmis par un membre de la chaîne de commandement immédiate des personnes visées. On y abordera les principales questions liées à la transition, puisque cette transition aura des répercussions sur le personnel qui, après un déploiement, reprend les activités routinières de la garnison.

3. **Phase deux – Période de décompression dans un tiers lieu.** Si l'on exige l'organisation d'une période de décompression dans un tiers lieu, il faudra obtenir le soutien direct du responsable de la mise sur pied de la force et des autres employés spécialisés. L'objectif de cette phase est de permettre à tous les membres de se reposer dans un endroit sûr, propre et calme de façon qu'ils puissent prendre un temps d'arrêt entre la mission et le retour à la maison, et qu'ils reviennent chez eux reposés et de bonne humeur.

4. **Phase trois – Réintégration dans une des garnisons au Canada.** Cette phase sera terminée lorsque le membre redéployé aura réalisé toutes les activités proposées par le GAA, subi tous les tests exigés par les services médicaux ou les autres services spécialisés et répondu aux exigences relatives aux interventions immédiates, rempli toutes les conditions de la liste de contrôle pour le redéploiement (à la fin de phase trois), signé celle-ci et l'avoir fait signer par le CO GAA. **(Le membre visé et l'USTD conserveront une copie de la liste de contrôle pour le déploiement complété – phase trois.)** Le membre sera alors autorisé à se déplacer ou à se prévaloir d'un autre congé autorisé.

5. **Phase quatre – Suivi du personnel après une mission.** Cette phase commence généralement dès le retour d'une absence pour mission, et elle comprend toutes les activités de suivi des exigences relatives à l'administration, à la santé physique et mentale énoncées dans la liste de contrôle pour le déploiement, ainsi que toutes les interventions exigées par un spécialiste, s'il y a lieu. La phase de suivi dure normalement jusqu'à six mois après la date du retour au Canada. Parmi les principales activités de nature

médicale, mentionnons le test à la tuberculine (PPD) (plus 90); le programme amélioré d'entrevue d'examen post-déploiement (idéalement, plus 80 à 120, sans jamais dépasser 180); l'examen médical (qui se fait en général après le programme amélioré d'entrevue d'examen post-déploiement, sauf s'il a été subi pendant les phases un, deux ou trois). Cette phase prend fin au moment où toutes les activités de suivi du personnel après une mission ont été terminées, et que la liste de contrôle pour le déploiement a été signée par les services médicaux, le MM et le membre. La liste portera une des deux mentions suivantes : A – PHASE 4 COMPLÉTÉE ou B – PHASE 4 COMPLÉTÉE avec recommandations de mesures de suivi par le MM ou le spécialiste. Les membres à qui ont imposé des mesures de suivi feront l'objet d'un contrôle par le médecin ou le spécialiste, selon le cas, et par le commandant opérationnel, jusqu'à ce que l'on puisse fermer le dossier ou que l'on impose d'autres mesures. **(USTD : La copie remplie de la liste de contrôle pour le déploiement sera versée au dossier personnel du membre visé.)**

6. Suivi post-déploiement des traumatismes liés au stress opérationnel (TSO).

En raison des répercussions des traumatismes liés au stress opérationnel (TSO) sur les membres des FC et sur l'efficacité des unités opérationnelles, il faudrait intégrer le problème en le mettant à l'avant-plan de la culture du commandement, et, surtout, y sensibiliser les commandants déployés. C'est pourquoi tous les commandants des équipes d'intervention et des unités devront assurer de façon dynamique la promotion d'une culture de soutien, de compréhension et d'empathie envers le personnel blessé. Tout le personnel devra, conformément aux exigences des FC, participer à une séance d'information sur la réintégration après le déploiement, mais, en outre, tous les membres d'une unité non formés devront recevoir une lettre d'information sur la réintégration et les TSO (annexe Q) qui sera jointe à la lettre envoyée par le commandant de l'unité opérationnelle au commandant de l'unité d'appartenance du membre au Canada (référence O).

Appendice 3 : Documents examinés

Ressources du MDN/FC

Emberson, Judy, *Canadian Forces Preparing for Reunion Stress Briefing*, 7 avril 2000.

Couture, Igén C., sous-ministre adjoint (ressources humaines-militaires), *Stratégie en matière de ressources humaines militaires 2020 : Relever les défis futurs en matière de personnel*, ministre de la Défense nationale, 2002.

Dowdon, Craig, *Qualité de vie dans les forces canadiennes : Résultats du sondage national – conjoints des membres des FC*, directeur – Recherche et évaluation en ressources humaines, Quartier général de la Défense nationale, Ottawa, mars 2002.

Duxbury, L. et Higgins, C., *The 2001 Work Life Balance Study: Key Findings in the Department of National Defence (DND)*, directeur – Recherche et évaluation en ressources humaines, Quartier général de la Défense nationale, avril 2002.

Leveille, Capt L., *Attitudinal Variables Related to an Evaluation of Flexible Tour Lengths for an Operational Deployment*, directeur – Recherche et évaluation en ressources humaines, Quartier général de la Défense nationale, Ottawa, septembre 2003.

Zamorski, Mark, MD, MHSA, *Évaluation d'un programme amélioré de dépistage médical post-déploiement destiné aux militaires canadiens déployés dans le cadre de l'opération Apollo (Afghanistan/Asie du Sud-Ouest) - Résultats préliminaires et plan d'action*, 13 juin 2003.

3PPCLI/5000-1(Cmdt) GT 3PPCLI, *Reintegration Proposal*, 10 avril 2002.

5000-1(Capt Adj) GT 3PPCLI, *Reintegration Plan, Concept of Operations Phase 2 (Third Location)*, 22 mai 2002.

3000-16 (Cmdt) *Redeployment and Reintegration Op Order 01-Op Apollo*, juillet 2002.

3350-1 (MHS) *After Action Report Psychologist Visit to Guam in Support of Returning Members of Op Apollo*, 7 août 2002.

Lessons Learned –Redeployment and Reintegration Op Apollo, 08 août 2002.

3350-Op Apollo (Achap) *Lessons Learned –Redeployment and Reintegration Op Apollo*, 24 septembre 2002.

Ordre 119 du chef d'état-major de la défense, décembre 2002.

3000-01/Op Apollo (G1) 1 GBMC, *Initial Comments – Reintegration OP Apollo*, février 2003.

3000-1/Op Apollo (Cmdt) *Op Apollo Post Operation Report – Phase V*, 5 février 2003.

3000-10-1 (DTIR 3-9-2) *Army Review of Op Apollo POR/LL in Advance of OP Athena*, 19 mars 2003.

Directeur, Qualité de vie, *Note d'information à l'intention du SMA (RH-Mil), conférence-échanges sur les meilleures pratiques – prédéploiement et postdéploiement et réintégration*, 18 mars 2003.

3350-165/A27, *Lessons Learned Staff Action Directive (SAD)*, avril 2003.

3350-10 (Op Athena), SCFT, *Mounting Instruction – Op Athena*, mai 2003

CANFORGEN 094/03 CEMD 080 161630Z, juillet 2003

CANFORGEN 154/03 SCEMD 280 311 515z, *Op Athena Reintegration Plan for Roto 0*, décembre 2003.

3350-10-Op Recovery (G4) SCFT, *OP Palladium 13 and Op Athena 0 Recovery, Reintegration and Reconstitution Order*, janvier 2004.

3451-4 (CSS), *Professional technical Guidance – Op Athena Post Deployment Medical Screening*, 13 janvier 2004.

6600-1A (STMM), *Land Forces Western Area Peer Support Training Proposal and Requirements*, 22 janvier 2004.

QG - SCFT, *OP Athena – R3 Lessons Learned*, 29 mars 2004.

Directives du SCEMD sur les opérations internationales, chapitre 12, Soutien du personnel.

Directives du SCEMD sur les opérations internationales, chapitre 14, Gestion du stress.

Directives du SCEMD sur les opérations internationales, chapitre 16, Soutien des services de santé.

Directives sur le service militaire à l'étranger des FC

Resources externes

Australian Defence Force, *The ADF Mental Health Strategy: Presentation to Commanders*, juin-juillet 2002.

Bolton, E., Litz, B., Glenn, M., Orsillo, S. et L. Roemer, "The Impact of Homecoming Reception on the Adaption of Peacekeepers Following Deployment", *Military Psychology*, 14(3), 2002.

Collier, D., *Hurry Up and Wait: An Inside Look at Life as a Canadian Military Wife*. Creative Bound Inc, novembre 1994.

English, D^r Allan, « Leadership et stress opérationnel dans les Forces canadiennes », *Revue militaire canadienne*, p. 33-38, automne 2000.

Fillion, J., Clements, P., Averill, J., et G. Vigil, « Talking as a primary method of peer defusing for military personnel exposed to combat trauma », *Journal of Psychosocial Nursing*, vol. 4, n^o 8.

Hurlburt, Kris, *Precious Lives to Be Honoured, Sharing the Front Line and the Back Hills*, Baywood Publishing 2002.

MacDonald, C., Chamberlain, K., et N. Long, « Mental Health, Physical Health, and Stressors Reported by New Zealand Defence Force Peacekeepers: A Longitudinal Study », *Military Medicine*, vol. 163, juillet 1998.

Majekodunmi, B., *United Nations Human Rights Field Officers, Sharing the Front Lines and the Back Hills*, Baywood Publishing, 137-148, 2002.

McNally, Richard, Bryant, Richard, Ehlers, Anke, « Does Early Psychological Intervention Promote Recovery from Posttraumatic Stress? », *American Psychological Society*, vol. 2, n^o 2, novembre 2003.

Médecins Sans Frontières Canada, *Peer Support Network Policy and Procedures Manual*, janvier 2002.

O'Neill, M, Kramer, E, *The Peace Corps Volunteer Safety Support System, Sharing the Front Line and the back Hills*, Baywood Publishing, 157-160, 2002.

Robinson, Kim, *Separation from Families, Sharing the Front Lines and the Back Hills*, Baywood Publishing, 2002.

Rosebush PA., « Psychological Intervention with Military Personnel in Rwanda », *Military Medicine*, vol. 163, août 1998.

Thompson, M. et M. Gignac, « A model of Psychological Adaptation in Peace Support Operations: An Overview », *Defence and Civil Institute*, avril 2001.

Thompson, M., Blais, A., A., Febbaro, D., Pickering et D. McCreary, *The Development of a Multidimensional Measure of Post Deployment Reintegration: Initial Psychometric Analyses & Descriptive Results*, Recherche et développement pour la défense Canada, septembre 2003.

Thompson, M. et Luigi Pasto, *Psychological Interventions in Peace Support Operations: Current Practices and Future Challenges*, Recherche et développement pour la défense Canada, décembre 2002.

Tiesinga II Committee, *Post Cambodia Complaints Study 1 & II for the Secretary of State for Defence*, Government of the Netherlands, 21 septembre 1998

Zimmerman G. et W. Weber, « Care for the Caregivers: a program for Canadian military chaplains after serving in NATO and United Nations peacekeeping missions in the 1990's », *Military Medicine*, vol. 165, septembre 2000.

Appendice 4 : Lettre au Ministre

National Defence and
Canadian Forces



Défense nationale et
Forces canadiennes

Ombudsman André Marin

Le 29 juillet 2004

L'honorable William Graham, C. P., député
Ministre de la Défense nationale
Quartier général de la Défense nationale
Édifice Major-général George R. Pearkes
13^e étage, Tour nord
101, promenade du colonel By
Ottawa (Ontario)
K1A 0K2

EN MAIN PROPRE

Monsieur le Ministre,

Je suis heureux de vous présenter le rapport produit par mon Bureau et intitulé «Des tentes aux draps : Une analyse de l'expérience des FC au sujet des périodes de décompression dans un tiers lieu après un déploiement». Ce rapport traite des bénéfices procurés par les périodes de décompression après le déploiement. Cette question a attiré mon attention pendant mon voyage sur les lieux de l'opération Athena, à Kaboul, en novembre 2003. J'ai en effet remarqué qu'il n'existait pas de critères définis sur lesquels les commandants pouvaient se fonder au moment de décider, compte tenu des circonstances, si une période de décompression était justifiée.

Le rapport a été remis au chef d'état-major de la Défense le 27 mai 2004 et il a été utilisé pour la version finale de la politique sur l'examen prédéploiement et postdéploiement et la réintégration, qui a reçu l'approbation du Conseil des Forces armées le 16 juin 2004. Le général R.R. Henault est en faveur de la publication du présent rapport.

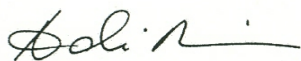
Comme l'indique le rapport, l'un des facteurs les plus importants de la réussite de la réintégration, y compris la période de décompression, vise les communications, qui doivent être ouvertes et se produire en temps opportun. Les communications auront pour objectifs de faire comprendre la finalité des périodes de décompression aux membres concernés, à leur famille et aux responsables du traitement. C'est en m'appuyant sur ces motifs que je conclus qu'il serait dans l'intérêt de la collectivité du MDN/FC de rendre publics mon rapport et ses recommandations.

.../2

Conformément à l'alinéa 38(2)b) des Directives ministérielles, j'ai l'intention de publier mon rapport à l'expiration d'un délai de 28 jours.

Veillez accepter, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma très haute considération.

L'Ombudsman,



André Marin

Pièce jointe (1)

CC : M^{me} Hélène Gosselin, sous-ministre par intérim
Général R.R. Henault, chef de l'état-major de la Défense