TABLE DES MATIÈRES

Couverture
Vue d'artiste du pétrolier ravitailleur d'escadre de la classe *Resolve* exécutant des opérations humanitaires et de secours aux sinistrés.
Source : Project Resolve Inc., © Chantier Davie Canada Inc.

Modèle sur étagère ou nouveau modèle? Considérations relatives au programme de navire de combat de surface canadien

Excellence institutionnelle : la feuille de route initiale

3 LE COIN DU RÉDACTEUR EN CHEF

APPROVISIONNEMENT EN MATIÈRE DE DÉFENSE

5 Modèle sur étagère ou nouveau modèle? Considérations relatives au programme de navire de combat de surface canadien
par David Rudd

LE PERSONNEL

14 Excellence institutionnelle : la feuille de route initiale
par Éric Tremblay et Bill Bentley

23 Déterminer les compétences essentielles des Forces armées canadiennes de demain : surmonter les obstacles particuliers de la recherche sur la sélection du personnel axée sur l'avenir
par Anna Ebel-Lam

34 Le travail social en contexte militaire ~ Réflexion sur un champ de pratique à renouveler
par Dave Blackburn

TECHNOLOGIES MILITAIRES

44 Les systèmes autonomes létaux et l'avenir de la guerre
par Daniel Sukman

OPINIONS

54 Accroître l'indépendance du Canada et améliorer les relations avec ses alliés : les avantages d'une capacité amphibie
par Christopher Hartwick

59 Les aumôniers des Forces armées canadiennes (FAC) ont-ils un rôle à jouer sur le plan de l'éthique?
par l'aumônier Yvon Pichette et l'aumônier Jon Derrick Marshall

COMMENTAIRES

67 La défense et les élections de 2015
par Martin Shadwick

CRITIQUES DE LIVRES

73 CRITIQUES DE LIVRES

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

ISSN 1492-465X

Nos coordonnées

Revue militaire canadienne
CP 17000, succursale Forces
Kingston (Ontario)
CANADA, K7K 7B4
Téléc. : (613) 541-6866
Courriel : cmj.rmc@forces.gc.ca

Déterminer les compétences essentielles des Forces armées canadiennes de demain : Surmonter les obstacles particuliers de la recherche sur la sélection du personnel axée sur l'avenir

Le travail social en contexte militaire – Réflexion sur un champ de pratique à renouveler

Les systèmes autonomes létaux et l'avenir de la guerre

REVUE MILITAIRE CANADIENNE

www.revue.forces.gc.ca

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

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

Traduction
Bureau de la traduction, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Commentaire
Martin Shadwick

Conseiller en rédaction
Michael Boire

Comité consultatif

Président

Major-général J.G.E. Tremblay, Commandant, Académie canadienne de la Défense (ACD)

Membres

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

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

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

Capitaine de frégate Hughes Canuel, représentant du Chef d'état-major de la Force maritime (CEMFM)

Brigadier-général S.G. Friday, Commandant, Collège militaire royal du Canada (CMRC)

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

Lieutenant-colonel Kimberley Maynard, Directrice, Centre de droit militaire des Forces canadiennes (CDMFC), Académie canadienne de la Défense (ACD)

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

Comité de lecture

Douglas Bland, Ph.D.
Major (à la retraite) Michael Boire
Major Sylvain Chalifour
Lieutenant-colonel (à la retraite) Douglas Delaney
Rocky J. Dwyer, Ph.D.
Lieutenant-colonel (à la retraite) Michael Goodspeed
Major John Grodzinski
David Hall, Ph.D.
Michael Hennessy, Ph.D.
Colonel Bernd Horn
Hamish Ion, Ph.D.
Phillippe Lagassé
Lieutenant-colonel (à la retraite) David Last, Ph.D.
Chris Madsen, Ph.D.
Sean Maloney, Ph.D.
Brian McKercher, Ph.D.
Paul Mitchell, Ph.D.
Nezih Mrad, Ph.D.
Scot Robertson, Ph.D.
Stéphane Roussel, Ph.D.
Elinor Sloan, Ph.D.
Adjudant-chef C.J. Thibault
Colonel (à la retraite) Randall Wakelam

NOTE AUX LECTEURS ET LECTRICES

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

LE COIN DU RÉDACTEUR EN CHEF

Bienvenue à l'édition d'hiver 2015 de la *Revue militaire canadienne*, la 61e publication de notre revue trimestrielle, pour ceux qui tiennent le compte.

Pour ce qui est de l'image sur la page couverture, une mise en contexte s'impose. En février 2014, un incendie dévastateur a détruit le NCSM *Protecteur*, un pétrolier ravitailleur d'escadre de la Marine royale canadienne. On a réagi en mettant sur pied le projet *Resolve*, une solution provisoire qui permettrait le déploiement d'un service rapide, abordable et entièrement conforme afin de maintenir notre marine pleinement opérationnelle jusqu'à ce qu'une solution permanente soit trouvée. En août 2015, après plus d'un an de conception, d'ingénierie et de planification, le Chantier Davie et ses partenaires Aecon, NavTech et V.Ships ont conclu une entente avec le gouvernement du Canada pour fournir des services de soutien en mer à la Marine royale canadienne. Cette entente a mené à l'achat d'un porte-conteneurs moderne, le MS *Asterix*, qui sera converti en un navire pétrolier ravitailleur moderne et mis en service à l'été 2017. L'image de la page couverture est la conception d'un artiste quant à l'apparence de l'*Asterix* après sa transformation.

Voilà pour l'historique. Dans son article sur le sujet, l'analyste stratégique David Rudd examine les initiatives de renouvellement de la flotte de combat de la Marine royale canadienne, plus particulièrement en ce qui concerne le programme de navire de combat de surface canadien (NCSC), lequel vise à remplacer la flotte actuelle de frégates et de destroyers. L'article de M. Rudd vise à « [...] mieux comprendre l'approvisionnement naval en définissant et analysant les articles militaires sur étagère (MOTS) en tant qu'option d'approvisionnement pour une importante plateforme navale. On examinera une liste non exhaustive des avantages et désavantages, en plus de se pencher brièvement sur les expériences de pays alliés, tout ça afin que les décideurs soient mieux en mesure d'évaluer la pertinence de cette option pour le programme de NCSC ». Cependant, même si Rudd affirme que cette option est attrayante à plusieurs égards, elle n'est pas sans risque.

Ensuite, le major-général Éric Tremblay, commandant de la GENPERSMIL, et son officier supérieur d'état-major des Concepts professionnels, M. Bill Bentley, explorent cette qualité élusive qu'est l'excellence institutionnelle, et son application au ministère de la Défense nationale et aux Forces armées canadiennes. Selon les auteurs, en raison de la profession qui est au cœur de nos forces armées, soit la profession des armes, les FAC, conjointement avec d'autres agences gouvernementales, sont « […] responsables de la sécurité nationale des Canadiens et de la promotion et protection des valeurs et des intérêts canadiens ». Qui plus est, cette responsabilité profonde et exigeante, qui sous-tend toujours de mener des opérations dans les environnements externes instables et dangereux de notre époque, façonne les FAC. « Non seulement les FAC doivent-t-elles atteindre l'excellence, mais elles doivent aussi être perçues comme étant excellentes par tous les intervenants, soit, d'abord et avant tout, par le gouvernement élu, ensuite, par les autres partenaires de la sécurité nationale et, plus important encore, par la société canadienne. »

La scientifique de la défense Anna Ebel-Lam pose ensuite un regard nouveau sur les besoins liés au personnel de certaines professions au sein des FAC, vu le caractère dynamique et évolutif de l'environnement opérationnel, combiné à l'introduction de nouvelles capacités opérationnelles. Mme Ebel-Lam affirme que certains changements apportés aux normes de sélection et d'instruction, inspirés des perspectives liées à l'environnement et à l'accroissement des capacités, sont « parfois tellement profonds qu'ils viennent modifier complètement la nature de la profession ou exigent la création d'un nouveau groupe professionnel. Vu l'importance que revêtent ces activités pour l'efficacité opérationnelle des FAC, il importe d'adopter une approche rigoureuse permettant de cerner les qualités que devront peut-être posséder les membres des FAC. »

Le professeur Dave Blackburn, un travailleur social aguerri au sein des FAC, maintenant, chercheur professionnel du domaine au civil, retrace l'histoire du travail social dans les forces armées au Canada. Il explique que les travailleurs sociaux militaires d'aujourd'hui pratiquent leur profession au sein d'équipes multidisciplinaires. Leur tâche consiste à améliorer le bien-être des militaires, mais puisqu'ils travaillent avec cette clientèle *exclusive* « [...] la pratique "formelle" du travail social en contexte militaire est restrictive et limite l'inclusion des composantes familiales, sociales et communautaires. Devant cet état des faits, comment est-il possible que le travail social en contexte militaire puisse pleinement répondre aux besoins actuels des soldats et des familles et apporter des solutions aux problèmes sociaux de la communauté? »

Dans le dernier article majeur de ce numéro, le stratégiste de la US Army, le major Daniel Sukman, affirme que si les systèmes autonomes et robotisés continuent d'avoir une place dans la société contemporaine, leur rôle sera inévitablement en croissance constante sur les champs de bataille de l'avenir. L'intention déclarée du Maj Sukman est donc de « [traiter] de l'historique, des tendances politiques nationales et internationales ainsi que de l'éthique relative aux systèmes autonomes létaux sur les futurs champs de bataille ».

Passons maintenant à la section Opinions, qui présente deux articles aux points de vue très différents. Dans le premier, le capitaine Christopher Hartwick, un officier d'infanterie, prétend que vu l'étendue gigantesque de notre littoral et le caractère chaotique et incertain de l'environnement de sécurité contemporain, la capacité amphibie des forces armées du Canada « [...] n'est pas nécessairement ce que le Canada *veut*, mais plutôt ce dont le Canada a *besoin* ». Il conclut son essai ainsi : « Sans nier les contraintes budgétaires actuelles, il faut se rendre à l'évidence que de nombreux alliés du Canada soutiennent qu'une capacité amphibie donne une plus grande marge de manœuvre à la conduite des opérations militaires et permet de mieux collaborer avec les nations alliées sur des questions d'importance mondiale. »

Dans le deuxième texte d'opinion, les aumôniers Yvon Pichette et Derick Marshall passent en revue le rôle et les responsabilités traditionnellement confiés aux aumôniers militaires canadiens, notamment le rôle de conseillers auprès de la chaîne de commandement. Ils ont noté qu'à la création du Programme d'éthique de la défense (PED), en 1994, on a décidé pour une raison quelconque que les aumôniers ne participeraient pas activement à la mise en œuvre de la nouvelle initiative. MM. Pichette et Marshall soutiennent qu'il « [...] est malheureux qu'une telle décision ait été prise et [...] les aumôniers doivent participer à la formation sur l'éthique des Forces armées canadiennes, plus que jamais à l'heure actuelle, particulièrement au regard de l'apparition des problèmes d'éthique de plus en plus nombreux et complexes que doivent gérer nos militaires. Toutefois, [les aumôniers jouent] un rôle unique par rapport à la formation sur l'éthique, car les questions éthiques sont d'une profondeur telle que le PED ne peut à lui seul répondre aux besoins ».

LE COIN DU RÉDACTEUR EN CHEF

Notre commentateur en résidence, Martin Shadwick, nous rappelle certains enjeux de la Défense dans la foulée de la récente campagne électorale fédérale.

Puis finalement, comme nous avons coutume de le faire, nous terminons ce numéro de la *Revue* avec des critiques de livre qui, nous l'espérons, susciteront l'intérêt de nos lecteurs pour les longues soirées d'hiver passées près du feu.

Bonne lecture!

David L. Bashow
Rédacteur en chef
Revue militaire canadienne

La Presse Canadienne/Justin Tang

Le nouveau ministre de la Défense nationale, l'honorable Harjit Sajjan, OMM, MSM, CD, après son assermentation lors de la cérémonie tenue à Rideau Hall, à Ottawa, le mercredi 4 novembre 2015.

La Presse Canadienne/Adrian Wyld

Le chef d'état-major de la Défense, le lieutenant-général Jonathan Vance, CMM, CSM, CD, fait un discours animé lors d'une récente cérémonie de passation de commandement, à Ottawa.

BMT Fleet Technology Ltd.

Une étude conceptuelle du navire de combat de surface canadien.

Modèle sur étagère ou nouveau modèle? Considérations relatives au programme de navire de combat de surface canadien[1]

par David Rudd

David Rudd *occupe les fonctions d'analyste stratégique à Recherche et développement pour la défense Canada (Centre d'analyse et de recherche opérationnelle), à Ottawa. Il travaille actuellement au sein de la Direction – Stratégie navale. M. Rudd, qui a déjà occupé les fonctions de président et de directeur général de l'Institut canadien d'études stratégiques, détient une maîtrise en relations internationales de l'Université Dalhousie.*

Introduction

Les coûts associés à la construction d'une nouvelle génération de navires préoccupent grandement le gouvernement du Canada (GC) et la Marine royale canadienne (MRC). La Stratégie de défense *Le Canada d'abord* (SDCD) de 2008 prévoyait le renouvellement de la flotte de surface de la MRC, mais des préoccupations ont été soulevées récemment à propos de la faisabilité de ce plan, compte tenu des ressources prévues[2]. Dans le cas du programme de navire de combat de surface canadien (NCSC) estimé à 26,2 milliards de dollars, qui vise à renouveler la flotte actuelle de destroyers et de frégates, une initiative d'approvisionnement unique exercera une pression énorme sur les intervenants en vue de s'entendre sur une liste réalisable d'exigences opérationnelles pouvant être livrées à temps et en respectant de stricts paramètres budgétaires. Le processus est d'autant plus compliqué en raison du contexte de concurrence particulier découlant de la Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale (SNACN), de la nécessité de réindustrialiser le secteur de la construction navale au Canada et du fait que le GC souhaite éviter toute publicité négative liée à un autre mégaprojet de la défense qui ne livre pas les résultats attendus.

Le programme de NCSC exige une analyse rigoureuse des options en matière d'approvisionnement afin de déterminer la façon dont la MRC pourra le mieux répondre à ses besoins. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un facteur décisif dans la détermination de la façon de se procurer un navire (les politiques électorales et la politique industrielle constituent d'autres facteurs), cela soulève la question de savoir si l'équilibre optimal entre les coûts, la capacité et le risque est plus facilement réalisable en achetant des modèles de navires existants – et en y apportant peut-être quelques modifications – ou en concevant un tout nouveau modèle adapté aux besoins particuliers de la MRC. Le nouveau gouvernement libéral ne s'est pas encore prononcé sur le programme de NCSC, mais tout tend vers l'adoption d'un modèle existant, sans doute d'origine européenne.

Le présent article permettra de mieux comprendre l'approvisionnement naval en définissant et analysant les articles militaires sur étagère (MOTS) en tant qu'option d'approvisionnement pour une importante plateforme navale. On examinera une liste non exhaustive des avantages et désavantages, en plus de se pencher brièvement sur les expériences de pays alliés, tout ça afin que les décideurs soient mieux en mesure d'évaluer la pertinence de cette option pour le programme de NCSC. La preuve sera faite qu'en dépit des nombreux attraits des modèles existants pour les marines soucieuses de leur budget, il n'est pas si simple de comprendre l'option MOTS et le choix de cette option n'est pas sans risque.

MOTS : définition et analyse

Une solution « sur étagère » renvoie à la mise en œuvre de technologies et systèmes éprouvés aisément disponibles pour remplacer des systèmes personnalisés ou conçus spécialement

pour un client. Une brève définition de la variante militaire d'un article sur étagère, ou MOTS, demeure vague, mais un équipement MOTS se caractérise en général comme suit :

- Équipement éprouvé en service au sein des forces armées d'un autre pays ou [de l'organisation de l'acheteur]; il ne s'agit pas d'un nouveau modèle ou d'une nouvelle conception[3];
- Équipement acquis auprès d'une installation de production établie;
- Équipement légèrement modifié afin d'assurer l'interopérabilité avec les ressources existantes de [l'acheteur] ou des forces alliées[4].

Mais là encore, cette définition peut être trop restrictive. Dans le domaine des plateformes navales, un équipement MOTS peut aussi comprendre des conceptions « modulaires », de sorte que les systèmes de bord varient en fonction des besoins du client, mais la taille, la forme et le déplacement du navire sont assez semblables à ceux du navire d'origine. Les frégates polyvalentes allemandes de la série *Merhzweck-Kombination* (MEKO) 200 ont à l'origine été construites pour la Turquie en tant que navire de la classe *Yavuz*, puis des marines alliées ont commandé des frégates semblables comportant des systèmes d'armes et de capteurs légèrement différents. Au moment de rédiger le présent article, 25 de ces frégates étaient en service. Voilà qui démontre la fiabilité et la longévité de cette conception et qui témoigne de son abordabilité pendant les 15 années qu'ont duré les programmes de construction.

La pratique consistant à acquérir des navires d'occasion plutôt que par l'entremise de programmes de construction se veut une conception plus large de l'approche MOTS. Les frégates de type 22/23 de la Marine royale, de même que les frégates de la classe M de la Royal Netherlands Navy, ont connu une deuxième vie au sein des marines du Chili, de la Roumanie et de la Belgique, pour ne nommer que celles-là. Ces navires ont été livrés en grande partie « tels quels » et ils conviennent parfaitement aux pays désireux d'acquérir une capacité éprouvée sans avoir à y apporter des modifications importantes, quoiqu'au prix d'un soutien à long terme et d'une obsolescence précoce des navires.

L'approche MOTS n'englobe pas les projets où des composantes sur étagère sont intégrées entre elles pour la première fois. Ainsi, le programme des frégates canadiennes de patrouille des années 1980 et 1990, qui utilisaient un autre ensemble de capteurs et d'effecteurs éprouvés, ne constituait pas une approche MOTS, même en vertu de cette définition élargie.

La complexité des navires

Comme l'indique une étude de la RAND Corporation, l'acquisition de navires militaires est fondamentalement différente de l'acquisition de systèmes terrestres ou aériens – en particulier s'il s'agit de navires neufs construits pour ou par l'acheteur plutôt que de navires d'occasion[5]. On peut construire par centaines des systèmes comme des véhicules blindés ou des chasseurs. Dans le cas des navires militaires, en revanche, les taux de production sont généralement plus faibles (tout au plus quelques dizaines de navires à la fois). La mise au point des systèmes terrestres et aériens se fait aussi différemment; dans les deux cas, il y a des phases de prototypes. En ce qui concerne les navires militaires, il n'y a ni navire d'essai préproduction ni prototype; on s'attend à ce que chaque coque puisse entrer en service, de sorte que la pression est particulièrement forte pour s'assurer que le premier navire est parfait (ou quasi parfait).

Les aéronefs militaires ne sont généralement pas offerts à la carte, ou selon le format modulaire de certains navires militaires, comme le modèle de frégate MEKO; ils ont une structure fixe – une taille donnée, un groupe moteur donné et un ensemble donné de capteurs (le cas échéant). Outre le système de communication et certaines modifications mineures pour répondre aux exigences nationales relatives à la navigabilité (connues sous le nom de « modifications non discrétionnaires »), l'acheteur aura sans doute peu à faire pour adapter l'équipement à ses besoins. Il y a donc moins de chance qu'un acheteur tente d'apporter des modifications qui risquent de mener à une défaillance technique. (La rapidité et le succès des programmes d'acquisition des C17 et C130J en témoignent.) De même, la plupart des systèmes terrestres sont aussi principalement achetés « tels quels ». Même les systèmes les plus complexes, comme les véhicules blindés, peuvent offrir tout au plus un choix d'armement ou de systèmes de défense. Dans le cas des navires, par contre, c'est plus compliqué. Comme ils comportent un plus grand nombre de systèmes (et qu'il y a par conséquent une plus grande interdépendance entre les systèmes), il faut généralement plus de temps pour les concevoir et les construire.

Le degré de complexité de la conception est pertinent dans la mesure où un navire de combat est un véritable « système de systèmes ». Il comprend une plus grande variété de capteurs, d'effecteurs et de systèmes de commande et de gestion de plateforme que toute autre plateforme militaire, des éléments pouvant provenir d'une vaste gamme de fabricants[6]. En outre, la complexité d'une conception donnée peut varier. En effet, un acheteur peut opter pour un modèle étranger, tout en souhaitant apporter certaines modifications ou remplacer certains systèmes pour répondre à ses besoins opérationnels et satisfaire aux exigences réglementaires et industrielles auxquelles il est assujetti[7]. L'approche MOTS dans le domaine de la construction navale s'avère ainsi une solution approximative ou la plus appropriée pour combler une lacune en matière de capacité navale. Selon une étude, cette approche procure « des capacités proches de celles souhaitées… mais il reste inévitablement quelques besoins non satisfaits. Pour combler cette lacune, il est nécessaire de modifier la technologie[8] » [TCO].

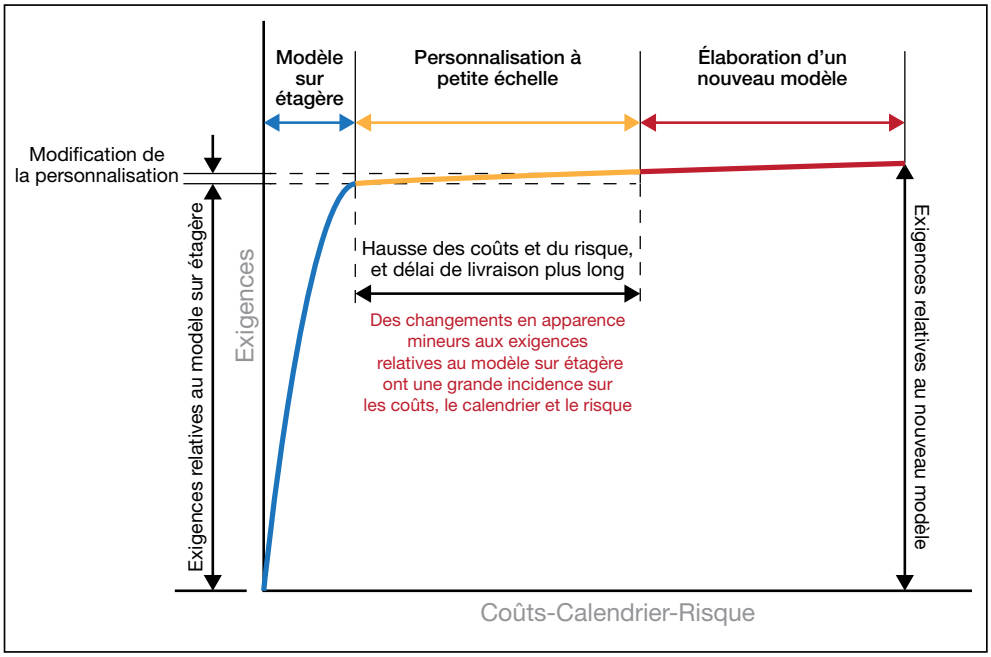
Il ressort de ce qui précède que l'acquisition de navires de combat pose des défis particuliers. Il ne s'agit pas de choisir une solution sur étagère ou un modèle original. En effet, avec les articles MOTS, tout est une question de nuances; un modèle peut relever d'un continuum dans lequel il est personnalisé selon les besoins du client, où l'acheteur exige (en raison de directives opérationnelles, industrielles ou environnementales) certains systèmes à la place de ceux du modèle original. Selon le degré de personnalisation, le résultat peut être un modèle « MOTS+ » ou « MOTS++ » que l'on reconnaît facilement comme un « cousin » du modèle original, mais qui peut en fait comprendre des modifications importantes à la conception interne ou externe (les signes « + » ou « ++ » font référence au degré de variance par rapport à la conception d'origine). À titre d'exemple, le tableau 1 présente un continuum de conception.

MOTS de base	MOTS+	MOTS++	Nouveau modèle
Conception intérieure et extérieure identique au premier navire	Conception quasi identique/ légères modifications à la structure externe, aux systèmes internes, aux capteurs et aux effecteurs	Conception semblable, mais avec des modifications importantes à la structure et aux systèmes en vue d'une capacité accrue	Conception unique et configuration unique des systèmes, incluant les technologies de prochaine génération
Hautement fidèle à l'EBO de la marine d'origine	Chevauchement avec l'EBO de la marine d'origine	Peu fidèle à l'EBO de la marine d'origine; rôles différents et élargis prévus	Conception spécialement adaptée à l'EBO de l'acheteur
Construction probable par le FEO	Construction par le FEO ou l'acheteur, ou construction en collaboration comportant du contenu local	Construction par l'acheteur, ou construction en collaboration comportant un fort contenu local	Construction par le FEO
Faible risque pour le projet	Risque faible ou moyen pour le projet	Risque élevé pour le projet	Risque élevé pour le projet
Exemples : navire marocain *Mohammed VI* (copie de la classe *Aquitaine* de la France); classe *Bartolomeu Dias* du Portugal (navires usagés acquis des Pays-Bas)	Exemples : classe *Adelaide* de la RAN (variante de la classe *Perry* des É.-U.); classe *Al Riyadh* d'Arabie Saoudite (variante de la classe *La Fayette* de la France); séries MEKO 200	Exemples : classe *Formidable* de Singapour (variante de la classe *La Fayette* de la France); classe *Iver Huitfeldt* du Danemark (variante de la classe *Absalon*)	Exemples : classe *Halifax*; classe *Darling* du Royaume-Uni

Auteur

Tableau 1 : Catégories générales de modèles de navires de combat de surface.

Le principal défi lié à la personnalisation consiste à déterminer le *risque pour le programme* – qui se définit comme la probabilité que l'on échoue à concevoir un produit fonctionnel et manufacturable en respectant le budget et le calendrier prévus. En théorie, le risque pour le programme sera moindre si l'on respecte la conception originale, tandis que si l'on apporte des modifications, les probabilités qu'il y ait des retards de livraison et des dépassements de coûts seront, toujours en théorie, plus élevées. Cela dit, le tableau 1 n'illustre peut-être pas avec exactitude l'évolution du risque dans tous les cas. Si l'option de « nouveau modèle » se trouve à la droite du continuum, et semble poser le niveau de risque le plus élevé en raison de l'originalité de la conception et du désir de repousser les limites technologiques, il se peut toutefois que l'option MOTS++ présente en fait le plus grand risque relativement au respect du budget et du calendrier, car cette option implique d'apporter d'importantes modifications à une conception fonctionnelle et le modèle original n'est peut-être pas adapté pour inclure les exigences additionnelles[9]. Si l'on ne réalise pas le bon compromis coût/capacité, si un acheteur tient par-dessus tout à un modèle établi et estime qu'il peut (et doit) être modifié pour répondre à ses besoins particuliers, il pourrait en résulter un modèle hybride plus coûteux et plus complexe que si l'on avait opté pour une conception entièrement nouvelle[10]. Par conséquent, les acheteurs potentiels ne devraient pas automatiquement penser qu'un modèle original est l'option la moins attrayante en matière de réfection navale. Tout peut dépendre du projet.



Auteur

Figure 1 : Incidence des exigences en matière de volume sur les coûts, le calendrier et le risque.[11]

Jusqu'à quel point peut-on modifier une conception pour répondre aux besoins de l'acheteur en matière de capacité sans dépasser le budget et les limites de risque établis? Assurément, des « modifications discrétionnaires » créeront une plus grande tension entre la nécessité de livrer le produit à temps et la volonté de tirer le maximum de rendement d'une solution existante. Modifier une conception engendre de nombreux défis techniques et opérationnels liés à la manufacturabilité, à la performance des systèmes, aux essais, à la charge de travail des opérateurs et à l'accomplissement des missions. Il est presque certain que de telles questions surgiront dans un programme de conception ou de construction de navires si un acheteur aux moyens financiers limités conclut, peut-être trop rapidement, qu'un modèle existant plutôt attrayant peut être facilement (et considérablement) modifié en vue de répondre à ses

H. Ranssen, © THALES

Le KDM *Absalon*, le premier navire de soutien polyvalent de la marine royale danoise.

propres besoins. Les conséquences d'une modification à un modèle existant, aussi légère soit-elle, sont illustrées dans un schéma conceptuel préparé par la Defence Management Organisation de l'Australie. La figure 1 montre que toute personnalisation, aussi minime soit-elle, peut engendrer des coûts supplémentaires et des retards de livraison importants.

Ainsi, nonobstant le fait, comme expliqué précédemment, que des conceptions *grandement* modifiées peuvent se révéler plus complexes que des conceptions entièrement nouvelles, il apparaît clair que les modifications, peu importe leur ampleur, sont susceptibles d'accroître le risque pour le programme.

Pour encore mieux illustrer ce point, une analyse des futurs besoins en navires de combat de surface de la Royal Australian Navy (RAN) concluait que le destroyer pour la guerre aérienne de la classe *Hobart* pourrait servir de base à la conception d'une frégate de lutte anti-sous-marine (LASM). Cependant, selon Andrew Davies de l'Australian Strategic Policy Institute, un tel plan axé sur les articles militaires sur étagère, quoique réalisable, se heurte à de nombreuses difficultés :

> À tout le moins, le système de défense *Aegis* (classe *Hobart*) sera remplacé, ce qui signifie que les navires auront besoin d'un nouveau radar et d'un nouveau système de combat. De plus, il serait grandement avantageux de les doter d'un deuxième hélicoptère, de sorte qu'il faudrait modifier quelque peu leur superstructure. Les systèmes de sonar installés sur les destroyers pour la guerre aérienne devraient faire l'affaire, mais ne constituent peut-être pas la meilleure solution pour une frégate LASM. Tous ces changements sont possibles, mais nous devrions savoir par expérience qu'il ne faut pas tenir pour acquis tout travail de reconception et d'intégration. Certaines questions techniques se posent, notamment pour déterminer si la coque et les systèmes de propulsion du destroyer pour la guerre aérienne conviennent pour les tâches LASM, lors desquelles il faut réduire le bruit rayonné par les machines et l'écoulement de l'eau autour de la coque afin de limiter la distance de détection du navire par un sous-marin appartenant à des forces ennemies. Il se pourrait qu'un destroyer pour la guerre aérienne modifié ne soit pas aussi efficace dans ce rôle qu'un autre modèle, de sorte qu'il faudrait étudier attentivement le niveau de compromis acceptable[12] [TCO].

Davies poursuit en soulignant que la Royal Navy (RN) britannique a également envisagé une solution axée sur les MOTS pour renouveler ses frégates polyvalentes de type 23. Examinant la possibilité d'adapter les destroyers pour la guerre aérienne de la classe *Daring* de type 45 afin de réaliser des économies d'échelle et de réduire le coût d'exploitation de la flotte, l'idée de créer une variante LASM de la classe *Daring* a été abandonnée quand on a réalisé que les coûts et les risques liés aux modifications qu'il fallait apporter seraient plus importants que les avantages[13]. La RN britannique a donc opté pour un nouveau modèle polyvalent : le navire de combat mondial de type 26.

Les expériences australiennes et britanniques peuvent éclairer les tentatives de la MRC de combiner des systèmes de lutte antiaérienne (LAA) et des systèmes de lutte anti-sous-marine (LASM) pour créer une classe identique (ou quasi identique) de navire de combat de surface. Cela ne veut pas dire que la tâche est impossible. La frégate de défense aérienne de la classe *Iver Huitfeldt* de la Royal Danish Navy peut être considérée comme un dérivé MOTS+/++ de la frégate de commandement/de patrouille de la classe *Absalon* moins coûteuse (quoique celle-ci ne soit pas dotée d'une très grande capacité LASM). Parmi les principales différences, mentionnons un ensemble radar, un système de propulsion, une arme principale et un armement en missiles plus puissants, ainsi que l'absence du pont souple sur la variante de défense aérienne. Cependant, cette approche rarement utilisée en matière de réfection navale laisse croire que les marines alliées hésitent à tenter de créer une « famille » de navires à partir d'une conception d'origine. Si le Canada décidait de créer des NCSC à partir d'un modèle existant, il le ferait en sachant que ce dernier avait été conçu à l'origine comme système LAA ou comme système LASM, et non pour accomplir les deux rôles. Fait important à signaler, le programme danois a été couronné de succès, ses responsables ayant opté pour une solution axée sur une conception originale!

Avantages et désavantages des articles militaires sur étagère

Un certain nombre de facteurs doivent être pris en considération avant de décider de construire un aéronef selon un nouveau modèle ou un modèle établi, ou de modifier un modèle existant. Mentionnons, entre autres, les coûts de développement initiaux, le respect des besoins opérationnels, la facilité de fabrication[14], la date de mise en service ainsi que le maintien en puissance et l'amélioration de la capacité à long terme. Dans cette optique, l'achat d'un navire militaire sur étagère présente un bon nombre d'avantages potentiels, dont les suivants :

- Livraison plus rapide découlant d'un calendrier d'acquisition généralement plus court[15];
- Risque plus faible lié au développement – tous les navires militaires sur étagère étaient au départ des conceptions entièrement nouvelles pour la marine d'origine; on a donc déjà beaucoup atténué les risques (techniques) et le « système de systèmes » complexe a atteint un tel niveau de maturité et de fonctionnalité qu'il ne devrait pas causer beaucoup de surprises aux acheteurs potentiels;
- Si le navire est construit en même temps que la marine d'origine construit ses navires ou en collaboration avec cette dernière, le plus grand volume de production pourrait engendrer des économies;
- Grâce au plus grand nombre d'utilisateurs, les défauts de conception peuvent être décelés plus rapidement et on peut plus facilement cerner les occasions de mise à niveau;
- Un modèle existant peut permettre à l'acheteur de mieux comprendre les coûts initiaux du projet[16].

De prime abord, et en excluant les considérations relatives au développement industriel, les articles MOTS semblent être l'option d'approvisionnement la plus attrayante pour les marines soucieuses de leur budget. La question de la livraison en temps opportun demeure une préoccupation constante et amène bien des intervenants de la communauté navale du Canada à opter pour la sélection et la construction d'un modèle existant avant que la flotte actuelle ne devienne obsolète[17].

Les articles MOTS semblent également attrayants aux yeux des décideurs politiques qui tiennent à éviter les « fiascos » en matière d'approvisionnement militaire, nommément les retards de livraison et les dépassements de coûts. En effet, lorsqu'il y a un faible degré de tolérance au risque, lorsque la situation politique défavorable à la moindre perception de mauvaise gestion, le fait d'opter pour un modèle existant peut procurer un certain réconfort psychologique aux intervenants, ce qui n'est pas le cas avec une conception non éprouvée. Comme l'option MOTS n'exclut pas la possibilité d'une production nationale, le gouvernement en place peut la considérer comme la meilleure solution disponible – un moyen de gérer la complexité, le calendrier et les coûts, tout en créant de nombreux emplois.

Ces considérations doivent être examinées en fonction des nombreux inconvénients à court et à long terme liés à l'achat d'un modèle éprouvé. Voici une liste non exhaustive des préoccupations :

- Le coût global du projet peut être difficile à cerner en raison des différents taux de main-d'œuvre et d'efficacité entre le fabricant d'équipement d'origine (FEO) et le constructeur canadien;
- Si un programme de construction n'est pas assez important, l'acheteur n'aura peut-être pas le pouvoir nécessaire sur le marché pour négocier les meilleures modalités avec le FEO – ce qui est encore plus vrai si la conception est très spécifiquement adaptée aux besoins locaux (c.-à-d., la position maritime de l'acheteur, normes en matière d'habitabilité, normes environnementales et normes de sécurité, concepts de recrutement)[18];
- L'acheteur devra peut-être payer une importante prime pour obtenir la propriété intellectuelle requise pour le soutien en service et les mises à niveau de mi-vie;
- Même en optant pour un modèle existant ou modifié, il faudra peut-être adapter le processus de fabrication en fonction de la capacité industrielle locale, ce qui risque de retarder la livraison et d'engendrer des coûts additionnels[19];
- Il risque d'y avoir une incompatibilité avec d'autres systèmes MOTS acquis au même moment;
- Le modèle MOTS ne sera peut-être pas compatible avec l'équipement plus ancien en service ou avec l'infrastructure de soutien en place, de sorte qu'il faudra modifier (à grands frais) l'équipement en place pour garantir la compatibilité;
- Le FEO pourrait insister pour détenir le droit exclusif d'exporter le produit vers d'autres pays, même si les modifications créent une nouvelle sous-classe de navire;
- La mise hors service (prématurée) d'un navire MOTS par la marine d'origine pourrait se traduire par des pertes d'économies d'échelle découlant d'une chaîne d'approvisionnement réduite;
- Si la politique industrielle dans le domaine de la défense de l'acheteur est axée sur les technologies ou le transfert de compétences, les solutions MOTS plus anciennes ne seront pas, à cet égard, aussi intéressantes qu'un nouveau modèle;
- Les modèles éprouvés pourraient contribuer à devancer la date d'obsolescence de la classe de navire, sauf s'il y a une nette possibilité d'évolution technologique.

Pris séparément, aucun de ces inconvénients potentiels ne permet d'exclure les articles MOTS comme option d'approvisionnement. Comme le coût d'un navire n'est pas principalement lié à sa conception et à sa construction, mais plutôt aux décennies d'exploitation et d'entretien, l'acheteur ne fera peut-être pas grand cas des défis industriels et de fabrication initiaux[20]. En fait, ces défis pourraient être considérés comme des coûts acceptables pour faire progresser le projet. Et ni un modèle établi ni un modèle sur mesure ne sont nettement avantageux pour prévenir le changement dans le programme de formation de l'acheteur – tout particulièrement si le programme est axé sur les technologies de nouvelle génération. Que l'acheteur opte pour un modèle MOTS ou un nouveau modèle original, il devra adopter de nouvelles tactiques qui lui permettront d'exploiter des systèmes de bord plus performants. (En effet, les nouveaux systèmes *doivent* être nettement plus sophistiqués, sinon le client ne pourra pas profiter de la capacité pendant toute une génération.) Dans certains cas, ces changements peuvent survenir pour des motifs ayant bien peu à voir avec le navire lui-même. Par exemple, l'avènement des drones à bord des navires aux fins de renseignement, surveillance et reconnaissance offre des possibilités pour presque toutes les flottes, et ce, quelle que soit l'origine de la conception des navires.

MDN, CIIFC IHS89-4-3

Le NSCM *Halifax* en construction à Saint John, au Nouveau-Brunswick.

Ce que l'on doit retenir ici, c'est que peu importe l'avenue que le Canada choisira en matière de réfection de la flotte de navires de combat de surface de la MRC, il rencontrera de nombreuses difficultés potentielles – certaines d'ordre technique, opérationnel et industriel, d'autres de nature politique. Un grand nombre de ces difficultés seront préjudiciables au ministère de la Défense nationale (MDN) et à la MRC, même si l'on se tourne vers des modèles existants prétendument « plus sûrs ». Mais les défis risquent d'être plus importants selon l'ampleur des modifications que la MRC voudra apporter à un modèle MOTS afin de répondre à ses exigences opérationnelles, réglementaires et industrielles particulières (voir la figure 1). Par conséquent, le choix de l'option d'approvisionnement n'est pas aussi simple que certains pourraient le croire.

MOTS pour le Canada : considérations non opérationnelles

Outre le coût, la longévité de la conception, la possibilité de commercialisation, etc., d'autres considérations importantes découlent du contexte particulier de l'industrie de la défense du Canada et sont résumées au tableau 2. Dans la Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale du GC, un constructeur pour le programme de NCSC a été désigné. Si le choix s'arrête sur un modèle étranger, qui sera l'unique responsable du projet devant la Couronne? Irving Shipbuilding a été désigné entrepreneur principal, mais le concepteur de navire et l'intégrateur des systèmes de combat demeurent inconnus. Si le GC opte plutôt pour un tout nouveau modèle (vraisemblablement conçu par une société de conception reconnue), on peut présumer que l'arrangement client-serveur qui caractérise la construction des navires de la classe *Halifax* prévaudra – c.-à-d. que le constructeur sera également l'entrepreneur principal. C'est peut-être une option plus attrayante que de faire appel à un FEO étranger offrant un modèle MOTS ou MOTS+/++ par l'entremise de son partenaire de construction canadien, puis d'avoir à faire affaire avec un intégrateur de systèmes de combat local qui ne connaît pas le modèle original et qui n'offre peut-être pas les systèmes convenant à cette configuration de navire.

Étant donné que la nouvelle Stratégie d'approvisionnement en matière de défense du GC vise à maximiser les retombées industrielles et technologiques des grands projets d'acquisition pour l'économie canadienne, est-il plus avantageux de choisir une option d'approvisionnement plutôt qu'une autre? En présumant que la MRC n'envisage pas de recycler tous les capteurs et effecteurs des navires actuellement en service et hors service, ces éléments seront obtenus de sources externes, peu importe l'option retenue. Les systèmes de gestion du combat et certains systèmes de gestion de la plateforme pourraient également être obtenus auprès d'un fabricant étranger, bien que l'intégration puisse être confiée à une société canadienne. De telles transactions surviendraient également, et ce, que l'on opte pour un modèle MOTS(+/++) ou pour une solution conçue au Canada. L'acier et la majorité des raccords seraient obtenus de sources locales dans toute la mesure du possible, et ce, encore une fois, peu importe l'option d'approvisionnement retenue. Si l'on opte pour un modèle MOTS(+/++) et que la politique exige de remplacer certains systèmes de la conception d'origine par des produits fabriqués au Canada lorsque cela est possible, les planificateurs devront établir la prime (s'il y a lieu) à payer à des fins de substitution des importations.

Considération du GC	MOTS de base	MOTS+/++	Nouveau modèle
Industrie de la défense			
• Point unique de responsabilisation	moins souhaitable	moins souhaitable	optimal
• Avantages pour les concepteurs canadiens	moins souhaitable	souhaitable	optimal
• Avantages pour les fournisseurs canadiens	neutre	neutre	neutre
• Potentiel en matière d'exportation	moins souhaitable	souhaitable[21]	optimal
Calendrier			
• Achèvement de la conception	optimal	moins souhaitable	moins souhaitable
• Connaissance du personnel	neutre	neutre	neutre

Auteur

Tableau 2 : Résumé des considérations non opérationnelles.

Nota : Ce résumé est fourni à titre indicatif seulement. Il faut traiter les degrés de désirabilité avec prudence, car un aspect jugé « moins souhaitable » ne signifie pas nécessairement un degré de risque inacceptable pour les priorités industrielles de défense et le calendrier, et un aspect jugé « optimal » ne signifie pas qu'il n'y a aucun risque.

Si la politique industrielle pour la défense du Canada envisage un jour l'exportation des systèmes de combat, le GC devra probablement négocier les modalités avec ceux qui détiennent les droits de propriété intellectuelle sur la conception originale (dans le cas des variantes d'un équipement MOTS) ou sur les divers systèmes distincts qui composent la coque d'un navire (dans le cas d'une conception indigène). Il n'existe aucun avantage net ici; chaque option d'approvisionnement pourrait produire un article commercialisable. Cependant, si l'approche axée sur un article MOTS est retenue, les lois relatives à l'exportation du pays d'origine pourraient constituer un facteur déterminant quant à la possibilité de vendre le navire achevé à des tierces parties.

Par ailleurs, si l'on se tourne vers un nouveau modèle, il devra y avoir au moins une société de conception chevronnée du secteur privé au Canada ou à l'étranger. L'élaboration d'une nouvelle conception exigera du temps et de l'argent, car il faudra mettre sur pied une importante équipe d'ingénieurs. Toutefois, avec un modèle sur mesure, le Canada jouirait sans doute d'une plus grande latitude quant au choix des systèmes de bord et de la méthode pour procéder à leur intégration. Et fondamentalement, le client détiendrait la propriété intellectuelle, ce qui est essentiel pour assurer le soutien en service, faire les mises à niveau de mi-vie et effectuer de possibles ventes à l'étranger.

De plus, la main-d'œuvre du chantier naval – l'autre élément clé de la base industrielle – devra entreprendre une dure phase d'apprentissage, peu importe l'option d'approvisionnement retenue. Qu'il s'agisse d'un modèle de navire indigène ou d'un modèle obtenu auprès d'une partie étrangère, les travailleurs du chantier devront composer avec leur méconnaissance initiale de la conception et accroître progressivement leur efficacité dans l'assemblage de la nouvelle classe de navire. Comme il n'y a pas de net avantage, il est sans doute trop tôt pour conclure que l'option MOTS est la voie qui suscitera le moins de résistance.

Considérations opérationnelles

Sans connaître l'énoncé des besoins opérationnels (EBO) définitif, il est difficile de se prononcer sur les modèles MOTS existants que la MRC pourrait choisir pour son programme de NCSC. Ce que l'on sait, par contre, c'est que le programme de NCSC doit respecter deux grands paramètres. Premièrement, le NCSC remplacera non pas un navire, mais deux navires dans le cadre du même programme – une frégate de lutte antiaérienne et de commandement et contrôle de groupe opérationnel (LAA/C2 GO), et une frégate polyvalente[22]. Deuxièmement, la MRC tentera de maximiser les éléments communs entre les

PixelSquid, par ES3DStudios, à l'adresse https://www.pixelsquid.com/stock-image nos/arleigh-burke-destroyer

Rendu d'image d'un destroyer américain de la classe *Arleigh Burke*.

Grégoire Chaumeil, © Marine nationale

La FREMM *Aquitaine* lors de sa première mise à l'eau à Lorient, en 2011.

deux versions afin de réaliser des économies d'échelle durant la phase de construction ainsi que des économies à long terme liées à l'exploitation et la maintenance[23]. Si l'EBO est respecté, on se procurera des coques et des systèmes montés sur la coque (c.-à-d., système de propulsion, système de gestion à bord) similaires, mais les systèmes de combat, les capteurs et les effecteurs seront légèrement différents[24]. Existe-t-il actuellement des modèles permettant de satisfaire à ses besoins?

À l'exception du redoutable destroyer de la classe *Arleigh* Burke de la US Navy, les alliés du Canada, pour la plupart, séparent les fonctions de LAA/C2 GO et les fonctions polyvalentes en deux classes de navires distinctes. Si le Canada opte pour une approche MOTS(+/++) pour relever le défi relatif aux points communs de la coque et des systèmes, son choix sera restreint. Le seul programme de construction allié ayant adopté cette approche de « famille » au cours des dernières années est celui des navires de la classe *Absalon-/Iver Huitfeldt* du Danemark, mentionné précédemment. Ensemble, le modèle original (classe *Absalon*) et la sous-classe LAA/C2 GO possèdent peut-être une bonne partie de la capacité recherchée par le programme de NCSC – déployés au sein d'un groupe opérationnel théorique, ils peuvent atteindre des cibles aériennes, en surface et sous-marines, et fournir un soutien limité aux forces terrestres. Le constructeur naval français DCNS a promis de lancer une variante de défense aérienne de sa frégate FREMM de la classe *Aquitaine*, mais on est encore à l'étape de concept. La société BAE Systems serait sans doute heureuse que le Canada participe à son programme de navires de type 26. Mais comme la RN britannique ne prévoit pas une version dédiée à la défense aérienne, le travail de reconception pour répondre aux besoins de la MRC en matière de navires de lutte antiaérienne pourrait soulever les mêmes problèmes qui ont amené les Britanniques à prendre la décision ne pas créer une variante polyvalente de la classe *Daring*.

On ne sait pas vraiment si le manque de « candidats » actuels doit être interprété comme un obstacle à la création d'une « famille » MOTS comme solution pour le programme de NCSC. D'une part, cela peut refléter les défis techniques liés aux travaux visant à adapter une conception de base à d'autres rôles – un défi que le Canada a néanmoins relevé dans les années 1990 lorsqu'il a jumelé des éléments de LASM et des éléments de LAA/C2 GO pour créer une version fortement modifiée du destroyer de la classe *Iroquois*[25]. D'autre part, le manque de candidats est peut-être une simple question de temps, c'est-à-dire que de nombreux alliés n'ont pas encore adopté la mentalité canadienne, ou danoise, concernant la communité (les composantes communes). Pour la plupart des marines, toutefois, le remplacement des classes de navires se veut un processus progressif au cours duquel les différentes classes sont mises hors service à différents moments; les pays comptant plusieurs classes de navires de combat de surface ne remplacent généralement pas *tous* leurs navires dans le cadre d'un seul vaste programme. Les pays qui ont récemment remplacé leur flotte ne disposaient au départ que d'un seul type de grand navire de combat et ces pays ont invariablement opté pour un modèle similaire[26] au lieu d'accroître leurs capacités en faisant l'acquisition d'une « famille » de navires. C'est pourquoi la décision de procéder au remplacement de deux classes de navire de combat de surface de la MRC dans le cadre d'un seul et même programme, bien qu'elle ne soit pas unique en son genre, est très certainement inhabituelle et pourrait poser de nombreux défis.

Si deux types de navires sont à remplacer dans le cadre d'un seul programme qui met l'accent sur la communité des éléments, l'adoption d'un modèle MOTS est sans doute plus problématique. L'approche de « famille » de navires est souhaitable, en théorie, pour atteindre cette communité. Mais comme le seul exemple de navire MOTS actuellement en service dans un pays allié a été construit selon les besoins de la Royal Danish Navy, l'adoption des deux modèles (la frégate LAA/C2 GO *et* la frégate polyvalente) signifie que le programme de NCSC serait deux fois désavantagé du point de vue des exigences. La MRC devrait soit modifier ses exigences en fonction des navires MOTS proposés, soit réaliser deux ensembles de changements à la conception afin d'adapter le modèle de base à ses exigences. Si cette dernière option est réalisable sur le plan technique, elle soulève néanmoins de sérieuses questions à savoir si la solution MOTS+/++ ainsi créée serait plus efficace sur le plan opérationnel qu'une conception entièrement nouvelle. En effet, si un modèle original peut tirer avantage des derniers progrès des technologies évolutives, souples, moins encombrantes et moins lourdes disponibles au milieu de la décennie, cela pourrait conférer une certaine communité au NCSC et assurer sa pérennité, ce qui n'est peut-être pas le cas des modèles conçus il y a dix ans ou plus.

Conclusion

On peut soulever un argument théorique et pratique concernant l'adoption de solutions sur étagère en matière d'approvisionnement pour la défense en général et en matière de réfection navale en particulier. Les planificateurs de la défense se montreront peut-être en faveur des articles MOTS pour répondre rapidement aux besoins immédiats. Ils pourraient aussi préconiser l'option MOTS en se fondant sur l'hypothèse selon laquelle celle-ci permet une meilleure prévisibilité des coûts en périodes difficiles sur le plan financier.

Si l'option MOTS semble être la voie de l'avenir, il ne s'agit toutefois pas nécessairement de la meilleure solution. Au cours de la vie utile du navire, l'utilisateur exigera une gamme élargie de capacités, ce qu'un modèle MOTS pourrait ou non être en mesure d'offrir. Ceux qui s'attendent à ce qu'un modèle établi réponde à toute la gamme d'exigences propres à chaque utilisateur seront sans doute déçus. Si l'acheteur potentiel est attiré par des modèles plus personnalisés (MOTS+/MOTS++), il pourrait involontairement occasionner des problèmes techniques ou de construction difficiles à surmonter. Le haut niveau d'interdépendance des systèmes dans les navires de guerre moderne est tel que le moindre changement à une conception répondant aux spécifications d'une autre marine peut avoir des répercussions sur l'ensemble de cette conception, entraînant un niveau de risque pour le programme hors de toute proportion par rapport au changement demandé. L'expérience de l'Australie et du Royaume-Uni laisse croire qu'il faut en arriver à un compromis coût/capacité optimal avant de décider d'adapter ou non un modèle existant.

Il faut se rappeler que la construction de la prochaine génération de navires n'est pas uniquement une question de politique de défense. On s'attend à ce que les gouvernements aient une meilleure vue d'ensemble – une perspective qui englobe le développement industriel et technique ainsi que l'amélioration des compétences. Les grands projets considérés dans l'optique de l'intérêt national exigeront souvent des décideurs qu'ils soient prêts à payer une certaine prime pour atteindre ces objectifs. Dans le cas d'un gouvernement qui veut maximiser le contenu canadien au sens le plus large, il peut être judicieux de laisser davantage de temps pour conclure un marché pour une conception originale et entreprendre la phase de construction. Dans le cas d'une marine consciente qu'elle a une chance historique de mieux répondre à tous ses besoins, la voie de la production interne peut présenter certains avantages par rapport à l'option MOTS.

En résumé, malgré les nombreux arguments en faveur de l'option MOTS, celle-ci pourrait offrir moins d'avantages nets qu'on pourrait le croire. Par conséquent, les intervenants du GC et de la MRC devront évaluer avec soin les avantages et inconvénients de l'option sur étagère pour l'acquisition du navire de combat de surface canadien, sachant que ce choix aura des conséquences dépassant largement le rendement du produit fini.

RMC

NOTES

1. Version condensée et à jour d'un rapport interne de RDDC publié en juillet 2014.
2. Bureau du vérificateur général du Canada, *Rapport du vérificateur général du Canada, Chapitre 3 – Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale*, Ottawa : Travaux publics et Services gouvernementaux, automne 2013, p. 22-25.
3. Aux fins de la présente étude, « conception » et « modèle » renvoient à un navire complet comprenant la plateforme (coque et machines) et le système de combat.
4. David Mortimer, *Going to the Next Level: The report of the Defence Procurement and Sustainment Review*, Commonwealth of Australia (Defence Materiel Organisation), 2008, p. 17.
5. Jeffrey Drezner et coll., *Are Ships Different? Policies and Procedures for the Acquisition of Ship Programs*, RAND National Defense Research Institute, 2011, p. xi-xiii.
6. Capitaine de frégate David Peer, « Estimating the Cost of Naval Ships ». *Canadian Naval Review*, vol. 8, nº 2 (été 2012), p. 4-5.
7. Les exigences réglementaires ne contribuent peut-être pas à améliorer la capacité de combat, mais il faut néanmoins les respecter pour se conformer aux lois nationales ou internationales. Elles peuvent comprendre des améliorations aux normes environnementales (c.-à-d. un système de gestion des déchets de bord), aux normes de sécurité (c.-à-d. des réservoirs de carburant renforcés) et aux normes d'habitabilité (c.-à-d. les cabines d'équipage).
8. Leo Hogan, « Good Enough? Off the Shelf Procurement in Defence », Raytheon Australia Occasional Paper, sans date, p. 5. Document consulté en ligne le 15 novembre 2013 au http://www.raytheon.com.au/rtnwcm/groups/rau/documents/content/rau_ots_procurement_occ_paper.pdf.
9. Par exemple, une étude menée par l'US Government Accountability Office a conclu que pour ajouter un système de déminage télécommandé au 40e destroyer de la classe ARLEIGH-BURKE (DDG-91), il faudrait modifier 30 p. cent des zones de conception du navire. Voir Government Accountability Office, *Defense Acquisitions – Improved Management Practices Could Help Minimize Cost Growth and Navy Shipbuilding Programs*, February 2005, p. 40. Document consulté en ligne le 28 novembre 2013 au http://www.gao.gov/new.items/d05183.pdf.
10. Des trois options permettant de répondre au besoin de navires de soutien interarmées (version 2) de la MRC – MOTS, MOTS+ et nouveau modèle – l'option MOTS+ a été considérée comme étant la plus risquée. Entretien avec la direction – Soutien des programmes navals, Gatineau, 3 décembre 2013.
11. Warren King, directeur général, programmes, Defence Management Organisation, Australie. Voir Mortimer, p. 18.
12. Andrew Davies, *Trouble at the docks?(part II)*. Document consulté en ligne le 31 octobre 2013 au http://www.aspistrategist.org.au/trouble-at-the-docks-part-ii/.
13. Navy Matters, « Medium sized Vessel Derivate (MVD) ». Document consulté en ligne le 31 octobre 2013 au http://navy-matters.beedall.com/mvd.htm.
14. La « facilité de fabrication » renvoie à la capacité du chantier naval et de l'intégrateur des systèmes de combat d'accomplir leurs tâches respectives, mais aussi de relier leurs processus au point où les systèmes de combat sont parfaitement raccordés à la coque.
15. Andrew Davies et Peter Layton, « We'll have six of them and four of those – Off-the-shelf procurement and its strategic implications », Rapport spécial de l'Australian Strategic Policy Institute (ASPI), novembre 2009 (numéro 25), p. 4. Les auteurs font référence à un rapport de 2008 publié par l'Australian National Audit Office qui conclut que le cycle d'acquisition serait beaucoup plus rapide si l'on se tournait vers les produits sur étagère pour se procurer les gros articles de défense. Il conviendrait peut-être de revoir cette « règle générale » si un chantier naval est appelé à construire un modèle existant qu'il ne connaît pas très bien.
16. Peer, 5. En revanche, les estimations des coûts initiaux pour les modèles polyvalents sont plus difficiles à établir et peuvent varier d'au moins 40 p. 100 dans un sens comme dans l'autre.
17. Peter Haydon, « Choisir la bonne combinaison pour la flotte : les leçons tirées du processus de sélection de la frégate canadienne de patrouille ». *Revue militaire canadienne,* vol. 9, nº 1, p. 68.
18. Stefan Markowski et coll., « Australian Naval Procurement Cycles: Lessons for Other Small Navies ». *Proceedings of the Fifth Annual Acquisition Research Symposium*, Naval Postgraduate School, Monterey, CA, 14 et 15 mai 2008, p. 359.
19. Entretien avec la direction – Soutien des programmes navals, Gatineau (Québec), le 3 décembre 2013. Le choix du navire de soutien de la classe *Berlin* pour les navires de soutien interarmées exigera de produire des plans révisés et d'établir un nouveau calendrier de construction, car le constructeur désigné, Vancouver Shipyards, ne possède pas la même capacité de construction que le FEO, Thyssen-Krupp Marine Systems.
20. Markowski et coll., p. 382.
21. En théorie, si le Canada devait demander davantage de changements touchant la conception (moyennant finances), la propriété intellectuelle de la conception finale serait plus susceptible de lui revenir. N'empêche, de nombreux systèmes de bord pourraient tout de même exiger que leur fournisseur étranger acquière une licence de réexportation si la conception doit être vendue à des tierces parties.
22. Aux fins de la présente étude, « frégate polyvalente » renvoie à un navire de combat capable, à tout le moins, de s'autodéfendre contre les menaces terrestres, sous-marines et aériennes de courte portée, et d'atteindre des cibles terrestres, sous-marines et aériennes à courte et moyenne distance du navire. Ce type de frégate ne peut pas agir comme navire de commandement d'un groupe opérationnel ni assurer la défense aérienne d'un tel groupe.
23. Gouvernement du Canada, *Guide d'acquisition de la Défense 2014* – Systèmes navals, Navires de combat canadien. Consulté en ligne le 17 juin 2015 au http://www.forces.gc.ca/fr/business-defence-acquisition-guide/systemes-navals.page.
24. Entretiens avec des officiers supérieurs de la MRC, le 16 janvier 2014.
25. Il faut dire que le navire de la classe *Iroquois* modifié n'était pas équipé d'une arme antinavires dédiée, bien que le missile surface-air standard eût pu être utilisé, au besoin.
26. Dans le cas de la Norvège, les cinq frégates de la classe *Oslo* vieillissantes ont été remplacées par un nombre équivalent de frégates polyvalentes de la classe *Fridtjof Nansen* à partir de 2006.

MDN, CIIFC ISC87-348

Quartier général de la Défense nationale, Ottawa.

Excellence institutionnelle : la feuille de route initiale

par Éric Tremblay et Bill Bentley

Le major-général J. G. E. Tremblay, CD, *est actuellement le commandant – Génération du personnel militaire (GENPERSMIL) à Kingston, en Ontario.*

M. Bill Bentley, Ph.D. MSM, CD, *est actuellement l'officier d'état-major, Concepts professionnels, au Quartier général (QG) GENPERSMIL.*

Les auteurs aimeraient remercier Mme Jill Sinclair, M. David Emelifeonwu, Ph.D., et M. Bjorn Lagerlof pour avoir passé le présent article en revue et avoir formulé de précieux commentaires.

Une culture d'excellence

L'excellence institutionnelle est une qualité illusoire, recherchée par de nombreuses organisations, notamment les forces armées. À ce chapitre, les Forces armées canadiennes (FAC) ne font certainement pas exception à la règle. S'il est vrai que l'excellence institutionnelle constitue un objectif illusoire, elle reste néanmoins un objectif noble vers lequel il faut tendre. Les compressions budgétaires incessantes imposées aux gouvernements, l'interdépendance et la concurrence mondiales, la conscientisation et les attentes accrues de la population, ont, entre autres facteurs, accentué l'importance de miser en premier lieu sur l'excellence institutionnelle. Dans le contexte du présent article, ce concept revêt une importance particulière : l'environnement de sécurité d'aujourd'hui et de demain l'exige.

Les FAC en tant qu'institution établie en vertu de la *Loi sur la défense nationale* (LDN) comme faisant partie intégrante du ministère de la Défense nationale, obtiennent une identité distincte et unique – partie II, article 14 de la LDN : « Les Forces canadiennes sont les forces armées de Sa Majesté levées par le Canada. Elles constituent un service intégré appelé «Forces armées canadiennes» ». Ainsi, les FAC constituent une institution distincte qui est néanmoins inextricablement liée au ministère de la Défense nationale duquel elles relèvent. De plus, leur force institutionnelle dépend à divers degrés des liens qu'elles entretiennent avec d'importants intervenants à l'échelle nationale, pangouvernementale et internationale.

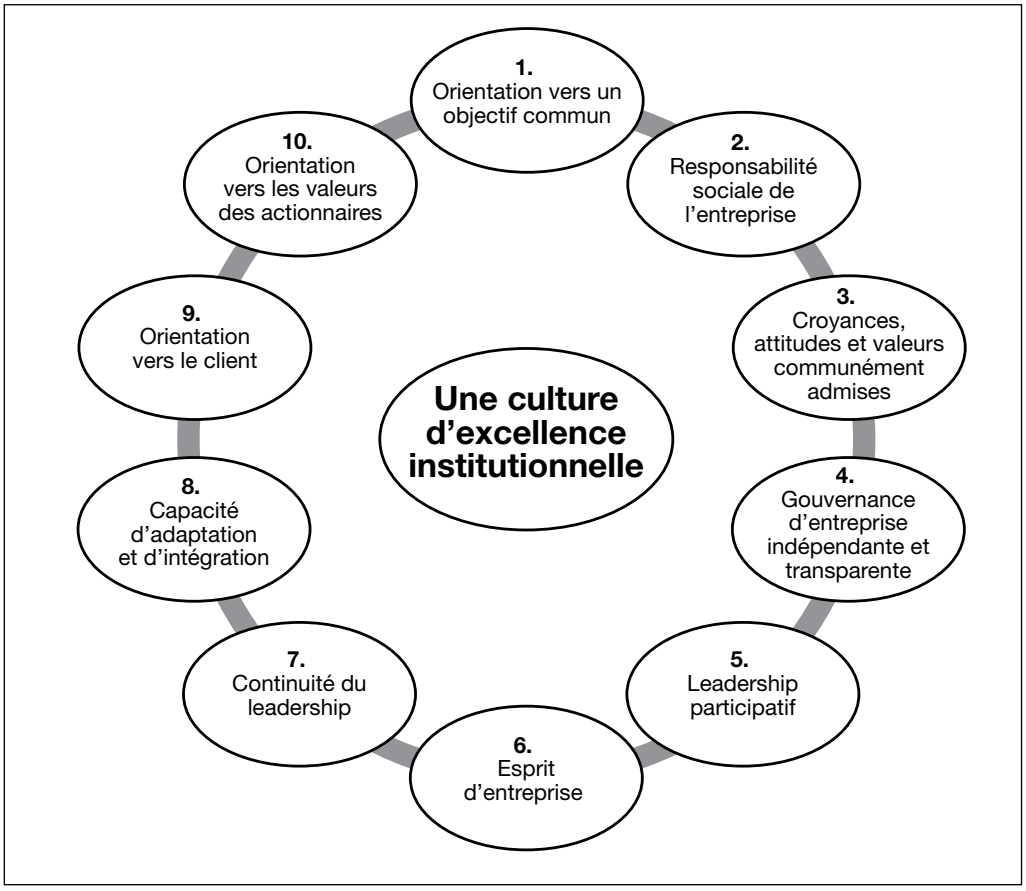
Une profession – la profession des armes – est au cœur des FAC. Sa fonction est l'application ordonnée de la force militaire conformément aux directives du gouvernement du Canada selon sa tradition d'efforts de relations coordonnées entre civils et militaires. Les FAC, en tant qu'instrument de la politique du gouvernement, et conjointement avec d'autres partenaires pangouvernementaux, sont responsables de la sécurité nationale des Canadiens et de la promotion et protection des valeurs et des intérêts canadiens. Une telle responsabilité sous-tend toujours de mener des opérations dans des environnements externes instables et dangereux, principalement caractérisés par de l'incertitude et des défis asymétriques. Il s'agit d'une responsabilité profonde et exigeante qui requiert l'excellence sur tous les fronts. Non seulement les FAC doivent-elles *atteindre* l'excellence, mais elles doivent aussi être *perçues* comme étant excellentes par tous les intervenants, soit, d'abord et avant tout, par le gouvernement élu, ensuite, par les autres partenaires de la sécurité nationale et, plus important encore, par la société canadienne.

Il y a de nombreux éléments qui, s'ils sont rassemblés, peuvent caractériser l'excellence dans toute organisation. Ces éléments peuvent être analysés séparément, mais ultimement, ils doivent être pris en compte de façon holistique, en termes systémiques. Seule la synergie qui émane de leur interaction peut produire l'état final désiré, soit l'excellence institutionnelle. Dans toute organisation, cette synergie en action peut être décrite comme étant la culture qui existe dans l'organisation, autrement dit sa culture organisationnelle. En tant qu'agents, les leaders créent et modifient la culture alors que les bureaucrates et les administrateurs vivent au sein de cette dernière. En d'autres mots, le leadership constitue la *direction*, et la gestion constitue le *processus*. Ainsi, les leaders, y compris les bureaucrates dans leurs capacités de leadership, s'efforcent de créer et d'entretenir une culture d'excellence institutionnelle. Les institutions ont également la capacité de façonner le comportement des personnes qui la composent. La relation symbiotique entre les agents et la structure est digne de mention et, en l'occurrence, elle accorde à la poursuite de l'excellence institutionnelle une place prépondérante.

Transformer la culture organisationnelle en excellence institutionnelle

Il existe ainsi de nombreuses théories et modèles qui visent à décrire en quoi consiste une culture d'excellence organisationnelle. Plusieurs auteurs spécialistes de l'administration publique et de la science de la gestion se sont efforcés de montrer comment les organisations peuvent cheminer vers l'excellence institutionnelle. Des théoriciens bien connus, tels que Chester Barnard (*The Functions of the Executive*), Peter Drucker (*La pratique de la direction des entreprises*) et Henry Mintzberg (*Grandeur et décadence de la planification stratégique*) ont fourni de précieux renseignements sur le sujet. Le général Gordon Sullivan (*Hope is not a Method*) et le colonel John Boyd (*The Essence of Winning and Losing*) ont considéré les forces armées comme une institution en tant que telle. Chacun de ces auteurs traite certains éléments de la culture en question, mais ne tient pas vraiment compte des éléments de façon globale.

Un modèle plutôt récent qui tient bien compte des éléments dans leur ensemble a été présenté par Edgar Schein, un professeur émérite en gestion au Massachusetts Institute of Technology dans son livre *Organizational Culture and Leadership* (4e édition)[1]. Il a été adapté à partir d'une étude allemande menée auprès de 63 sociétés mondiales. Ce modèle est présenté à la figure 1.



D'après Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*

Figure 1: Culture organisationnelle et leadership.

Il est important de noter que les dix critères, auxquels Schein fait référence, tiennent compte d'une part des questions de réactivité et de responsabilité envers les intervenants externes et internes, et d'autre part des questions d'intégration interne, verticalement et horizontalement. Selon la conclusion de l'étude, les six entreprises qui ont été les plus à même d'atteindre l'excellence institutionnelle sont les suivantes : le Groupe BMW, Lufthansa, Grundfos, Henkel, Hilti et Novo Nordisk. Afin de mieux concrétiser les abstractions que prennent ces dix critères, extraits de l'étude susmentionnée, ces derniers doivent être décrits en termes pertinents pour une institution militaire, plus précisément les FAC. Voilà ce qu'illustre la figure 2.

Compte tenu de l'objet du présent article, ces dix critères, ou dimensions d'une culture d'excellence peuvent ensuite être classés dans trois groupes qui clarifient la façon dont ils contribuent directement à l'état final de l'excellence institutionnelle dans le contexte d'une organisation qui met précisément l'accent sur la sécurité.

Trois composantes de l'excellence institutionnelle

Deux groupes représentent les « façons » d'atteindre l'état final désiré et un groupe représente les moyens en termes d'art opérationnel et de tactiques. Ce dernier groupe est crucial, car la stratégie militaire se définit le mieux comme l'orientation et l'emploi de la force militaire à des fins stratégiques

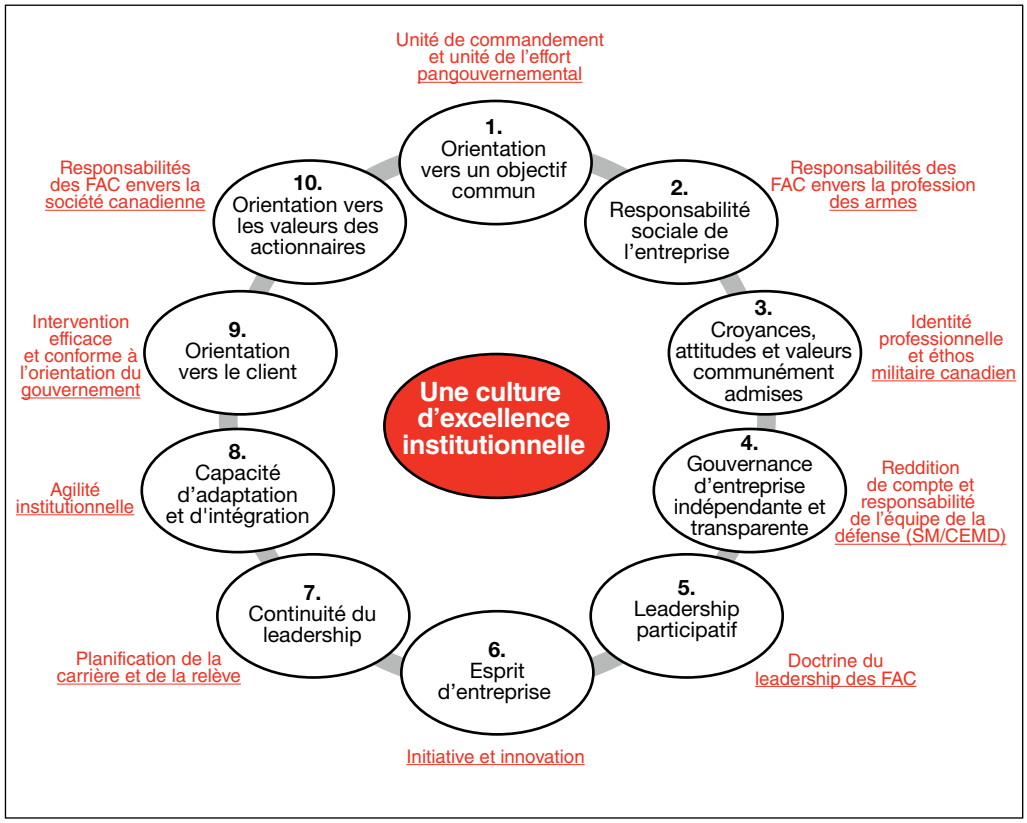


Figure 2 : Institution militaire.

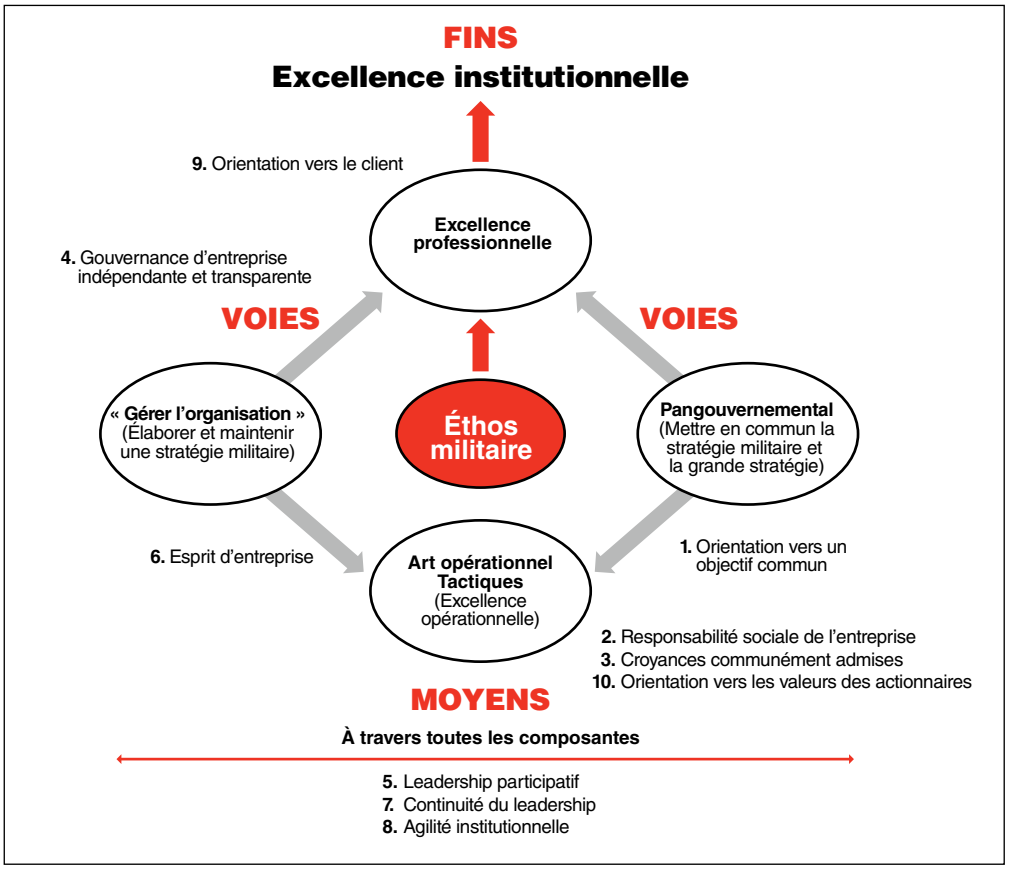
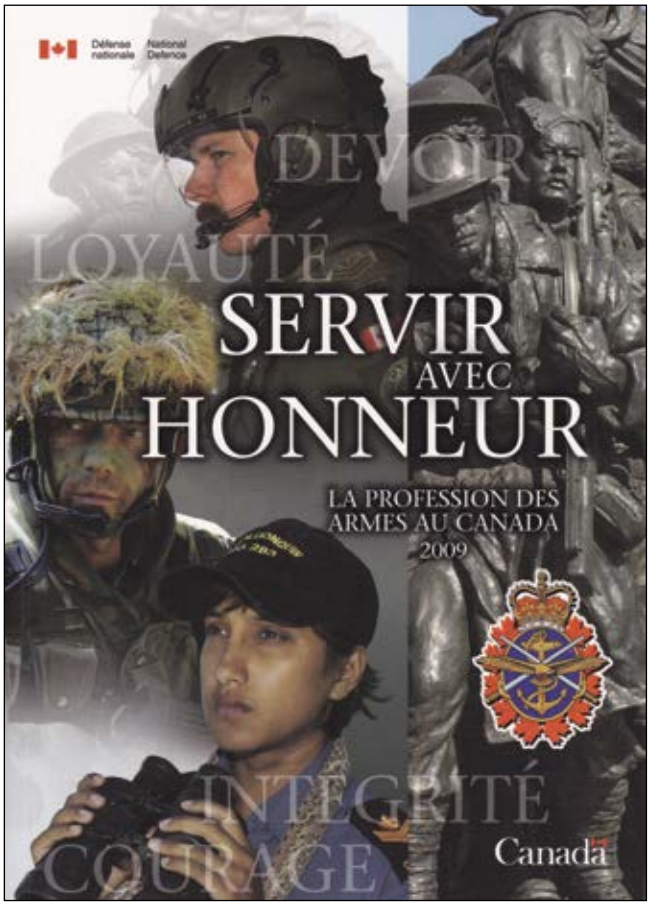


Figure 3 : Excellence institutionnelle[3].

dictées par la politique[2]. En fait, la stratégie militaire relie les trois groupes. La trinité qui en résulte, le trois en un, imprégné de l'éthos militaire canadien, crée la nature de l'excellence professionnelle qui concorde virtuellement avec l'excellence institutionnelle. Ce concept est illustré à la figure 3.

Politique et stratégie

L'excellence institutionnelle, résultante de l'harmonisation des trois groupes d'éléments permettant de « gérer une organisation », du cadre pangouvernemental et de l'excellence opérationnelle, constitue la garantie ultime que les FAC bénéficieront d'une préparation optimale pour concrétiser l'orientation du gouvernement. Un des éléments clés de cette harmonisation est, bien sûr, l'éthos militaire, qui comprend les croyances et les attentes au sujet du service



MDN, Presses de l'ACD

militaire, de même que les valeurs militaires et canadiennes fondamentales, tel qu'il est décrit dans *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*.

Les moyens stratégiques permettent d'atteindre des fins politiques. Autrement dit, les six missions actuelles que le gouvernement a assignées au MDN/aux FAC requièrent une stratégie (globale et militaire) pour satisfaire aux exigences du gouvernement. Ici, un des processus cruciaux consiste à entretenir le dialogue entre les décideurs et les stratèges. De ce dialogue *résultera*, ou *devrait résulter*, une compréhension mutuelle sur la nécessité d'établir un fil conducteur entre les ressources et les aspirations politiques. Il n'y aura peutêtre jamais de correspondance idéale entre ces deux éléments, mais la stabilité stratégique sera largement conditionnelle de la qualité de l'entente. La stratégie militaire en question, tel qu'il est illustré à la figure 3, fonctionne selon les trois groupes afin de produire l'effet stratégique global nécessaire à l'atteinte des objectifs politiques. Par conséquent, l'effet stratégique produit dans chacun des groupes est cumulatif.

Au cours de l'élaboration d'une stratégie, la question de l'utilité du recours à la force en regard des relations internationales dans le monde contemporain doit être soigneusement prise en compte. La menace et l'utilisation militaires concrètes sont souvent plus difficiles à justifier aujourd'hui que par le passé. Cependant, cela ne signifie pas que la force militaire a perdu sa capacité distincte de confirmer certaines décisions politiques[4]. Néanmoins, l'utilisation de la force (c.àd. combien, quand, etc.) doit maintenant être mieux justifiée, ce qui signifie que le domaine politique est maintenant plus restrictif en ce qui concerne la pertinence de l'utilisation de la force militaire.

Si les leaders des FAC veulent être à la hauteur du défi, qui consiste à être formé professionnellement de manière adéquate en tant que penseurs stratégiques, il est important de reconnaître que la stratégie comporte de grandes difficultés, pour de nombreuses raisons. La plus importante de ces raisons est qu'il ne s'agit ni de politique, ni de puissance de combat, mais bien de la conversion de l'*effort militaire* en *victoire politique*. Étant donné que la stratégie comporte son lot de difficultés uniques dans le contexte des sous-systèmes de la guerre et des conflits, peu de gens peuvent briller dans ce domaine. Leur nombre peut être accru par l'éducation, mais pas par l'entraînement et encore moins par l'expérience de commandement et de planification aux niveaux opérationnel et tactique. De plus, le stratège militaire américain Barry Watts a fait valoir que les capacités cognitives mises en œuvre par les combattants ayant une expérience dans le domaine tactique diffèrent fondamentalement de celles que les artistes opérationnels et les stratèges compétents doivent posséder5. Cependant, ces capacités au niveau tactique doivent d'abord être acquises par l'entraînement, l'expérience et l'éducation. Le professionnel militaire doit d'abord posséder une maîtrise parfaite de l'expertise tactique avant d'être en mesure de se pencher avec confiance sur le domaine de la stratégie et de la stratégie globale. Une fois l'expertise maîtrisée, les commandants d'expérience peuvent conserver ces compétences et les utiliser pour participer à la formulation de stratégies.

Sachant cela, on peut affirmer que l'excellence institutionnelle dans les FAC requiert que le perfectionnement professionnel des leaders institutionnels soit modifié. En effet, il est nécessaire de passer d'une formation orientée sur la tactique à une méthodologie dont le centre de gravité serait axé sur les compétences opérationnelles et stratégiques (période de perfectionnement [PP] PP3 à PP5). Fondamentalement, il est nécessaire de reconnaître que l'environnement tactique et que l'environnement institutionnel font partie d'un continuum qui découle tant du contexte de sécurité de l'avenir que du contexte institutionnel de l'avenir. De plus en plus, mener la guerre demande une préparation exhaustive, du niveau tactique au niveau stratégique (institutionnel). Les prouesses tactiques peuvent être maintenues à long terme uniquement si la gouvernance institutionnelle et l'orientation stratégique sont de tout premier ordre[6]. Il est tout aussi important de noter que, sans l'apport de stratégies efficaces, les conséquences tactiques pour les troupes peuvent être désastreuses. La question du défi concernant le perfectionnement professionnel sera abordée plus loin dans la section qui traite de la nécessité de procéder à un changement de paradigme.

Gestion de l'organisation et stratégie militaire

La stratégie militaire appelle les moteurs nécessaires, comme la politique, la structure de la force, les programmes liés à l'équipement, les infrastructures, les systèmes de gestion des finances et des RH, la technologie de l'information et les affaires publiques, pour catalyser les moyens (campagnes et opérations tactiques). Il s'agit clairement d'un effort militairecivil; c.àd. que toute l'équipe de la défense doit « gérer l'organisation ». La force des moteurs en termes de qualité et de quantité crée l'efficacité opérationnelle ainsi que la bonne structure de la force ou le niveau adéquat de préparation nécessaire pour suivre l'orientation du gouvernement. Des gains en efficience entraînant des économies peuvent être réalisés en « rajustant » les moteurs et en veillant à ce que nous continuions de respecter les priorités établies par le gouvernement, tout en demeurant conscients des réalités financières du moment.

Le fonctionnement efficient et efficace de l'institution des FAC considérées, en partie, comme une entreprise commerciale, est une exigence absolue pour l'atteinte de l'excellence institutionnelle. En premier lieu, il requiert un fort sentiment d'unité au sein de l'équipe de la défense dans son ensemble. Les SMA et les N1 civils, ainsi que leur personnel, doivent comprendre et respecter leurs rôles respectifs au sein de l'institution ainsi que la façon dont chacun contribue à l'atteinte de l'excellence recherchée. Cela est représenté par le critère numéro quatre du modèle de Schein (gouvernance d'entreprise transparente). En second lieu, l'équipe de la défense doit fonctionner de façon transparente avec l'ensemble de la « communauté », en assurant la liaison avec tous les intervenants dans les domaines de l'approvisionnement, des finances et des RH, entre autres.

Il existe aujourd'hui une transparence et une responsabilité hyper habilitantes qui touchent directement la gouvernance, la gestion et le leadership de l'institution et qui doivent être prises en compte. Une gestion, une administration et un leadership clairs et continus au sein de l'institution et basés sur les pratiques exemplaires tirées tant du secteur public que du monde des affaires sont essentiels. C'est ici que le critère numéro six, esprit d'entreprise, doit être bien compris et renforcé. Les qualités et les compétences requises au présent niveau peuvent se refléter dans l'éthos militaire canadien. Ainsi, la profession continuerait à accorder une grande importance à l'esprit du guerrier au niveau tactique, mais mettrait également l'accent sur ce que l'on pourrait considérer comme le guerrier entrepreneurial aux niveaux politique et stratégique. Ici, on entend par « entrepreneurial » l'engagement à améliorer la proposition de valeur d'une entreprise plutôt que sa marge de profit. Ainsi, l'accent est mis sur les qualités requises pour « gérer l'organisation » et relatives à l'initiative, à l'innovation et à la prise de risque.

La gestion des ressources est actuellement perçue comme étant un problème courant par un nombre d'interlocuteurs, de partenaires et d'intervenants des institutions. Dans certains cas, les leaders supérieurs de l'institution ont acquis une piètre réputation concernant la vaste question de l'attribution des ressources dans son ensemble. Tous les aspects précédents sont compris d'une façon ou d'une autre dans le sujet de l'administration publique, mieux définie comme étant la discipline qui prépare les fonctionnaires à exercer un rôle de leader dans la fonction publique. L'administration publique met l'accent sur les sphères sociale, économique et politique dans lesquelles les fonctionnaires évoluent et permettent à ces derniers d'acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour diriger de façon efficace et fiable tout en assurant la reddition de compte au parlement. Pour le moment, les professionnels militaires ne sont pas considérés comme des administrateurs publics. Cependant, les leaders supérieurs de l'institution des FAC doivent partager cet espace avec leurs collègues civils. Dans le groupe « gérer l'organisation », l'excellence institutionnelle exige que les professionnels militaires possèdent un vaste ensemble de compétences différent de celui qui est normalement exigé pour mener des opérations au niveau tactique. Ces compétences comprennent, par exemple, l'esprit entrepreneurial, la pensée systémique et les styles de leadership participatif.

La complexité de l'environnement de sécurité en constant changement requiert que l'ensemble de la communauté pangouvernementale travaille conjointement de façon efficace. En même temps, l'environnement institutionnel de l'avenir requiert un niveau identique d'effort de collaboration auquel les officiers militaires n'ont pas été considérablement exposés. Les nouvelles politiques et lois, ainsi que les objectifs pangouvernementaux exigent que les leaders institutionnels gèrent l'organisation selon une approche minutieuse et

Photo du MDN APD02 5000-150

Photo du MDN ET2015-5066-018, prise par le caporal Stuart MacNeil

pangouvernementale. Par exemple, la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense (SAMD) et le Plan d'action pour la réduction du déficit (PARD) requièrent que la gestion ministérielle soit exercée de façon intégrée et collaborative.

Stratégie pangouvernementale et militaire

Il est largement reconnu que l'environnement de sécurité contemporain demeurera ambigu, inconsistant et instable dans un avenir rapproché. Même si ce n'est pas l'endroit pour élaborer sur les causes sousjacentes, il convient de souligner que celles-ci se regroupent quelque part entre la mondialisation, la modernité et l'identité. En raison de la myriade d'enjeux auxquels il faut faire face, il est important de former des penseurs et des leaders stratégiques; néanmoins, il est encore plus important de permettre à l'effectif de développer les capacités et habiletés nécessaires pour soutenir toute la panoplie d'instruments de la puissance nationale dont les forces armées font partie. L'état souverain n'a peutêtre plus le monopole sur toutes les composantes du pouvoir, mais il n'en demeure pas moins un joueur essentiel. Dans ce même contexte, il existe une profusion d'acteurs à l'échelle internationale dont l'agilité et l'incidence sont accrues en raison de la technologie. En vérité, l'entière question de l'utilité du recours à la force en relation avec les causes et les effets des conflits doit être passée en revue. L'utilisation de la force militaire n'est plus aussi simple et, en l'occurrence, souvent aussi si décisive qu'on le croyait auparavant.

Néanmoins, la force militaire demeure un élément essentiel conformément à la politique nationale. L'utilité d'une telle force ne repose plus uniquement sur son application État contre État, donné, ou nécessairement force contre force, même si cette application demeure pertinente dans certaines circonstances. En fait, l'utilité de la force pourrait se trouver dans son application aux opérations de formation des forces étrangères ou d'autres éléments de construction de nation, ou dans diverses opérations de la coalition/de l'OTAN/de l'ONU.

Pour revenir à la figure 1, le critère essentiel nº 1 – orientation vers un but commun – est sans doute un objectif clé à atteindre pour faire face aux défis dans l'environnement opérationnel contemporain. Un des principaux défis est posé par la réalité de la demande croissante en matière de sécurité à laquelle il faut répondre avec des ressources moindres, dans un monde de plus en plus complexe. Ainsi, pour façonner les aptitudes et capacités nécessaires pour influer sur l'habileté d'agir dans un monde complexe, l'agilité institutionnelle est nécessaire. Cette dernière s'acquiert grâce à une communication améliorée, une compréhension mutuelle et un choix de plans d'action qui mènent vers l'atteinte de l'excellence institutionnelle. Tout d'abord, les membres de l'équipe de la défense doivent travailler conjointement pour « gérer l'organisation » de façon optimale afin de générer une stratégie militaire efficace. Cette stratégie est ensuite mise en commun avec la grande stratégie globale formulée par tous les praticiens de la sécurité nationale. La stratégie de sécurité nationale, ou la grande stratégie, met à profit tous les éléments de puissance nationale lorsque vient le temps de gérer les problèmes complexes auxquels le Canada fait face aujourd'hui. C'est à ce moment que la stratégie militaire du Canada relie l'institution des FAC à tous les autres praticiens de la sécurité nationale qui participent au fil du temps à l'élaboration et à la poursuite de la grande stratégie du Canada, au sein de l'espace géopolitique concerné.

La passerelle stratégique

La métaphore de la « passerelle » stratégique est probablement la meilleure image pour représenter tous les intervenants qui doivent être rassemblés pour élaborer une grande stratégie. Les stratèges militaires et les leaders institutionnels des FAC partagent cette passerelle avec un grand nombre de praticiens de la sécurité nationale. La communauté de pratique formée par ces derniers engage les décideurs d'un côté de la passerelle à donner des conseils stratégiques et à concevoir des politiques. De l'autre côté, cette communauté traduit les buts politiques en objectifs

réalisables pour ceux qui doivent obtenir des résultats sur le terrain, qu'ils soient militaires ou civils. Nous devons être en mesure de créer des options militaires qui, de façon appropriée, *tiennent compte* du mandat et des priorités de nos partenaires pangouvernementaux et qui y sont *sensibles*. L'excellence institutionnelle est atteinte lorsque tous les intervenants sur la passerelle, grâce à leur expertise pertinente respective, partagent leurs compétences, font preuve de confiance et de respect mutuels et maintiennent un dialogue continu. Les compétences dont il est ici question diffèrent de celles requises dans les autres groupes et comprennent les qualités de négociateurs compétents et de créateurs d'espace collaboratif.

Le récent programme instauré par le chef d'état-major de la défense et le sous-ministre, dirigé par le directeur général de la direction de l'éducation, des partenariats et des engagements externes ainsi que le commandant GENPERSMIL, constitue la prochaine étape vers l'excellence institutionnelle à cet égard. L'objectif ambitieux consiste à modifier la communauté de pratique actuellement formée de praticiens de la sécurité nationale pour qu'elle soit formée de personnes qui s'identifient comme étant des professionnels de la sécurité nationale. Le processus devrait être bien ancré dans des compétences clairement articulées, un degré d'expertise commune qui met l'accent sur les responsabilités partagées et les enjeux précis.

Excellence opérationnelle

Les FAC ont prouvé de façon extraordinaire qu'elles étaient capables d'atteindre l'excellence au niveau tactique dans l'ensemble du spectre des opérations. Depuis 1945, une vaste (en termes canadiens) force professionnelle a instauré et maintenu une philosophie ainsi qu'une méthodologie d'instruction permettant de perfectionner constamment les aptitudes de combat nécessaires sur terre, en mer et dans les airs. Des unités relativement bien équipées sont normalement adéquatement préparées et prêtes à agir rapidement. En plus de ce régime d'instruction « bien rodé », il existe un corpus de doctrine tactique qui permet de mener des opérations interarmées efficaces et qui assure un haut degré d'interopérabilité dans le cadre des opérations interalliées, spécialement avec nos partenaires des forces alliées de l'OTAN.

Tous ces éléments reposent sur la doctrine en matière de leadership – *Diriger des personnes* – qui insiste sur la réussite de la mission, l'esprit du guerrier, le moral, la cohésion et le bienêtre de tous les membres de l'équipe. Les leaders dirigent et motivent leurs subordonnés afin de leur permettre d'accomplir leurs tâches de façon professionnelle tout en maintenant ou en créant les capacités afin d'assurer le succès de la mission. Les leaders des Forces armées canadiennes font constamment preuve de courage, à la fois physique et moral, et sont engagés à s'acquitter de leurs fonctions avec honneur.

Les prouesses tactiques sont possibles grâce à l'application de l'art opérationnel. C'est là que s'effectue la réalisation cohérente des objectifs stratégiques par l'emploi des ressources tactiques dans des opérations et des campagnes d'envergure. Les commandants opérationnels utilisent des manœuvres opérationnelles, qui consistent en une combinaison de masse et de mobilité, pour atteindre leurs objectifs.

Tel qu'il a été question précédemment, la contribution tactique/opérationnelle à l'effet recherché par la stratégie globale ne peut être maintenue et, en fait, maximisée, que si elle réside dans une stratégie militaire bien réfléchie et exécutée qui repose sur l'éthos militaire. Si cela n'est pas le cas, l'excellence professionnelle et institutionnelle ne sera pas possible.

Photo du MDN HS41-2015-0001-020-026

Photo du MDN IS2008-9219, prise par le caporal-chef Robin Mugridge

Éthos militaire

L'excellence professionnelle, qui ne repose pas uniquement sur « le combat », dépend entièrement de l'éthos militaire des FAC qui guide tant la façon dont la force militaire doit être appliquée que la conduite personnelle et collective de tous les membres de la profession des armes. L'éthos militaire constitue le fondement de l'identité des professionnels des FAC. Grâce aux valeurs qui y sont inhérentes, les militaires demeurent subordonnés aux autorités civiles. Ces valeurs lient également la profession à la société canadienne. Les FAC doivent incarner les valeurs fondamentales canadiennes, telles que la diversité, la tolérance et l'équité. Les Canadiens s'identifieront aux FAC si elles reflètent les valeurs canadiennes communes. Sans le partage de ces valeurs, les FAC perdront la confiance et le soutien des Canadiens. Cela est illustré dans les points numéro neuf et dix du modèle de Schein (orientation vers le client et orientation vers les valeurs des actionnaires).

En posant un regard honnête, force est de constater que l'institution des FAC n'a pas toujours été sensible à cette réalité. L'institution ne peut pas être complaisante. Les FAC ont mis du temps à refléter la société canadienne dans les années 1980 en ce qui concerne l'intégration des femmes dans les armes de combat. En fin de compte, le gouvernement a simplement prévu cette exigence dans la loi. L'affaire somalienne et ses conséquences constituent un choc professionnel important qui a entraîné la révocation partielle du privilège d'autorégulation avec l'établissement du Comité de surveillance du ministre dans le but de superviser la mise en œuvre des 65 recommandations du *Rapport au premier ministre sur le leadership et l'administration dans les Forces canadiennes* (le Rapport Young).

Actuellement, la profession et, par conséquent, l'institution doivent accepter les conclusions du Rapport Deschamps sur l'inconduite sexuelle dans les FAC et tenir compte de ce que ces conclusions signifient pour la profession des armes. En fait, ce dernier point ne peut être caractérisé que comme un exemple d'inconduite professionnelle. Des ajustements à court terme peuvent certainement corriger certains points précis de l'affaire, mais les solutions à long terme doivent porter davantage sur la culture de l'institution et la réaffirmation des valeurs et du comportement professionnels. Voilà quelle était certainement l'intention du général Vance, chef d'état-major de la défense, lorsqu'il a écrit qu'une telle conduite non professionnelle nuisait au bon ordre et à la discipline. En effet, cette conduite est incompatible avec les valeurs de la profession des armes et les principes éthiques du MDN et des FAC.

> Les leaders institutionnels, dans leur rôle d'intendant de la profession, doivent continuellement évaluer le climat professionnel au sein de la profession, en tenant compte des manifestations tant internes qu'externes. À l'interne, il est essentiel que les leaders des FAC prennent soin d'assurer le bienêtre des membres à tous les égards. Cet engagement engendrera un engagement réciproque de la part des professionnels militaires des FAC envers l'institution dans son ensemble. L'éthos militaire constitue certainement le pivot autour duquel tournent toutes les composantes de l'excellence professionnelle. Sans cet éthos, l'excellence institutionnelle est ni possible ni durable[7]. [TCO]

Le changement de paradigme dans le perfectionnement professionnel

Le changement de paradigme concernant la méthodologie de perfectionnement professionnel (PP) est en cours et sera terminé prochainement. Le Cadre de perfectionnement des leaders (CPL), maintenant le cœur du système de PP, est basé sur les cinq métacompétences, soit l'expertise, les capacités cognitives, les capacités sociales, les capacités de changement et l'idéologie professionnelle. Au cours des deux dernières années, le Modèle de perfectionnement des leaders (MPL) a été créé à partir du CPL. Le MPL organise le perfectionnement professionnel, l'évaluation du personnel et la planification de carrière/de la relève dans un système de RH logique et cohérent afin de créer des leaders institutionnels de façon progressive au cours de chacune des périodes de perfectionnement des officiers et des militaires du rang (MR). Cette philosophie du perfectionnement servira de cadre général au système de RH qui facilitera la poursuite de l'excellence institutionnelle.

Leadership institutionnel 2030 (LI 2030)

L'excellence institutionnelle requiert un examen périodique et la diffusion d'une orientation stratégique. *L'officier en 2020* et *Le Corps des MR en 2020* (promulgués en 2002) représentent cette orientation à la suite de l'affaire somalienne. Le document Leadership institutionnel 2030 remplacera cette orientation. Il tiendra compte des leçons retenues du modèle de Schein et fournira l'orientation stratégique en ce qui concerne l'excellence opérationnelle, « gérer l'organisation » de la défense, l'exigence relative à l'expertise en matière de sécurité nationale dans un contexte pangouvernemental et l'excellence professionnelle. De plus, LI 2030 fournira une description et une explication approfondies du Cadre de perfectionnement des leaders et du Modèle de perfectionnement des leaders. En effet, il racontera « l'histoire » du MPL. Cette « histoire » porte sur les synergies à créer en harmonisant le perfectionnement professionnel, l'évaluation du rendement et la planification de carrière, à l'aide d'une approche basée sur les compétences. Plus précisément, LI 2030 expliquera comment le système de perfectionnement professionnel, basé sur les quatre piliers, soit l'éducation, l'instruction, l'expérience et l'autoperfectionnement, aura une incidence sur le perfectionnement des officiers et des MR au cours de chacune des périodes de perfectionnement. LI 2030 indiquera la voie à suivre jusqu'en 2030 et tracera le parcours vers l'excellence institutionnelle.

RMC

OAP DSC03775, prise par le major Bernard Dionne

Quartier général de la GENPERSMIL, Kingston.

NOTES

1. Edgar Schein. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 2010, p. 171.
2. Colin S. Gray. *The Strategy Bridge*, Oxford, Oxford University Press, 2010, p. 29.
3. Même si sept des critères peuvent facilement s'intégrer dans l'un ou l'autre des groupes, les trois autres – Leadership participatif, Continuité du leadership et Agilité institutionnelle – les recoupent.
4. Colin S. Gray. *Hard Power and Soft Power: The Utility of Force as an Instrument of Power in the 21st Century*, Carlisle, PA, Strategic Studies Institute, 2011, p. vii.
5. Barry Watts, « US Combat Training, Operational Art and Strategic Competence », Centre for Strategic and Budgetary Assessment, 2008, p. 52.
6. La tactique sans stratégie est le fracas annonciateur de la défaite – attribué à Sun Tzu.
7. Ordre d'opération du CEMB (O OP CEMD) – Op *Honour*, le 14 août 2015, p. 4.

Photo du MDN ET2015-5075-001, prise par le caporal Stuart MacNeil

Déterminer les compétences essentielles des Forces armées canadiennes de demain : surmonter les obstacles particuliers de la recherche sur la sélection du personnel axée sur l'avenir

par Anna Ebel-Lam

Anna Ebel-Lam *est une scientifique de la défense qui fait partie de l'équipe de sélection et d'évaluation dirigée par le directeur général – Recherche et analyse (personnel militaire) à Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC).Elle a obtenu un doctorat en psychologie sociale de l'Université Queen's en 2010 et s'est jointe peu après au ministère de la Défense nationale. Ses travaux de recherche actuels visent à déterminer de quelle façon les analyses stratégiques d'emploi peuvent être adaptées aux besoins des Forces armées canadiennes et à étudier les difficultés et les avantages liés aux affectations dans le Nord canadien dans le but de faciliter l'adaptation à l'environnement pour les membres des FAC et leurs familles.*

NOTA : Le contenu du présent document est tiré de la publication interne suivante de RDDC sous forme condensée :

EBEL-LAM, A. *A Framework for conducting a strategic job analysis in the CAF: guidelines and recommendations,* Directeur général, Recherche et analyse (personnel militaire), DRDC-RDDC-SR-2014, approbation provisoire, Ottawa, Ontario, Recherche et développement pour la défense Canada, 2014. (ouvrage non traduit)

Introduction

Le développement de la capacité a toujours été essentiel aux Forces armées canadiennes (FAC), mais au début du 21e siècle, l'accent a été mis sur la planification stratégique, la modernisation et le changement. Au niveau organisationnel, ce virage est en partie attribuable à la transformation des FAC amorcée en 2005, après laquelle le ministère de la Défense nationale a déployé des efforts considérables afin de mieux comprendre les facteurs pouvant influencer l'environnement opérationnel des FAC au cours des décennies à venir[1]. Une grande partie du travail consistait à cerner les tendances qui pourraient avoir une incidence sur le rôle des FAC dans les années à venir (p. ex., tendances économiques, percées technologiques). Ce type de recherche est utile, car il permet à l'organisation de s'adapter rapidement aux nouveaux enjeux plutôt que de prédire les conditions exactes auxquelles les FAC sont susceptibles de faire face[2]. À ces pistes de recherche s'ajoutent les efforts déployés pour mieux comprendre l'évolution des rôles des membres des FAC à l'échelle de l'organisation dans les prochaines décennies, ainsi que les qualités que devront posséder ces membres pour bien effectuer leur travail.

En raison des changements constants à l'environnement opérationnel et de l'introduction de nouvelles capacités, il faut aussi réévaluer périodiquement les besoins en personnel associés à un groupe professionnel donné au sein des FAC. De légers changements sont souvent apportés, par suite de cet exercice, aux normes de sélection liées à la profession ou à la formation que doivent suivre les candidats pour l'exercer. Toutefois, les changements sont parfois tellement profonds qu'ils viennent modifier complètement la nature de la profession ou exigent la création d'un nouveau groupe professionnel.

Vu l'importance que revêtent ces activités pour l'efficacité opérationnelle des FAC, il importe d'adopter une approche rigoureuse permettant de cerner les qualités que devront peut-être posséder les membres des FAC. S'inspirant d'ouvrages universitaires, le présent article décrit différentes techniques utilisées pour déterminer les qualités que devront avoir les membres du personnel pour bien s'acquitter de leurs fonctions dans le cadre d'emplois qui sont appelés à changer ou de nouveaux emplois qui verront le jour. Il présente ensuite certaines des difficultés liées à l'application de ces techniques dans un contexte militaire, puis propose une approche conservatrice et axée sur la recherche pour cerner les qualifications professionnelles et les normes de sélection du futur.

Déterminer les critères de sélection liés aux emplois : le processus d'analyse d'emploi

Avant de décider de la meilleure façon de procéder pour déterminer les critères de sélection associés aux emplois futurs, il est important d'avoir une idée des méthodes utilisées par les analystes pour déterminer les qualités que doit posséder le personnel pour occuper un emploi ou un poste actuellement dans les FAC. En résumé, ces qualités sont répertoriées à l'aide de diverses techniques, connues collectivement sous le nom *analyse d'emploi*. Les approches adoptées pour procéder à l'analyse d'emploi peuvent varier, mais l'objectif central est le même, soit de solliciter l'aide de personnes d'expérience occupant le poste en question pour définir les résultats attendus pour un travail donné, les tâches à effectuer pour obtenir ces résultats ainsi que les connaissances, capacités, habiletés et autres caractéristiques (CCHA) essentielles à la réalisation de ces tâches. Après avoir dressé une liste initiale des tâches et des qualifications, les personnes qui connaissent bien le poste peuvent être appelées à évaluer chacune des tâches et des CCHA en fonction de différentes dimensions (p. ex. criticité) pour en déterminer le caractère pertinent dans le contexte de l'emploi en question[3].

Cette façon de procéder est très importante. En effet, l'analyse d'emploi est souvent appelée la pierre angulaire des activités liées aux ressources humaines, puisqu'elle apporte des renseignements essentiels à la préparation des descriptions de travail, des stratégies de recrutement, des échelles de rémunération, des évaluations du rendement, des normes de sélection et d'autres aspects complémentaires des emplois[4]. Pour ce qui est la détermination des critères de sélection utiles liés aux postes au sein des FAC, les analyses d'emploi servent à vérifier que les normes d'admission relatives à un groupe professionnel donné ou à un rôle spécial sont justifiables (c.-à-d. prouver que les qualités exigées permettent aux candidats d'accomplir le travail de manière compétente)[5].

Photo du MDN VL04-2015-0004-009, prise par le caporal Nicolas Tremblay

Analyse stratégique des emplois de l'avenir : méthodes et difficultés actuelles

Les formes conventionnelles d'analyses d'emploi (soit celles servant à déterminer les CCHA associées aux emplois et aux professions actuels) sont utilisées par les psychologues organisationnels et les spécialistes du droit, sont faciles d'application et sont largement employées pour établir des normes de sélection efficaces et défendables pour les groupes professionnels actuellement en place au sein des FAC. Par contre, il est beaucoup plus difficile de déterminer avec exactitude les tâches et les CCHA associées à des emplois ou à des professions qui devraient *voir le jour ou évoluer* dans l'avenir. C'est pourquoi les chercheurs ont établi différentes variantes de l'analyse d'emploi traditionnelle appelées les analyses stratégiques d'emploi (ASE)[6]. Les universitaires s'entendent très peu, dans leurs écrits, sur la meilleure façon d'effectuer les ASE. Toutefois, les approches adoptées par les analystes mettent exclusivement l'accent sur l'évolution des emplois existants et peuvent être regroupées selon trois catégories, lesquelles varient en fonction a) de la spécificité des tendances et développements futurs à l'étude, et b) du type de renseignements qu'on demande aux titulaires des postes et à d'autres spécialistes du domaine. En résumé, cela inclut :

Cas où l'on demande aux titulaires de poste de spéculer sur les grandes tendances du futur (p. ex., climat politique, tendances démographiques, percées technologiques) qui risquent d'avoir une incidence sur leur travail. Pour réaliser une ASE de cette nature, on demande aux titulaires de poste d'effectuer une analyse d'emploi traditionnelle afin de définir les tâches et les CCHA actuellement associées à leur poste. On leur demande ensuite de relever une tendance nouvelle (p.ex. percées technologiques et changements économiques) qui pourrait un jour avoir une incidence sur leur emploi. Enfin, ils doivent réévaluer l'importance des tâches et des CCHA répertoriées au départ et apporter les changements nécessaires à la lumière de ce développement hypothétique[7].

À première vue, ces approches en matière d'analyse stratégique d'emploi fournissent un vaste éventail de renseignements précieux sur l'avenir d'un emploi, car elles reposent sur les vues de personnes en poste, qui, sans contredit, connaissent mieux que quiconque en quoi consiste le travail. Or, ces personnes n'ont pas nécessairement l'expertise nécessaire pour bien cerner les facteurs pouvant avoir une influence sur leur emploi dans les années à venir ou pour émettre des hypothèses sur les changements qui pourraient survenir[8]. En outre, dans certaines circonstances (p. ex., dans le cadre de l'analyse stratégique d'un nouvel emploi), il peut n'y avoir personne pour cette portion de l'analyse.

Cas où les analystes étudient de manière indépendante les nouvelles tendances touchant un emploi en particulier, puis demandent aux titulaires de ces postes de spéculer sur l'influence que pourraient avoir ces tendances sur l'importance relative des tâches et qualifications associées à leur travail. Cette variante de l'ASE comporte plusieurs volets, dans le cadre desquels les analystes procèdent d'abord à des recherches fouillées pour cerner les tendances qui pourraient avoir une incidence sur la profession dans les années à venir, puis sollicitent l'aide de titulaires de ces postes ou d'autres spécialistes du domaine pour déterminer comment ces tendances pourraient influer les tâches et les CCHA nécessaires à l'accomplissement du travail.

Il est intéressant de noter que cette approche particulière a été adoptée par les analystes de l'Army Research Institute des États-Unis pour répertorier les tâches et les compétences potentiellement applicables aux emplois occupés par les soldats et sous-officiers qui en sont à leur première affectation, et ce à deux moments, soit dix ans après le projet et dans les 10 à 25 années suivantes. Ces analystes ont d'abord effectué des recherches poussées pour relever les tendances qui pourraient influer sur ces professions. Ils ont ensuite dressé une liste des tâches et des CCHA qu'ils estimaient applicables aux titulaires de poste dans les deux groupes, puis ont demandé à un groupe de sergents-majors d'évaluer la pertinence de ces informations. Pour déterminer si les rôles étaient susceptibles de changer avec les années, les analystes ont alors ciblé trois professions qui, selon eux, étaient représentatives de la nature du travail que tous les soldats devront effectuer dans le futur, soit officier de la police militaire, éclaireur de cavalerie et spécialiste des systèmes de soutien des transmissions. Ils ont jugé qu'un examen approfondi de ces postes leur permettrait de déduire les tâches et les CCHA qui seront un jour pertinentes pour tout le personnel de l'armée américaine.

De plus, les analystes ont interrogé des militaires et des civils qui, en raison du poste qu'ils occupaient, connaissaient le type d'environnement de travail dans lequel les militaires pourraient se trouver dans l'avenir. Leur but était d'établir des descriptions des conditions de travail probables des soldats pour les deux périodes. Trois groupes de spécialistes, formés de membres supérieurs de l'armée, de psychologues et de chargés du projet, ont ensuite évalué ces descriptions pour en déterminer l'exactitude. Chaque groupe devait ensuite examiner les CCHA établies pour les soldats et les sous-officiers en première affectation, y apporter les ajouts jugés nécessaires, puis les classer en ordre l'importance[9].

À première vue, en raison de l'applicabilité générale des résultats, cette approche est attrayante pour les analystes dont le but premier est d'harmoniser les emplois *changeants* (ou *nouveaux*) avec les buts stratégiques d'une organisation. En outre, il peut sembler plus efficace de mener une ASE en définissant les comportements et qualités qui se rapportent à un éventail de postes au sein d'une même organisation qu'en tentant de déterminer les tâches et CCHA particulières à chacun de ces postes. Or, les particularités qui font en sorte que cette variante de l'ASE est attirante pour certaines organisations limitent également l'utilité des résultats. Plus précisément, les CCHA relevés dans le cadre d'une telle analyse sont souvent des qualités générales (p. ex., capacité cognitive générale, faculté d'adaptation) qui sont largement reconnues comme étant importantes à tout emploi, peu importe l'époque. Enfin, même si les CCHA identifiées à l'aide de ce genre d'ASE sont sans conteste importantes à un bon rendement au travail, souvent elles ne comprennent pas les connaissances et compétences hautement spécialisées que les titulaires de poste doivent cultiver pour répondre aux nouvelles exigences liées à leur travail (p. ex., utiliser une nouvelle technologie).

Cas où des aspects précis et bien définis du milieu de travail futur viendront modifier les paramètres d'un emploi existant ou entraîneront la création d'un nouvel emploi. Dans bien des cas, les ASE de ce type découlent de circonstances où un nouvel ensemble de capacités ou des changements organisationnels sont mis en œuvre dans le contexte d'un emploi existant.

Photo du MDN FA2008-0057

Cette approche représente sans conteste le modèle d'ASE le plus rigoureux. Plus précisément, il s'applique aux situations où l'emploi est *conçu* (ou *modifié*) pour tenir compte de développements futurs concrets, précis et certains. Pour cette raison, les analystes sont mieux en mesure de déterminer les tâches et CCHA précises associées à un emploi donné, ainsi que les qualités abstraites se rapportant de façon plus générale au rendement au travail. En outre, étant donné qu'elles sont déclenchées par des événements ou développements qui sont certains de se produire, les analyses stratégiques d'emploi de cette nature sont moins vulnérables aux biais que les gens introduisent habituellement lorsqu'ils effectuent des prévisions. La prochaine section traite des biais et de leur importance dans le contexte des ASE. Elle décrit également certaine des conditions dont les analystes doivent tenir compte lorsqu'ils décident de la façon d'appliquer cette technique dans un contexte militaire.

Pour donner un exemple, une firme de recherche indépendante a effectué une ASE pour la Federal Aviation Administration (FAA) afin de déterminer de quelle façon les nouvelles capacités en cours de développement étaient susceptibles de modifier les tâches des contrôleurs de la circulation aérienne dans cinq à sept années et les CCHA requises pour effectuer ce travail. Les analystes ont également tenté de déterminer les risques que pourrait entraîner la mise en place de ces nouvelles capacités. Dans le cadre du processus, ils ont d'abord effectué une analyse d'emploi conventionnelle, puis ont effectué des recherches approfondies pour mieux comprendre de quelle manière les dix technologies et procédures liées à l'emploi (ou « vecteurs ») en cours de développement pourraient influer les paramètres de l'emploi. À cette fin, les analystes ont passé en revue les documents décrivant les capacités ainsi que les plans de mise en œuvre correspondants, puis ont mené des entrevues semi-structurées auprès de spécialistes du domaine participant au développement de la technologie ou chargés de déterminer *quand* (et *comment*) celle-ci serait mise en place. Par la suite, les analystes ont évalué, de manière indépendante, comment la mise en œuvre de chaque nouvelle procédure ou technologie pourrait modifier les tâches et les CCHA actuelles associées au métier de contrôleur aérien. À la dernière étape du processus, les analystes se sont rencontrés pour s'entendre sur les changements proposés et mettre à jour la description de travail[10].

Appliquer l'analyse stratégique d'emploi en contexte militaire : difficultés et considérations particulières

Bien que les trois types d'ASE décrits dans les ouvrages puissent vraisemblablement être adaptés aux besoins des FAC, il y a manifestement des différences quant à la rigueur de chacun. De plus, plusieurs facteurs doivent être pris en compte avant d'appliquer les ASE au contexte des FAC, et ceux-ci sont décrits brièvement dans les paragraphes qui suivent.

Structure organisationnelle et climat différents dans les contextes militaires et civils

Le climat organisationnel qui a mené au développement de l'ASE est très différent de celui des FAC. En particulier, bon nombre des approches en matière d'ASE décrites dans les ouvrages universitaires conviennent surtout aux organisations « horizontales » au sein d'industries connaissant une évolution rapide. En outre, ces approches visent souvent à délimiter les comportements et compétences qui s'appliquent largement à un grand nombre de postes différents au sein d'une organisation[11]. Un tel exercice est sans aucun doute utile aux FAC, mais il est probable que des tâches ou compétences hautement spécialisées soient rattachées aux groupes professionnels qui sont *créés*

(ou *modifiés*) pour tenir compte d'une nouvelle capacité ou initiative. De plus, les cadres des différents groupes professionnels au sein des FAC sont relativement bien définis et très rigides, sans compter que l'organisation repose sur une structure *hiérarchique* (et non *horizontale*). Bref, plusieurs variantes des analyses stratégiques d'emploi (en particulier celles où les titulaires de poste et les analystes cherchent à prédire les tendances à venir) s'adaptent mal aux besoins particuliers des FAC.

Biais cognitifs pouvant nuire à la justesse des prévisions

Il va de soi que personne ne peut prédire avec certitude les événements lointains. Et même lorsque les analystes ont accès à des renseignements concernant des développements plus imminents, il peut être très difficile de déterminer quand et comment ces changements influeront un groupe professionnel donné au sein des FAC (ou l'organisation dans son ensemble) en raison des biais bien connus que les gens (y compris les spécialistes) introduisent couramment lorsqu'ils tentent de faire des prévisions. Les paragraphes qui suivent décrivent en détail plusieurs de ces biais ainsi que les répercussions qu'ils peuvent avoir sur les analyses stratégiques d'emploi et les autres types de prévisions :

a) Lorsqu'ils étudient l'incidence d'événements futurs sur les FAC, les planificateurs et les analystes stratégiques peuvent se concentrer exclusivement sur un petit nombre de développements futurs clés, aux dépens d'un grand nombre de développements moins importants (mais tout aussi percutants), un phénomène communément appelé la « focalisation »[12]. Ils peuvent par conséquent surestimer les répercussions que les tendances faisant l'objet de nombreuses discussions auront sur l'environnement opérationnel futur des FAC, et mal évaluer l'incidence des développements moins apparents.

b) Les gens (surtout dans la culture occidentale) sont portés à croire que les tendances sont linéaires, même s'il n'y a aucune raison logique de le croire[13]. Dans la pratique, un tel raisonnement peut empêcher la personne d'anticiper les variantes quant au rythme ou l'orientation d'une tendance future. Par exemple, en raison de l'utilisation croissante de la technologie au travail au cours des vingt dernières années, le personnel des FAC, les décideurs et les analystes peuvent automatiquement supposer que cette tendance continuera de croître au même rythme dans les prochaines décennies, même s'il est tout aussi plausible que la cadence des percées technologiques du début du 21e siècle atteigne graduellement un plateau et se stabilise.

c) Lorsque les gens émettent des hypothèses sur la forme que prendront des objets ou des événements dans un futur lointain, ils tendent à les voir de façon abstraite et à se concentrer sur les grandes caractéristiques. De plus près, ils voient toutefois les objets et les événements de manière beaucoup plus détaillée et concrète[14]. Ce genre de biais peut influencer la manière dont ils conceptualisent leur travail à de nombreux égards, ce qui réduit l'exactitude des analyses stratégiques d'emploi. Par exemple :

   (i) En demandant simplement aux membres des FAC de songer à ce à quoi ressemblera leur emploi dans le futur, les analystes peuvent être portés à accorder trop d'importance à des comportements généraux et de haut niveau, et pas assez à des tâches concrètes liées au poste.

Photo du MDN CX2014-0344, prise par le capitaine Trevor Reid

Photo du MDN prise par le caporal Michael Bastien, FMAR(P)

(ii) Dans le même ordre d'idées, les personnes exerçant une profession donnée à qui l'on demande de penser aux qualités personnelles permettant d'avoir un rendement efficace au travail pourraient être enclines à surestimer l'importance relative de caractéristiques vagues et largement applicables (p. ex., compétences en leadership, motivation). À l'inverse, elles pourraient sous-estimer l'importance des habiletés, compétences et traits concrets qui sont essentiels à un bon rendement au travail.

(iii) De façon plus immédiate, de nombreuses études (et données empiriques) montrent que les gens sous-estiment très souvent le temps qu'il faut pour mener à bien une tâche ou un projet, un phénomène appelé l'illusion de la planification[15].

L'incidence négative que peuvent avoir ces biais sur les prévisions et les analyses stratégiques d'emploi sautent aux yeux. En résumé, les échéanciers et calendriers de mise en œuvre peuvent être trop optimistes, et même les grands spécialistes du domaine peuvent très mal jugés les effets des développements futurs sur la nature d'un emploi. En outre, les analystes et les membres des FAC peuvent accorder trop d'importance à des comportements et des traits personnels généraux et abstraits liés au rendement et délaisser des tâches et qualifications plus précises et concrètes qui sont essentielles à la bonne exécution du travail.

Incertitude quant aux situations où les normes de sélection résultant des ASE doivent être mises en œuvre

Lorsqu'un emploi est conceptualisé ou modifié pour tenir compte d'une capacité ou d'un changement organisationnel bien définis qui sera mis en place à un moment prédéterminé, il est moins problématique de déterminer le moment de la mise en œuvre des nouvelles normes de sélection. Toutefois, lorsque l'ASE vise à déterminer comment les tâches et les CCHA liées à l'emploi devront peut-être modifiées en réponse à des tendances ou développements futurs qui sont moins clairement définis, il peut être difficile de déterminer le moment de la mise en œuvre des normes de sélection définies dans le cadre d'un tel projet. Plus particulièrement, bien que les études prévisionnelles et les autres efforts en vue de cerner les répercussions des futures tendances jouent incontestablement un rôle dans la remise en question des hypothèses individuelles au sujet de l'avenir et permettent aux FAC de se préparer à divers scénarios, les analystes et planificateurs stratégiques doivent user de prudence lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des changements aux paramètres d'un emploi (ou à la formation et aux systèmes de sélection connexes) dans le but de concilier des événements et développements futurs hypothétiques qui pourraient ne pas se matérialiser. Même lorsque les emplois et les processus de sélection doivent être modifiés pour tenir compte de capacités et de développements concrets, il peut

être difficile de déterminer avec exactitude à quel moment les nouvelles CCHA doivent être intégrées au processus de sélection ou de formation, car il est bien connu que la plupart des gens ne jugent pas bien le déroulement des événements dans le temps.

Il importe de souligner que l'analyse de ces questions ne vise pas à dissuader les analystes des FAC et du MDN de recourir aux ASE dans les cas où la technique peut s'avérer utile (p. ex. pour déterminer comment les paramètres liés à un emploi pourraient évoluer par suite de la mise en place de nouvelles capacités ou d'une restructuration organisationnelle). Le but n'est pas non plus de dévaloriser les études prévisionnelles et autres projets visant à aider les FAC à se préparer pour l'avenir. Toutefois, les analyses qui ont une bonne connaissance des limites et biais liés aux ASE pourront utiliser cette technique de manière plus efficace et atténuer le risque d'en arriver à une fausse image des emplois futurs.

Comment peut-on atténuer les difficultés associées aux ASE?

Dans une certaine mesure, même les prévisions les plus conservatrices et les plus soigneusement documentées sont précaires, et les jugements que posent les titulaires et les spécialistes du domaine participant à une ASE ne font pas exception. Cela dit, il y a plusieurs mesures que les analyses peuvent adopter pour atténuer les biais les plus courants et pour s'assurer que les résultats de leurs ASE sont relativement justes et utiles.

a) Bien comprendre l'emploi sous sa forme actuelle (le cas échéant)

Bien des adeptes des ASE soutiennent qu'il est essentiel d'effectuer une analyse d'emploi traditionnelle pour commencer afin de déterminer comment les paramètres liés à un groupe professionnel existant pourraient évoluer au fil du temps[16]. Les analystes qui doivent réaliser une ASE peuvent prendre un raccourci en examinant simplement les documents existants et les analyses d'emplois semblables.

b) Se servir de l'ASE pour déterminer comment les emplois changeront en raison de développements imminents, précis et concrets

Il est fortement suggéré de mener une ASE seulement pour déterminer comment des groupes professionnels seront créés ou modifiés par des capacités et des initiatives bien définies et susceptibles d'être mises en place dans un avenir rapproché (soit au cours des cinq prochaines années). L'ASE réalisée dans un tel cas est plus susceptible d'apporter des renseignements précis et utiles qui pourront éclairer l'élaboration des normes de sélection et des programmes de formation liés à des groupes professionnels nouveaux ou changeants.

c) Bien choisir les spécialistes du domaine

Les analyses d'emploi conventionnelles utilisées par les FAC reposent quasi exclusivement sur les informations provenant de titulaires de poste, qui doivent identifier les tâches et les qualifications requise pour bien exercer une profession donnée. À l'inverse, les spécialistes du domaine participant aux ASE bien menées représentent habituellement un éventail relativement large de secteurs d'activités[17].

Un survol des ouvrages universitaires laisse entendre que les spécialistes choisis pour les ASE peuvent généralement être regroupés dans l'une ou l'autre des deux grandes catégories suivantes : 1) les personnes qui connaissent bien les facteurs ayant déclenché l'ASE (p.ex., changements de stratégies organisationnelles ou introduction de nouvelles technologies ou capacités); 2) les personnes susceptibles d'être directement touchées par l'emploi futur ou qui effectuent des tâches semblables à celles que l'emploi englobera.

Il importe de noter que les spécialistes du domaine recherchés pour l'ASE ne sont pas toujours disponibles par l'entremise des FAC. Le cas échéant, les analystes devront relever des emplois semblables exercés dans des organisations civiles ou d'autres forces militaires et recueillir les informations voulues des titulaires de ces postes.

d) Envisager d'offrir une formation fondée sur un cadre de référence aux spécialistes du domaine pour les informer des biais possibles

Selon la recherche, une formation fondée sur un cadre de référence est un moyen efficace de réduire certains biais pouvant nuire à l'exactitude des formes plus traditionnelles d'analyses d'emploi[18]. Dans le contexte des ASE, les analystes offrent une formation fondée sur un cadre de référence aux spécialistes du domaine dès le début du projet afin de réduire les effets des biais qui peuvent influencer le jugement de la personne au sujet de l'avenir.

Compte tenu des incertitudes inhérentes à toutes prévisions, ces mesures n'élimineront pas complètement les risques d'erreur. Le fait de prendre ses précautions peut toutefois améliorer considérablement la justesse et l'utilité des résultats des ASE.

Contexte des FAC : Développement des capacités et nouvelles professions

Au sein des FAC, le directeur des besoins en production du personnel (DBPP) est chargé d'entretenir la structure d'emploi militaire (SEM), et de déterminer au départ en quoi les nouvelles capacités dicteront les professions nouvelles ou modifieront celles en place. Les changements subséquents à la SEM comportent huit étapes[19] :

Étape 1 : Définition du problème

À l'étape initiale du processus de gestion du changement de la SEM, un parrain (soit un des éléments des FAC, le conseiller de la branche pour une profession, le chef adjoint du personnel militaire) relève un problème ou une lacune associés à la structure actuelle des professions au sein des FAC qui touche souvent la mise en place d'une nouvelle capacité devant être intégrée à une profession existante ou exigeant la création d'un nouveau groupe professionnel. Le DBPP procède ensuite à une analyse du problème pour mieux comprendre la situation et trouver des solutions.

Étape 2 : Analyse de l'emploi

Les analystes du DBPP passent alors en revue les renseignements sur des rôles semblables (FAC et autres organisations). Ils tiennent ensuite des entrevues et groupes de réflexion multiples auprès de spécialistes du domaine pour déterminer les principaux domaines de travail et les principales tâches associés à chaque rang représenté au sein du groupe professionnel. Cet exercice permet de produire une liste des tâches principales et des descriptions de travail préliminaires. Le DBPP commence alors aussi à évaluer de façon informelle les différentes façons de structurer la profession (par exemple, le groupe professionnel devrait-il comprendre plusieurs professions ou devrait-il y avoir une seule profession, avec plusieurs domaines de spécialisation distincts), ainsi que les exigences en matière de qualifications qui pourraient être associées aux différents emplois dans le contexte de la profession.

Photo du MDN IS2013-2006-103 prise par le caporal-chef Marc-André Gaudreault

Étape 3 : Analyse de la structure

La phase 3 a pour but d'examiner les façons possibles de structurer la profession et de choisir la solution qui permet d'optimiser l'efficacité opérationnelle des FAC. Plus précisément, les analystes déterminent systématiquement, pour chaque option de structure envisagée pour la profession, les qualifications requises selon le rang, les qualifications préalables, les qualifications d'expérience et les qualifications particulières (spécialisées) nécessaires à l'exercice de l'emploi, et ce à chaque niveau (à commencer par les postes de niveau débutant et en allant vers le haut). L'option préférée quant à la structure de la profession est alors identifiée, et l'équipe de modélisation de la main d'œuvre du DGRAPM est chargée d'établir un modèle fondé sur l'option proposée afin d'en déterminer la viabilité pour ce qui est du nombre de personnes requises selon le rang ou l'emploi, ainsi que les taux d'admission, d'attrition et de promotion.

Étape 4 : Décision du parrain

À la phase 4, le parrain choisit l'option qu'il préfère quant à la structure de la profession. Le DBPP amorce des discussions avec toutes les unités du MDN et des FAC responsables des différents aspects de la mise en œuvre du changement (recrutement, formation et perfectionnement, etc.).

Étape 5 : Planification de la mise en œuvre

À la phase 5, un plan détaillé de mise en œuvre du changement à la SEM est établi. Plus précisément, ce plan comprend les descriptions des spécifications de travail et présente en détail, au minimum, les sujets suivants liés à la SEM : structure, les qualifications professionnelles, groupes professionnels, effectif, gestion des carrières, formation, rémunération, critères d'admissibilité, produits d'appui au recrutement, catégorie médicale et énoncés des tâches, exigences de sécurité, appartenance à un groupe professionnel, uniforme distinctif d'élément, changements aux dossiers du personnel, coûts de mise en œuvre, changements aux publications, etc.[20].

Étape 6 : Mise en œuvre

À cette étape, le DBPP coordonne et surveille la mise en œuvre du plan par les unités des FAC responsables des différentes parties du processus.

Étape 7 : Vérification

À l'étape 7, le DBPP doit confirmer que chaque tâche de l'étape précédente a été menée à bien et trouver des solutions lorsque des parties du plan de mise en œuvre sont retardées ou ne peuvent être achevées.

Étape 8 : Validation

L'étape 8 consiste à évaluer si les étapes précédentes du processus de gestion du changement de la SEM ont mené à la création d'une nouvelle profession ou ont entraîné des changements à une profession existante, et si cela répond vraiment aux besoins organisationnels des FAC. En cas de lacunes ou difficultés importantes, le processus pourrait être initié à nouveau[21].

Effectuer une ASE pour déterminer les CCHA est les critères de sélection

Le DBPP est chargé principalement d'établir les paramètres des professions au sein des FAC et de recenser les tâches et les qualifications de base associées à chacune. C'est toutefois l'unité de recherche dédiée au personnel militaire, le DGRAPM, qui s'occupe habituellement de déterminer les exigences (CCHA) liées à ces postes à des fins de sélection.

Une fois que le DBPP a terminé de préparer le terrain en déterminant l'influence d'une nouvelle capacité sur la structure et les extrants de travail liés à une profession, il est possible de mener le type d'ASE requis pour répertorier les CCHA et les compétences associées à une profession nouvelle ou changeante. Le but de cette activité est d'appuyer les efforts généraux visant à établir les paramètres d'une profession et de tirer parti des résultats de l'analyse d'emploi réalisée par le DBPP. Les mesures qui suivent devraient faciliter le processus.

Identifier les spécialistes du domaine compétents et résumer les renseignements de base sur l'emploi

Les spécialistes du domaine devraient être des personnes qui participent à l'élaboration et la mise en application de la capacité, des personnes qui effectuent un travail semblable (au sein des FAC si possible, sinon d'autres organisations militaires ou civiles) et des personnes appelées à sélectionner et à superviser les titulaires des postes nouveaux.

Photo du MDN AR2009-A004-106 prise par le caporal Andrew Saunders

Au besoin, les renseignements de base recueillis sur la profession et les tâches connexes à l'étape de l'analyse peuvent être supplémentés par d'autres informations concernant les tâches et les CCHA répertoriées pour des professions semblables au sein d'autres organisations.

Exercices individuels et discussions de groupe avec les spécialistes du domaine

Il faut remettre aux spécialistes du domaine une description de la nouvelle capacité ainsi qu'un résumé des tâches et des extrants relevés par le DGPP dans le cadre de son analyse d'emploi, de même que les informations se rapportant à toute autre tâche et CCHA recensée dans le cadre d'analyses précédentes.

Les spécialistes doivent ensuite examiner de manière indépendante les CCHA existantes et y apporter les modifications qu'ils jugent nécessaires compte tenu de la nouvelle capacité et des tâches connexes[22]. Une fois que les spécialistes ont terminé cette évaluation indépendante, un groupe doit être formé pour s'entendre sur l'effet des tâches et extrants associés à la profession *nouvelle* ou *modifiée* sur les CCHA nécessaires à la bonne exécution du travail.

Il faut aussi demander aux spécialistes du domaine d'évaluer la difficulté et la criticité des tâches liées à l'emploi futur, ainsi que l'importance des CCHA et la possibilité de vérifier si les

candidats d'un bassin les possèdent. Il faut également demander aux spécialistes de poser un jugement au sujet des CCHA à savoir s'il est raisonnable de s'attendre à ce que les candidats les possèdent, de quantifier les connaissances exigées et de déterminer à quel point les titulaires doivent maîtriser chacune des habilités jugées nécessaires à l'emploi[23].

Les résultats de ces activités doivent être résumés dans un rapport et communiquer au responsable du groupe professionnel pour qu'il puisse donner son approbation ainsi qu'au DGPP à des fins de mise en œuvre.

Établir une procédure de sélection provisoire

Une fois l'analyse stratégique d'emploi terminée, il faut établir une procédure de sélection provisoire fondée sur les CCHA jugées importantes sur le plan de la formation et du rendement au travail.

Mettre à jour l'analyse d'emploi et valider les décisions relatives à la section au fur et à mesure que des données deviennent accessibles

Dès qu'il y a suffisamment de données sur la formation et le rendement pour le nouveau groupe professionnel, les activités de recherche doivent se tourner vers a) la mise à jour de l'analyse d'emploi, avec l'aide de titulaires de poste qui ont un excellent rendement et leurs superviseurs à titre de spécialistes du domaine; b) la réalisation d'études empiriques dans le but de déterminer si les normes de sélection découlant de l'analyse stratégique d'emploi sont appropriées.

Conclusion

Le présent article a plusieurs buts. D'abord, il présente un aperçu des écrits sur les analyses stratégiques d'emploi et en fait la critique. Il sensibilise également les lecteurs aux difficultés liées à l'application de cette technique et discute des moyens d'accroître l'efficacité des ASE. Enfin, il propose une approche fondée sur les pratiques exemplaires mentionnées dans les ouvrages et explique comment cette technique peut être utilisée au sein des FAC pour les professions résultant de capacités nouvelles. En résumé, une analyse stratégique d'emploi peut être très utile au processus de développement des capacités, mais les analystes doivent adopter une approche équilibrée et conservatrice lorsqu'ils s'en servent au sein des FAC.

RMC

Photo du MDN IS22-2015-0006-007 prise par le caporal Alex Parenteau

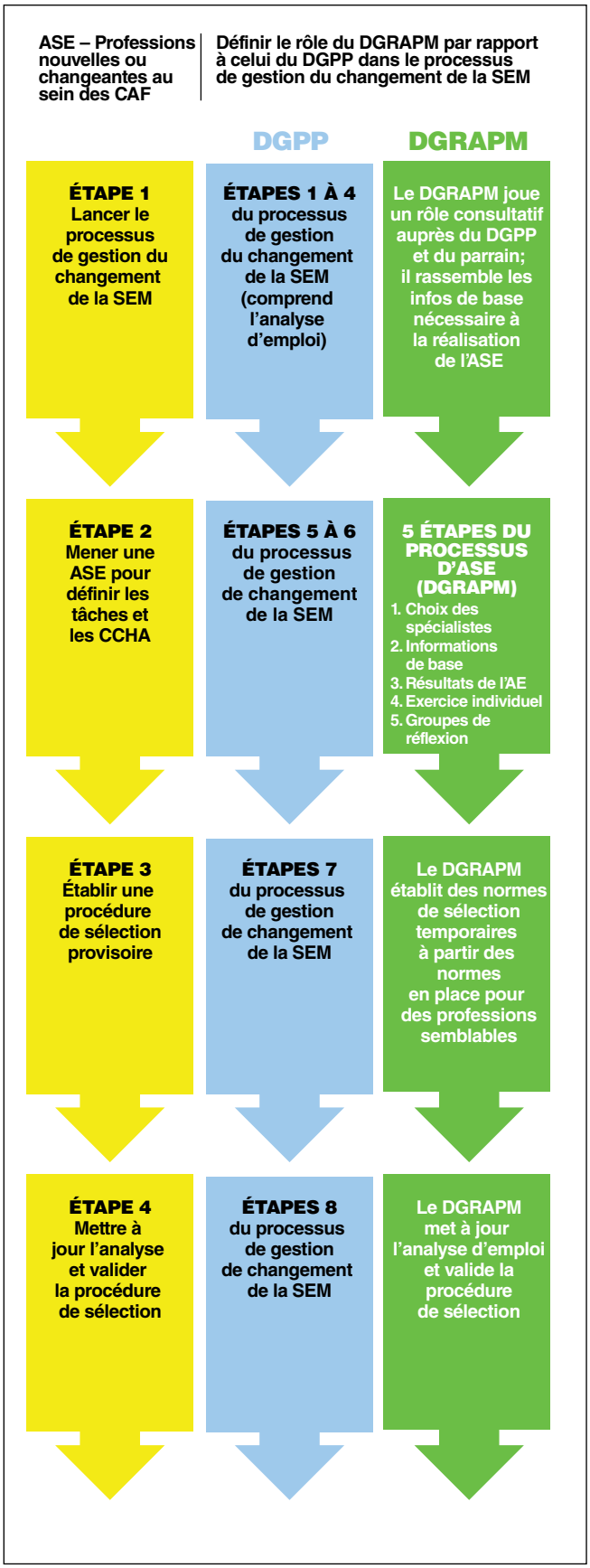


Figure 1 : Modèle d'ASE au sein des FAC.

NOTES

1. M. Rostek, P. Gizewski, et R. Reshke. *Conceiving an army for the 21st Century*, Ottawa, Recherche et Développement pour la défense Canada, Centre d'analyse et de recherche opérationnelle, 2010.
2. *Ibid*.
3. V. Catano, W. Wiesner, R. Hackett, et L. Methot. *Recruitment and Selection in Canada, 3rd Edition,* Toronto, NP, ND.
4. M. Brannick, E. Levine et F. Morgenson. *Job and Work Analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management, 2nd Edition*, Thousand Oaks, Californie, Sage Publications, ND.
5. K. Rankin. *Job Analysis: Current Trends,* Ottawa, Recherche et développement pour la défense, directeur général – Recherche et analyse (personnel militaire), 2011.
6. B. Schneider et B. Smith. « Strategic job analysis », tiré de *The Blackwell Encyclopedia of Management* : http://www.blackwellreference.com/subscriber/uid=/tocnode.html?id=g9780631233176_chunk_g978140511697822_ss1-50.
7. B. Schneider et A. Konz. « Strategic job analysis », tiré de *Human Resource Management,* vol. 28, 1989, p. 51-63.
8. E. Kolmstetter, communication personnelle, 13 avril 2014.
9. C. Sager, T. Russell, R. Campbell, et L. Ford. *Future Soldiers: Analysis of Entry-level Performance Requirements and Their Predictors,* Arlington, VA, United States Army Research Institute for the Behavioural and Social Sciences, 2005.
10. K. Krokos, E. Baumann, A. Bhupatkar, S. McDonald, C. Hendrickson, D. Norris, et A. Alonso. *Job Description for the NextGen Mid-Term ARTCC Controller* : (https://www.hf.faa.gov/hfportalnew/admin/FAAAJP61/2011%200930%20AIR's%20NextGen%20SJA%20Del2c-ARTCC%20Job%20Description.pdf).
11. J. Sanchez. « From documentation to innovation: Reshaping job analysis to meet emerging business needs », tiré de *Human Resource Management Review*, vol. 4, 1994, p. 51-74.
12. J. Ehrlinger, et R. Eibach. « Focalism and the failure to foresee unintended consequences », tiré de *Basic and Applied Social Psychology*, vol. 33, 2011, p. 59-68.
13. L. Ji, R. Nisbett, et Y. Su. « Culture, change and prediction », tiré de *Psychological Science,* vol. 12, 2001, p. 450-456.
14. Y. Trope, et N. Liberman. « Construal-level theory of psychological distance », tiré de *Psychological Review*, vol. 117, 2010, p. 440-463.
15. R. Buehler, D. Griffin, et M. Ross. « Inside the planning fallacy: The causes and consequences of optimistic time predictions », tiré de T. Gilovich, D. Griffin, et D. Kahneman (éd.). *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment,* New York, Cambridge University Press, 2002, p. 250-270.
16. B. Schneider et A. Konz.
17. R. Landis, L. Fogli, et E. Goldberg. « Future-oriented job analysis: A description of the process and its organizational implications », tiré de *International Journal of Selection and Assessment,* vol. 6, p. 192-197.
18. H. Aguinis, M. Mazurkiewicz, et E. Heggestad, « Using web-based frame-of-reference training to decrease biases in personality-based job analysis: An experimental field study », tiré de *Personality Psychology*, vol. 62, p. 405-438.
19. Directeur – Besoins en production du personnel (DBPP). *The Canadian Armed Forces Military Employment Structure,* Ottawa, DBPP, ministère de la Défense nationale, 2014.
20. *Ibid*.
21. Pour plus de détails au sujet de ce processus, voir Directeur – Besoins en production du personnel (DBPP). *The Canadian Armed Forces Military Employment Structure,* Ottawa, DBPP, ministère de la Défense nationale, 2014); ou A. Ebel-Lam. *A Framework for Conducting a Strategic Job Analysis in the Canadian Armed Forces: Guidelines and Recommendations,* Ottawa, Recherche et développement pour la défense Canada, directeur général – Recherche et analyse (personnel militaire), 2015.
22. K. Krokos *et coll*.
23. K. Rankin.

Photo du MDN/CIIFC IS2005-1171d

Le capitaine Bruce Cleveland, un travailleur social de l'Équipe d'intervention en cas de catastrophe des Forces canadiennes, rit de bon cœur avec des enfants à Pottuvil, au Sri Lanka, lors du déploiement de l'Équipe d'intervention en cas de catastrophe en 2005.

Le travail social en contexte militaire ~ Réflexion sur un champ de pratique à renouveler

par Dave Blackburn

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

Introduction

Le champ de pratique du travail social est diversifié, ce qui rend difficile l'édification d'un portrait d'ensemble univoque[1]. La pratique de cette profession au sein des Forces armées canadiennes (FAC) est spécifique, sans pareil et encadrée par des directives différentes de celles des organisations civiles. Considérant que la pratique du travail social doit « […] tenir compte des lieux où elle s'exerce et des types de problèmes qu'elle cherche à résoudre »[2], auprès de la population militaire, elle présente des défis uniques.

Actuellement, la pratique dite « formelle » du travail social a lieu dans les centres de services de santé des FAC et est axée sur la prestation de services psychosociaux et de santé mentale qui comprennent des activités cliniques comme l'évaluation, la psychothérapie et le soutien. Les travailleurs sociaux exercent leur profession au sein d'équipes multidisciplinaires. Certes, ces modalités de la pratique s'inscrivent dans les fondements de la profession, qui est orientée vers l'aide à des personnes afin d'améliorer leur bien-être[3]. Toutefois, en offrant des services strictement aux militaires[4], la pratique « formelle » du travail social en contexte militaire est restrictive et limite l'inclusion des composantes familiales, sociales et communautaires.

Devant cet état des faits, comment est-il possible que le travail social en contexte militaire puisse pleinement répondre aux besoins actuels des soldats et des familles et apporter des solutions aux problèmes sociaux de la communauté?

Pour les autorités militaires, l'établissement de deux groupes distincts de travailleurs sociaux œuvrant au bien-être des militaires et des familles apparait comme la réponse. En plus des 45 travailleurs sociaux militaires et 118 travailleurs sociaux civils œuvrant dans 26 cliniques de services de santé mentale au Canada et en Europe[5,6], il existe un second groupe de travailleurs sociaux qui évoluent dans les centres de ressource pour les familles de militaires. Ce second groupe offre des services communautaires et d'intervention sociale individuelle aux militaires et à leurs familles. Toutefois, ce groupe ne relève pas du chef national de la pratique du travail social des FAC pour ce qui est de ses orientations

MDN/Bibliothèque et Archives Canada PA-003085

Distribution de café gratuit du Service de l'aumônerie durant l'avancée à l'est d'Arras, septembre 1918.

professionnelles et techniques. En fait, il est géré de manière indépendante et locale par une structure administrative (directeur ou directrice et conseil d'administration) propre à chacun des centres et répond aux directives administratives de la Direction de la qualité vie/des services aux familles des militaires des FAC qui chapeaute le Programme des services aux familles des militaires. Cette direction ne fait pas partie des Services de santé des FAC.

Pour tenter de comprendre les raisonnements qui justifient le champ de pratique du travail social en contexte militaire et les orientations actuelles, une revue historique de la profession s'impose. Cette revue historique mènera à une réflexion ainsi qu'à une discussion sur la pratique du travail social dans les FAC tout en dégageant les principaux points de tension justifiant un examen du renouvellement de la pratique.

MDN/Bibliothèque et Archives Canada PA-189883

Le très honorable William Lyon Mackenzie King discute avec des militaires, en août 1941.

Photo du MDN, 1944

Des officiers de service social en 1944 avec le lieutenant-colonel Sutton.

Lieutenant W.J. Hynes/MDN/Bibliothèque et Archives Canada PA-147114

Des épouses de guerre et leurs enfants en route vers le Canada en provenance d'Angleterre, le 17 avril 1944.

L'histoire du travail social dans les Forces armées canadiennes

La profession du travail social existe dans les FAC depuis plus de 60 ans[7]. Il s'agit d'une profession qui a connu une série de bouleversements au fil des ans, mais qui a toujours survécu et su se redéfinir pour maintenir l'application de certains de ses champs de compétences au sein de l'organisation militaire canadienne.

Nouvelles réalités, nouveaux besoins

Tout au long de la Première Guerre mondiale, le soutien offert aux soldats de l'Armée canadienne a été assuré par les aumôniers et les officiers de la troupe.

Dans les premiers mois de 1939, un travailleur social nommé Stewart Sutton a fait parvenir une lettre au premier ministre du Canada Mackenzie-King afin de le sensibiliser aux problèmes potentiels de moral chez les soldats canadiens[8]. Il avait eu soin de spécifier que le plus grand problème de moral était dû au fait que les soldats canadiens allaient servir très loin de leur famille et qu'ils étaient fortement préoccupés par les bouleversements liés à leur milieu de vie[9]. Il suggérait de mettre en place une certaine forme de services sociaux pour soutenir les réseaux personnels de règlements de problème des soldats, leur permettre de communiquer en toute confiance un problème concernant leur famille et obtenir des mesures d'aide pour régler les problèmes[10].

Ce n'est qu'en 1942 que Stewart Sutton, devenu directeur à la Société d'aide à l'enfance de Kingston, a reçu la visite d'un lieutenant-colonel qui désirait discuter de sa lettre destinée au premier ministre et de son intérêt à se joindre à l'Armée canadienne afin d'édifier un service professionnel pour aider les soldats et les familles[11].

Le ministère de la Défense nationale a autorisé officiellement en mai 1942, la création d'une Division des services spéciaux dont le mandat était de recueillir de l'information sur les facteurs qui affectent le moral des troupes et la situation des familles au Canada et de régler les situations qui ont un impact sur le moral des troupes[12].

Émergence du travail social en contexte militaire pendant la Seconde Guerre mondiale

Durant la Seconde Guerre mondiale, le Canada a manqué de travailleurs sociaux professionnels. Certains auteurs estiment que le Canada tout entier ne comptait alors qu'un peu plus de 1000 travailleurs sociaux qualifiés[13]. Comme l'avance Denault, « les agences de service social aux familles furent appelées à faire leur « effort de guerre « en collaborant avec les ministères de la Défense et des Anciens combattants pour administrer les allocations et pensions aux familles des combattants, en y ajoutant de la pratique du service social professionnel »[14].

En 1943, les travailleurs sociaux ont été autorisés à intégrer les rangs de l'Armée canadienne[15] et affectés aux centres de ralliement/recrutement. En plus de faire la vérification des antécédents sociaux et médicaux lors des examens de santé, ils devaient identifier les personnes présentant des psychopathologies. Ils jouaient un rôle significatif dans la décision d'exclure ceux qui s'avéraient inaptes au service militaire après des vérifications des antécédents en santé mentale ou criminels. Il faut noter que « ces premiers travailleurs sociaux étaient perçus comme des assistants techniques ou des conseillers auprès des médecins et des psychiatres lors de la présélection des recrues »[16,17].

Après avoir été commissionné à titre d'officier, Stewart Sutton a pris les commandes de la Direction des sciences sociales et il devait établir un programme de service social propre à l'Armée canadienne. Sa lourde tâche consistait à élaborer les directives administratives et à définir le rôle de travailleurs sociaux, tout particulièrement auprès des commandants. Il devait aussi procéder à l'embauche, à la formation propre au milieu militaire et à la supervision des travailleurs sociaux. Stewart Sutton a aussi dû investir temps et énergie pour établir la pertinence du travail social dans l'Armée canadienne et pour le faire accepter à tous les niveaux de la hiérarchie militaire. La Direction des sciences sociales est devenue officielle et opérationnelle le 17 juillet 1944[18]. Les avantages de compter sur des travailleurs sociaux professionnels dans l'Armée canadienne étaient sans conteste reconnus autant chez les commandants, qui pouvaient obtenir des conseils en matière de problèmes sociaux et familiaux, que chez les organismes civils de service social, qui échangeaient avec des professionnels possédant une formation universitaire en travail social. La Direction des sciences sociales a contribué à gérer deux questions importantes résultant de la Seconde Guerre, soit celle des enfants nés hors mariage et celle des épouses de guerre[19].

Vers la fin de la Seconde Guerre, « l'Armée canadienne employait des travailleurs sociaux professionnels aux quartiers généraux ainsi que dans certains camps importants. Pour sa part l'Aviation royale du Canada (ARC) en (des travailleurs sociaux) avait affecté à ses quartiers généraux et à ses commandements, tandis que la Marine royale du Canada disposait d'un bureau à Halifax qui se chargeait des problèmes sociaux personnels »[20]. Dissoute en 1945, la Direction des sciences sociales a cessé ses activités. Quelques travailleurs sociaux ont alors été affectés au ministère des Anciens combattants du Canada pour une courte période de temps, avant d'être libérés. Malgré la dissolution, il était reconnu que le service social devrait continuer de faire partie de la structure des Forces canadiennes[21].

L'Aviation royale du Canada fait renaître le travail social en contexte militaire

En 1947, le professeur Charles Eric Hendry de l'École de travail social de l'Université de Toronto a été mandaté pour étudier les besoins en matière de loisirs et de services sociaux au sein des FAC par le Comité des membres du personnel, qui incluait des militaires des trois éléments (Armée, Marine et Aviation). Après deux années de travail de recherche et d'analyse, il a publié son rapport. Tout d'abord, le professeur Hendry était d'avis que les militaires et leur famille avaient des besoins sensiblement similaires aux familles civiles. De plus, pour Hendry, l'embauche de travailleurs sociaux professionnels durant la Seconde Guerre mondiale avait été la démarche qui a eu le plus de retombées directes dans le règlement de problèmes personnels[22]. Pour conclure son analyse, il proposait quelques recommandations, dont celle que les FAC devraient employer des travailleurs sociaux professionnellement formés pour intervenir dans les problèmes de bien-être social. Hendry ajoutait que chaque élément « devrait avoir un conseiller en travail social à son quartier général, et des travailleurs sociaux professionnels au niveau des formations […] »[23].

À la suite de sa publication, le rapport Hendry n'a pas eu les effets escomptés en raison de divergences au sein du Comité des membres du personnel[24]. Ce n'est qu'en 1952 que l'ARC a pris la décision d'aller de l'avant (sans les deux autres éléments) avec la principale recommandation du rapport et de faire appel aux travailleurs sociaux en créant sa propre Branche des Services de bien-être social et de

loisirs. Étant limité quant au nombre de postes de travailleur social, l'ARC a été en mesure de recruter 12 travailleurs sociaux militaires[25]. Les 12 postes ont été répartis stratégiquement et géographiquement au sein de l'ARC tout en étant sous la direction du Directeur des services de bien-être social. Dès 1958, la contribution des travailleurs sociaux militaires semblait bien établie. Dans un document intitulé « Problèmes personnels du personnel », le Commandement des officiers de l'air recommandait l'utilisation des travailleurs sociaux de la région pour aider les officiers d'entraînement et de section à régler les problèmes d'adaptation des jeunes aviateurs[26].

À la suite des avancées de l'ARC, les deux autres éléments ont emboité le pas dans les années 60. La Marine royale du Canada a fait appel en 1961 à deux travailleurs sociaux civils pour œuvrer dans ses deux bases navales (Halifax et Esquimalt). Quant à l'Armée canadienne, l'unification des trois éléments est venue mettre fin à l'établissement d'une branche du service social. « En 1966, la Branche du service social de l'ARC avait lentement atteint un effectif de 16 travailleurs sociaux[27]. »

L'unification des trois éléments amène une restructuration de la prestation du travail social

Un événement important de l'histoire militaire canadienne est survenu le 1er février 1968 : l'entrée en vigueur d'une loi abolissant la Marine royale du Canada, l'Aviation royale du Canada et l'Armée canadienne[28]. L'unification des trois éléments a amené la création des Services de travail social des Forces canadiennes. Édifiés à partir de la Branche du service social de l'ARC et des deux travailleurs sociaux civils de la Marine royale, les Services de travail social étaient maintenant offerts aux trois éléments[29]. Le chef des Services de travail social détenait dorénavant le grade de lieutenant-colonel et relevait de la Direction générale des Services du personnel. L'unification a été suivie d'une augmentation graduelle du nombre de travailleurs sociaux. L'année 1971 a été caractérisée par la décentralisation des Services de travail social, et tous les travailleurs sociaux à l'exception de ceux en poste à Ottawa ont été affectés à des postes de soutien régional.

Le travail social comme spécialité au sein des Services de santé

En janvier 1979, les Services de travail social sont passés de la Direction générale des Services du personnel aux Services de santé des FAC, plus précisément sous la branche du Médecin-chef[30]. Pour les autorités militaires de l'époque, la justification de ce changement était que le traitement médical des soldats devait se faire dans une perspective multidisciplinaire incluant les aspects physiques, mentaux, mais aussi sociaux. Ainsi, en réunissant les travailleurs sociaux militaires avec les médecins militaires, le traitement aurait une meilleure continuité et se ferait dans une perspective d'intégration. « Au niveau de la base, ce principe est officialisé par la relation durable entre le personnel médical et les travailleurs sociaux qui sont maintenant installés ensemble dans les unités médicales[31]. » Sur le plan de la pratique du travail social, l'offre de services a continué de se faire selon le modèle régional, mais sous la direction des médecins-chefs des bases et des régions. En prenant graduellement leur place au sein des Services de santé des FAC, les travailleurs sociaux militaires ont vu leurs fonctions se diversifier au fil des années. Certains ont enseigné dans les collèges militaires, d'autres ont été affectés à la promotion de la santé ou à la prévention de l'alcoolisme et de la toxicomanie et d'autres ont été conseillers et administrateurs de programme de réadaptation[32].

L'opération Phoenix *et la fin du travail social en contexte militaire*

L'année 1994 a marqué les FAC en raison de la mise en place d'un processus d'examen qui a amené des restructurations importantes de l'organisation militaire. Pour les Services de santé des FAC, c'était l'opération *Phoenix*, dont l'objectif ultime était de « rationaliser les services de santé au sein des FAC dans le but de mettre en œuvre un système de soutien médical rentable et viable qui serait axé sur les opérations »[33]. Après une étude approfondie de tous les groupes professionnels des Services de santé, celui de travailleur social a été mis de côté. Comme il n'était pas considéré comme essentiel dans le cadre de déploiements opérationnels, un avis a été rédigé afin de l'abolir, et ce, malgré le fait que l'utilité des travailleurs sociaux était reconnue. Rapidement, une montée aux barricades menée tout particulièrement par les commandants s'est organisée pour contester cette décision et pour réaffirmer l'importance des travailleurs sociaux dans la compréhension du mode de vie militaire et des problématiques liées aux déploiements. Le groupe professionnel des travailleurs sociaux a été sauvé de peine et de misère en 1997 et reconnu comme étant essentiel, mais non opérationnel. Ainsi, il a été désigné non déployable et le « travailleur social militaire est devenu plus axé sur l'évaluation, la consultation, la collaboration et l'intervention dans un contexte opérationnel »[34].

Rx2000 et la redéfinition des Services de santé

En 1999, le Chef d'état-major de la Défense a commandé une étude complète du système de santé des FAC. Cette étude consistait en un examen détaillé et indépendant de la qualité et de la continuité des soins prodigués aux militaires tout en évaluant la capacité de fournir des services et en cherchant à déterminer les domaines pouvant être améliorés[35].

Il s'en est ensuivi Rx2000, qui se voulait une initiative pour établir les meilleurs soins de santé offerts aux militaires selon des normes élevées et les meilleures pratiques. « Il s'agit d'un projet de réforme proactif, à volets multiples, destiné à restructurer le système de soins de santé des FAC pour en faire un système axé sur les patients, accessible et capable de répondre aux besoins des militaires et des chaînes de commandement opérationnelles au pays et à l'étranger, tout en respectant les principes de la *Loi canadienne sur la santé*[36]. » Rx2000 a redéfini les services de santé mentale, qui sont maintenant basés sur les pratiques exemplaires. Conséquemment et une fois de plus, le rôle des travailleurs sociaux a été modifié avec cette nouvelle réforme.

Travaillant en collaboration avec d'autres professionnels de la santé, les travailleurs sociaux ont comme tâche principale de soutenir le moral, l'efficacité et la santé mentale des soldats, des marins et des aviateurs du Canada dans les trois programmes de santé mentale offerts dans les centres de services de santé[37] :

- **Programme de services psychosociaux** – Les travailleurs sociaux offrent des services de brève intervention, d'intervention en cas de crise, de consultation en matière de toxicomanie et de dépendance au jeu, d'information, de demandes administratives (déménagements imprévus,

Photo du MDN DSC00064 prise par le capitaine Edward Stewart

Le sergent Fergus McGee, commandant de patrouille (à gauche), escadrille A, 2e Régiment de la Royal Air Force, s'entretient avec l'adjudant-maître Tim Ralph, sergent-major de compagnie et commandant de la Compagnie des services de soutien de santé, Groupement tactique du 1er Bataillon, du Royal Canadian Regiment, à Kandahar, en Afghanistan, le 19 novembre 2006. La Compagnie des services de soutien de santé effectuait des visites médicales dans les villages, et le régiment de la RAF assurait sa sécurité.

statuts particuliers, mutations pour motifs personnels et évaluations en vue d'affectations à l'extérieur du Canada) et d'évaluation prédéploiement et postdéploiement.

- **Programme de santé mentale générale** – Il englobe l'évaluation et le traitement individuel ou en groupe de ceux qui souffrent de divers problèmes de santé mentale tels que la dépression, l'anxiété, l'inquiétude excessive, l'insomnie, etc.
- **Programme de soutien pour trauma et stress opérationnels** – Il offre des services d'évaluation et des traitements individuels ou en groupe des militaires victimes de stress opérationnel. Il fournit de l'aide aux militaires en service actif et à leur famille qui vivent des problèmes découlant des opérations militaires.

Photo du MDN IS2009-1011-052 prise par le sergent Paz Quillé

Des militaires remplissent les formalités administratives d'arrivée à l'hôtel de villégiature Azia avant de commencer leur période de décompression à Paphos, à Chypre, préalablement au retour au Canada.

La contribution des travailleurs sociaux militaires en Afghanistan et en Haïti

Lors de missions opérationnelles, tels qu'en Afghanistan ou en Haïti, les travailleurs sociaux font partie intégrante d'une équipe multidisciplinaire constituée de professionnels en santé mentale. Les services prodigués visent à soutenir les militaires exposés aux stress opérationnels ou encore à aider le militaire en déploiement à faire face à une situation familiale difficile pour ses proches demeurés à la maison. Dans ces contextes où le stress et l'intensité sont bien réels, les services se veulent flexibles afin de rejoindre les militaires qui en ont besoin[38].

Entre 2006 et 2014, les travailleurs sociaux civils et militaires ont formé l'élément principal de l'équipe de santé mentale chargée de la décompression dans un tiers lieu qui se déroulait principalement à Chypre et en Allemagne. En plus d'offrir les sessions du programme d'éducation et de formation en santé mentale *En route vers la préparation mentale*, ils offraient des services de consultation pour les militaires en transition vers le Canada[39].

Réflexion sur une pratique à renouveler

Le travail social sous les Services de santé : une profession amputée dans ses fondements?

Depuis 1979, la pratique du travail social est officiellement sous la direction des Services de santé des FAC. Cette intégration a accéléré la « médicalisation » du travail social et, conséquemment, des problèmes sociaux vécus par les militaires et les familles. Cette « médicalisation » se présente comme l'attribution d'un caractère médical à des phénomènes qui n'étaient pas auparavant considérés sous cet angle[40]. Il n'est donc pas surprenant de constater

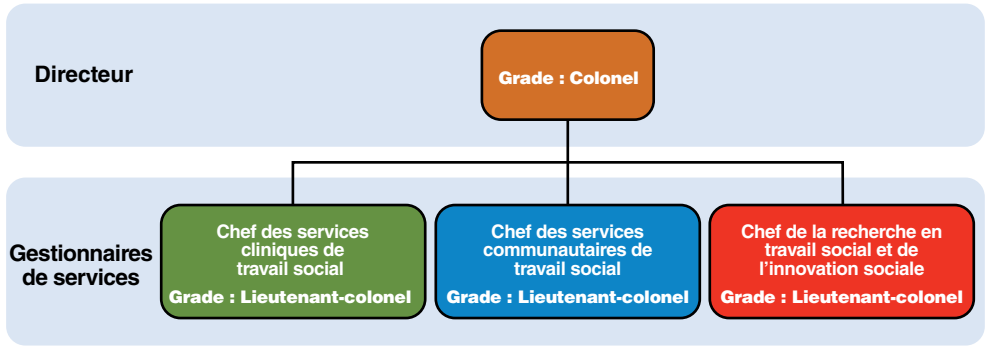


Figure 1 : La Direction du travail social.

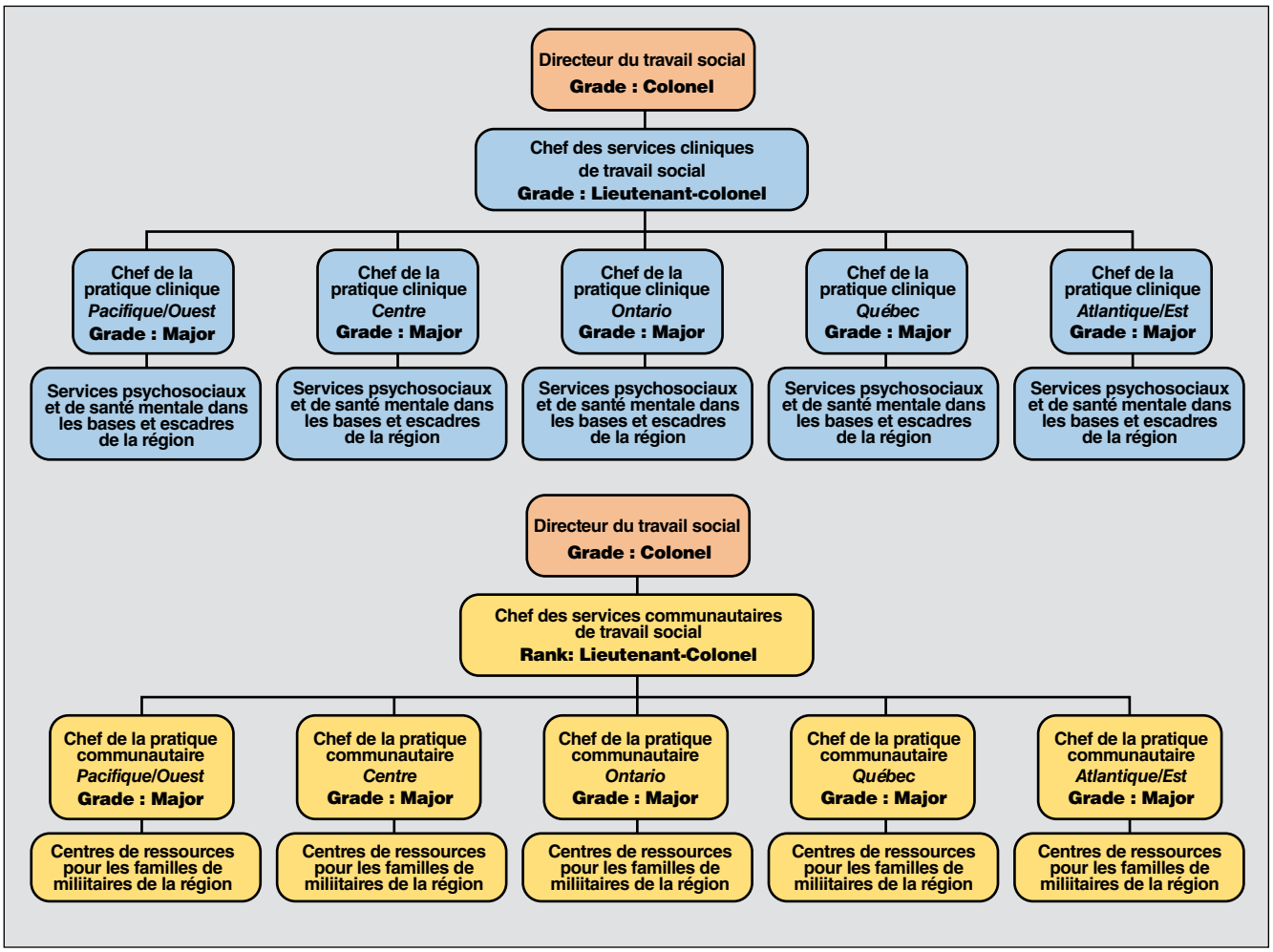


Figure 2 : La Direction du travail social – Services cliniques et services communautaires.

qu'en 2015, le rôle principal des travailleurs sociaux se concentre sur la prestation de services psychosociaux et de santé mentale.

Pourtant, le travail social est « une pratique professionnelle et une discipline qui promeut le changement et le développement social, la cohésion sociale, le pouvoir d'agir et la libération des personnes. Les principes de justice sociale, de droit de la personne, de responsabilité sociale collective et de respect des diversités sont au cœur du travail social. […] le travail social encourage les personnes et les structures à relever les défis de la vie et agit pour améliorer le bien-être de tous »[41]. La pratique actuelle du travail social en contexte militaire ne lui permet pas d'atteindre ses portées fondamentales à titre de profession interdisciplinaire et transdisciplinaire.

La domination et l'influence du « médical » à l'intérieur des Services de santé des FAC ont des conséquences énormes sur les orientations de la pratique du travail social. La « quasi » évacuation des aspects communautaires, sociaux et familiaux essentiels au domaine du travail social en est l'une des conséquences. On préfère traiter le militaire en mettant l'accent sur ses composantes biologiques et psychologiques tout en n'accordant pas la même importance à la composante sociale.

Le chef de la pratique du travail social est un lieutenant-colonel (plus haut gradé des travailleurs sociaux), qui relève du directeur de la santé mentale (poste réservé aux médecins militaires du grade de colonel). En fait, le chef de la pratique du travail social est un officier supérieur d'état-major au même titre qu'un officier d'administration des services de santé. Le pouvoir du chef de la pratique du travail social est donc extrêmement limité. Il est à la remorque des décisions du directeur de la santé mentale quant aux orientations du travail social comme composante de la santé mentale. Cette structure organisationnelle amène son lot de questionnements. Pourquoi un médecin est-il chargé de la direction de la santé mentale? Pourquoi le chef de la pratique du travail social doit-il rendre compte au directeur de la santé mentale? Pourquoi ne pourrait-il pas relever directement du médecin-chef, du chef du personnel militaire ou encore du Chef d'état-major de la défense? Est-ce que la profession du travail social doit faire partie de la Direction de la santé mentale et ultimement des Services de santé des FAC? La profession du travail social ne devrait-elle pas avoir sa propre direction? Après tout, le travail social est un champ professionnel établi depuis plus de 60 ans au sein des FAC et assorti d'une expertise particulière des problèmes psychosociaux propres à la communauté militaire[42].

Plusieurs éléments nous amènent à croire que la pratique du travail social aurait une influence plus significative et une portée de service plus grande si elle était indépendante des Services de santé (comme ce fut le cas avant 1979) ou si elle possédait sa propre direction au sein des Services de santé des FAC.

Une Direction du travail social permettrait de regrouper sous une même organisation tous les travailleurs sociaux civils et militaires qui travaillent dans les centres de services de santé des FAC et dans les centres de ressources pour les familles de militaires. La force de travail des travailleurs sociaux est significative. La profession du travail social est celle qui possède le plus grand nombre de professionnels au sein des Services de santé mentale des FAC[43]. Ce regroupement permettrait d'intégrer les aspects communautaires, sociaux et familiaux à la pratique et de donner une direction unique à tous les travailleurs sociaux qui seraient dirigés par un travailleur social militaire détenant le grade de colonel. Cet officier devra posséder une expérience communautaire, clinique et opérationnelle significative pour mener à bien les services de travail social tant cliniques que communautaires. En plus de respecter les fondements de la pratique du travail social et d'y intégrer une perspective écologique, la prestation des services sociaux militaires en serait aussi améliorée techniquement et professionnellement. La perspective écologique développée dans le domaine des sciences sociales au courant des années 1980-1990 est applicable à la pratique du travail social en contexte militaire. Cette perspective s'intéresse à l'interaction entre l'individu et son environnement social immédiat et élargi[44]. « L'approche écologique est donc à la fois sociale, communautaire, familiale et individuelle[45]. » Cette approche est utile pour aborder les problèmes psychosociaux de la communauté militaire. En plus d'une section clinique et d'une section communautaire, la Direction du travail social devra compter une section de recherche et d'innovation sociale afin d'étudier les problèmes et les enjeux sociaux actuels des militaires et des familles et de proposer des solutions novatrices, propres à la communauté militaire et applicables par les travailleurs sociaux. La figure 1 indique la structure organisationnelle possible de la Direction du travail social et la figure 2 montre la distribution possible des services cliniques et des services communautaires.

Un exemple malheureux qui démontre concrètement la fragilité du système de Services de santé mentale des FAC est celui des comportements suicidaires. Étant centré sur les composantes biologiques et psychologiques du militaire, le système de santé des FAC n'arrive pas à toucher dans ses interventions les composantes sociales, familiales et communautaires. Les comportements suicidaires s'avèrent un champ d'intervention du travail social qui les aborde dans une perspective écosystémique, mais aussi multidisciplinaire. « Le service social est sans aucun doute l'une des principales professions interpellées par le suicide […][46]. » Bien que la *Stratégie du médecin général en matière de santé mentale* tente de cimenter les différentes composantes touchant la santé mentale, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'une initiative locale, interne aux FAC. Cette approche de la santé mentale et tout particulièrement du suicide ne peut qu'amener des résultats limités ou partiels. En travaillant avec les communautés et en utilisant une perspective écosystémique « qui situe toujours la personne dans son contexte et son environnement, le service social allie en quelque sorte les apports de ces autres disciplines afin d'obtenir une vision globale de la situation, en vue d'agir efficacement auprès d'une personne en crise suicidaire et de son réseau »[47]. Il est donc en mesure de développer des approches intégrées et concertées. D'ailleurs, l'Association canadienne pour la santé mentale et l'Association canadienne pour la prévention du suicide sont sans équivoque lorsqu'elles expriment leurs inquiétudes face aux suicides de militaires en affirmant : « Les membres des forces armées et leurs familles vivent dans toutes nos collectivités et y apportent leurs contributions. Nous devons travailler ensemble à élaborer une stratégie intégrée et concertée de prévention du suicide pour tous les Canadiens et Canadiennes, y compris les membres des Forces, leurs familles et les anciens combattants »[48]. Au fil du temps, les travailleurs sociaux ont développé une riche expertise clinique et communautaire, tout en offrant un cadre d'analyse qui permet d'aller encore plus loin dans la compréhension de la problématique sociale qu'est le suicide[49].

Actuellement, le seul travailleur social militaire dans les FAC qui pratique « véritablement » le travail social comme profession interdisciplinaire et transdisciplinaire est celui en poste à Geilenkirchen, en Allemagne. Il offre des services aux militaires et aux familles, œuvre à la prévention des problèmes sociaux en collaboration directe avec les centres de ressources pour les familles de militaires et la Direction de la promotion de la santé, travaille avec les organismes communautaires locaux des pays d'affectation et les services professionnels des FAC et des pays de l'OTAN[50].

Travailleurs sociaux et aumôniers : deux professions aux réalités différentes

Depuis longtemps, les aumôniers militaires ont un statut indépendant et une branche propre à leur domaine de pratique dirigée par un aumônier-général qui possède le grade de brigadier-général. Ce dernier conseille directement le chef d'état-major de la défense. Le rôle des aumôniers militaires est de soutenir « le mieux-être moral et spirituel des membres du personnel militaire et de leur famille dans tous les aspects de leur vie, tant en temps de conflit qu'en temps de paix »[51]. Bergeron met en évidence que « l'aumônier militaire n'est donc pas un travailleur social qui se préoccupe uniquement de l'aspect social du [militaire] »[52]. Il faut dire que dans l'état actuel du système de Services de santé des FAC, le travailleur social s'occupe de l'aspect psychosocial du militaire, sinon « psycho » davantage que « social ». Qu'est-ce qui explique que le travail social, au même titre et à la même importance comme profession que l'aumônerie, ne puisse avoir sa propre structure non seulement administrative, mais aussi professionnelle, technique et indépendante des Services de santé des FAC?

Le manque de possibilités professionnelles : enjeux pour la profession et attrition

Une autre conséquence du fait que la profession du travail social se retrouve sous la gouverne des Services de santé des FAC est le manque de perspective professionnelle. Selon son cadre actuel, la profession du travail social ne se développe pas et n'offre pas de perspectives professionnelles aux militaires et encore moins aux civils. Le travail social en contexte militaire doit grandir, se développer et promettre l'atteinte de nouvelles perspectives professionnelles, si l'on désire renverser la vapeur.

Le taux d'attrition est très élevé au sein des travailleurs sociaux militaires. Le manque de diversité des tâches professionnelles vient en partie expliquer la situation. Par le passé, le travailleur social militaire pouvait enseigner dans les collèges militaires, être travailleur social de secteur ou de région, travailleur social de clinique de réadaptation des « alcooliques », coordonnateur régional de l'éducation sur les drogues, administrateur du programme de prévention en matière de drogues et d'alcool, directeur de service social au Centre médical de la Défense nationale et ultimement directeur des affaires sociales[53]. Aujourd'hui, son cheminement professionnel est rectiligne. Après avoir réussi une période de formation sur le terrain, il devient chef du programme de services psychosociaux d'une base. Il fait ce travail (similaire d'une base à l'autre) jusqu'au moment où il est promu major. Une fois major, sa progression dans les grades a de fortes probabilités d'être finie, car il y a actuellement un seul poste de lieutenant-colonel. Dorénavant major, il est affecté à l'une des « grandes bases » pour être encore et toujours chef du programme de services psychosociaux et possiblement chef de la pratique professionnelle pour une région (ce dernier étant un rôle plus symbolique que pratique). Être major à Halifax, à Valcartier ou encore à Edmonton signifie que les rôles et les responsabilités sont sensiblement les mêmes. Il peut aussi occuper l'un des quelques postes d'officier d'état-major destinés aux majors à Ottawa, tout particulièrement à la Direction de la santé mentale. Un poste dans un quartier général apporte aussi sa part de défis. Il ne s'agit là que de quelques éléments qui finissent par lasser certains travailleurs sociaux, et ils décident de poursuivre leur carrière dans une organisation civile ou de changer de profession.

L'impossibilité d'avoir accès au groupe professionnel d'officier d'administration des services de santé (au même titre que les infirmiers et les pharmaciens militaires) ferme aussi la porte à toutes les ambitions de devenir administrateur que certains travailleurs sociaux militaires pourraient nourrir. Certains désirent demeurer dans la pratique professionnelle tandis que d'autres sont intéressés par les composantes administratives des services de santé. Quelles sont les justificatifs qui font en sorte qu'un infirmier militaire, qu'un pharmacien militaire ou qu'un officier d'administration des services de santé (du grade capitaine) puisse devenir officier d'administration des services de santé (et avoir accès à des postes stratégiques de gestion au sein du Groupe de services de santé) mais que les travailleurs sociaux militaires, qui possèdent tous un diplôme universitaire de maîtrise, ne le puissent pas? Il s'agit d'une chasse gardée des professions « purement médicales », dont le travail social n'est pas, et n'a jamais été, considéré faire partie.

La réglementation de la psychothérapie au Canada : quelles conséquences?

Les provinces canadiennes sont à établir des lois qui vont définir et encadrer le champ de la psychothérapie, ce qui oblige à revoir la pratique du travail social en contexte militaire comme elle a été exercée dans les dernières décennies. En plus de tous les autres justificatifs, ce dernier presse les autorités militaires de procéder à un examen de fond de la pratique, car bon nombre de travailleurs sociaux ne seront plus autorisés à pratiquer la psychothérapie en vertu des nouvelles lois s'ils ne possèdent pas un permis.

Conclusion

Pour conclure, l'histoire du travail social en contexte militaire s'est forgée au fil des années à coup de conflits mondiaux, de changements internes de l'institution militaire, de redéfinitions des services aux militaires, de compressions budgétaires et grâce à l'acharnement de certains acteurs notoires. Une histoire périlleuse certes, mais les buts et les objectifs de la profession ont toujours été aussi nobles, c'est-à-dire d'aider son prochain à surmonter les problèmes psychosociaux qui l'affligent. Malheureusement et aux dépens des militaires et des familles, la profession du travail social a perdu du terrain et de l'influence au cours des dernières décennies. Nous espérons que cet article permettra le débat d'idées et l'examen de la profession et du champ de pratique du travail social en contexte militaire. Cet examen ne peut qu'être constructif et qu'apporter des bénéfices directs pour les travailleurs sociaux, les FAC et ultimement pour les hommes et les femmes en uniforme et les membres de leur famille.

RMC

NOTES

1. R. Lecomte, (2000). « La nature du travail social contemporain », dans J.P. Deslauriers et Y. Hurtubise (sous la dir. de), *Introduction au travail social*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, p.17-34.
2. R. Mayer, (2002). *Évolution des pratiques en service social*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, p.34.
3. Association canadienne des travailleurs sociaux, (2014). « Le travail social, qu'est-ce que c'est ? », http://www.casw-acts.ca/fr/le-travail-social-quest-ce-que-cest, (2 octobre 2014).
4. Des services psychosociaux aux familles (principalement de l'intervention auprès des couples) sont offerts lorsqu'une demande de services est initiée par le militaire. Le détachement Geilenkirchen en Allemagne du Centre de services de santé des FAC (Ottawa) offre des services psychosociaux aux militaires et aux personnes à leur charge, y compris les personnes à charges ayant des besoins spéciaux, affectés en Europe.
5. Il est à noter que le nombre actuel de travailleurs sociaux civils est possiblement plus élevé, car il y a eu un processus national d'embauche en 2014.

Photo du MDN IS2009-0012-08 prise par le sergent Paz Quillé

Le capitaine de corvette Mercy Yeboah-Ampadu, une travailleuse sociale de Montréal membre de la 1re Ambulance de campagne d'Edmonton, discute avec un patient à Kandahar, en Afghanistan, le 1er juin 2009.

6. D. Blackburn et V. Marceau, (2013). « Le travail social au sein des Forces armées canadiennes », *Bulletin du Chef du personnel militaire*, mai 2013, p. 3.
7. *Ibid*.
8. G.F. Davidson, (s.d.) « Division des services spéciaux du ministère de la Défense nationale », Bien-être social Canada, vol. 18, no 2.
9. S. Sutton, (s.d.). « LCol (Ret'd) Stuart Sutton personal account of how Social Work started in the Canadian Army, document inédit.
10. *Ibid.*
11. *Ibid.*
12. Davidson.
13. Ministère de la Défense nationale, (s.d.). *Social Services in the Canadian Army in the Second World War: A Portrait of the Direction of Social Science*, Ottawa, Gouvernement du Canada.
14. H. Denault, (1962). « L'insertion du service social dans le milieu canadien-français », *Service social*, 10 (2), p. 2.
15. J.G.K. Strathy, (1943). *Department of National Defence Army Quote no 54-27-7-270 – Appointment, Qualification and Promotion Officer Non-Medical General List,* document inédit.
16. Ministère de la Défense nationale, (s.d.).
17. D.E. MacKendrick, (1945). *Memorandum Department of National Defence Quote No. 650-125-5 – Army Responsibilities in Paternity Cases,* document inédit.
18. Ministère de la Défense nationale, (2012). *Manuel de référence du travail social des Forces canadiennes*, Ottawa, Gouvernement du Canada.
19. G.A. Ferguson, (1943). D*epartment of National Defence Army Inter-office Correspondence Quote no 54-27-7-269 – Civilian Social Agencies*, document inédit.
20. Ministère de la Défense nationale, (1994). *Bulletin de la Société des travailleurs sociaux militaires*, Ottawa, Gouvernement du Canada.
21. Ministère de la Défense nationale, (2012).
22. K. Jacobs, (1973). Newsletter – *Canadian Forces Social Work Services*, Ottawa, Gouvernement du Canada, p. 1-7.
23. *Ibid,* p. 3.
24. *Ibid.*
25. *Ibid.*
26. Air Officer Commanding – Training Command, (1958). *Personnel Personal Problems,* Ottawa, Government of Canada, p. 45.
27. Ministère de la Défense nationale, (2012), p. 8.
28. D. Gosselin, (2008). « Les fantômes de Hellyer : L'unification des Forces canadiennes à 40 ans – Première partie », *Revue militaire canadienne,* vol. 9, nº 2, p. 6-15.
29. J. Hanson, (1994). « History of Canadian Forces Social Work Services », *Society of Military Social Workers Newsletter*, 42nd Anniversary Edition, p. 4-6.
30. *Ibid.*
31. *Ibid,* p. 6.
32. Ministère de la Défense nationale, (2012).
33. *Ibid,* p. 9.
34. *Ibid.*
35. Ministère de la Défense nationale, (1999). « ARCHIVÉE – Soutien médical fourni aux opérations des Forces canadiennes », http://www.forces.gc.ca/fr/nouvelles/article.page?doc=soutien-medical-fourni-aux-operations-des-forces-canadiennes/hnlhlxia, (10 octobre 2014).
36. Bureau du Vérificateur général du Canada. (2007). « 2007 octobre — Rapport de la vérificatrice générale du Canada – Chapitre 4 — Les soins de santé fournis aux militaires — Défense nationale », Ottawa, Gouvernement du Canada, p. 7.
37. Ministère de la Défense nationale, (2014). « Services de santé mentale des Forces armées canadiennes », http://www.forces.gc.ca/fr/communaute-fac-services-sante-mentale/index.page, (10 octobre 2014).
38. D. Blackburn, D. et V. Marceau, (2013).
39. *Ibid.*
40. B. Lamarre, A. Mineau, et G. Larochelle, (2006). « Le discours sur la médicalisation sociale et la santé mentale : 1973-1994 », *Recherches sociographiques,* vol. 47(2), p. 227-251.
41. Association internationale des Écoles de travail social, (2014). « SW definition-French.pdf » http://www.iassw-aiets.org/translations-of-new-sw-definition-20140407, (11 octobre 2014).
42. D. Blackburn, et V. Marceau, (2013).
43. *Ibid.*
44. L. Denoncourt, (2001). « L'approche écologique », communication dans le cadre de *EDU 7492 # 60*, Université du Québec à Montréal, novembre.
45. C. Bouchard, C. (1987). « Intervenir à partir de l'approche écologique : au centre, l'intervenante », *Service social*, vol. 36, nº 2-3, p. 457.
46. G. Tremblay, (2012). « Service social : une longue tradition d'intervention lors d'une crise suicidaire », *Santé mentale au Québec*, vol. 37, nº 2, p. 209.
47. *Ibid,* p. 216.
48. Association canadienne pour la santé mentale, (2013). « L'ACSM et l'ACPS réclament une stratégie intégrée et concertée de prévention du suicide pour les militaires et tous les Canadiens et Canadiennes », http://www.cmha.ca/fr/news/lacsm-et-lacps-reclament-une-strategie-integree-et-concertee-de-prevention-du-suicide-pour-les-militaires-et-tous-les-canadiens-et-canadiennes/, (3 octobre 2014).
49. Tremblay, (2012).
50. D. Blackburn, (2013). *Canadiens en Europe – Élaboration d'un programme psycho-social d'appui à l'adaptation*, Louvain-la-Neuve, Belgique, Académia-L'Harmattan.
51. Ministère de la Défense nationale. (2014). « Aumônerie », http://www.forces.gc.ca/fr/communaute-fac-services-soutien/aumonerie.page, (3 octobre 2014).
52. P.R. Bergeron, (2007). *Le partenariat au cœur de l'aumônerie militaire canadienne*, (mémoire de maîtrise, Université Laval, Québec, Québec), p. 93.
53. Ministère de la Défense nationale, (s.d.). *Le travail social au sein des Forces canadiennes – Le travailleur social militaire – Classification officier T SOC 58*, Ottawa, Gouvernement du Canada.

Photo de l'US Army

Démonstration des applications meurtrières du robot MAARS, l'un des quatre véhicules terrestres téléguidés, à Fort Benning, en Géorgie, le 16 octobre 2013.

Les systèmes autonomes létaux et l'avenir de la guerre

par Daniel Sukman

Le major Daniel Sukman *est un stratège de l'armée de terre américaine. Il possède un baccalauréat de l'Université Norwich et une maîtrise de l'Université Webster. Au cours de sa carrière, le major Sukman a fait partie de la 101st Airborne Division (Air Assault) et du United States European Command. Son expérience de combat compte trois affectations en Iraq.*

« Je suis désolé Dave, je ne crois pas pouvoir faire ça. » – Hal, 2001, l'Odyssée de l'espace

Introduction

La guerre est fondamentalement une entreprise humaine. Il s'agit d'un différend entre des leaders politiques, des soldats et des populations civiles d'États opposés, de même que des acteurs non étatiques. Dans le cadre de cette activité humaine, les États-Unis ont toujours cherché à obtenir un avantage technologique, car cela leur a permis de surmonter les nombreux avantages des adversaires. Le *maintien* de l'avantage technologique devient essentiel alors que les États-Unis amorcent une période de restrictions budgétaires et doivent réduire de beaucoup la taille de leurs forces.

Aujourd'hui, le monde entame une révolution robotique dans le domaine militaire, une révolution comparable à l'introduction de la poudre à canon, aux débuts de la levée en masse et à la venue des armes nucléaires[1]. Les systèmes autonomes et sans pilote peuvent transformer fondamentalement l'art de la guerre américain. Cela pourrait changer la façon dont les décideurs positionnent et utilisent les forces terrestres pour atteindre des objectifs stratégiques. Les systèmes autonomes et sans pilote peuvent même modifier les rôles et les missions de l'armée de terre. Afin de tirer parti de la situation, il est indispensable de préciser l'orientation actuelle pour permettre aux armées de mettre sur pied de nouvelles capacités en toute connaissance de cause.

Il est évident que la robotique et les systèmes autonomes auront une place au sein de la société et seront appelés à jouer un rôle plus important dans les futurs champs de bataille. Une question demeure : quel sera le rôle des systèmes autonomes létaux dans l'avenir? Le présent article traitera de l'historique, des tendances politiques nationales et internationales ainsi que de l'éthique relative aux systèmes autonomes létaux sur les futurs champs de bataille.

Historique des systèmes d'armes autonomes

La directive 3000.09 du département de la Défense américain définit le système d'armes autonome comme « un système d'arme qui, une fois activé, peut sélectionner et engager des objectifs sans autre intervention de la part d'un opérateur humain. Cela comprend les systèmes d'armes autonomes supervisés par des êtres humains conçus pour permettre aux opérateurs de ne pas tenir compte de l'exploitation du système d'armes, mais plutôt de sélectionner et d'engager des objectifs sans autre intervention humaine après l'activation. » [TCO]

Les forces américaines *ont utilisé* et *utilisent* toujours divers systèmes semi-autonomes létaux dans le cadre de conflits. Les mines terrestres et marines constituent un exemple de systèmes autonomes létaux. L'ensemble de la communauté internationale a tenté de restreindre et même d'éliminer l'utilisation de ces armes, comme le prouvent la Convention d'Ottawa de 1997 et la Convention sur les armes à sous-munitions de 2008.

Les États-Unis ont recours à des systèmes semi-autonomes à titre de composantes des systèmes de défense antimissile et antiaérienne. Il est généralement reconnu que la vitesse des bombardiers à réaction et des missiles balistiques limite la portée des décisions des êtres humains, qui doivent décider s'ils doivent utiliser un missile *Patriot* comme mesure défensive. Les États-Unis ont connu beaucoup de succès grâce à l'emploi de ces systèmes, malgré quelques erreurs fatales, notamment l'écrasement d'un avion de ligne commercial iranien en 1988, abattu par le système de défense antiaérien *Aegis* et l'écrasement d'un appareil britannique *Tornado* au début de l'opération *Iraqi Freedom* en 2003.

Parmi les autres systèmes qui possèdent divers degrés d'autonomie, notons le système *Phalanx* destiné aux navires de surface de la marine américaine, le système antiroquettes, anti-artillerie et anti-mortier américain, de même que le système israélien *Harpy*, qui peut détecter, attaquer et détruire les émetteurs radars ennemis.

Compte tenu du succès des systèmes aériens sans pilote et de la demande de véhicules terrestres sans pilote dans le cadre des récents conflits en Iraq et en Libye ainsi que du conflit en Afghanistan, le département de la Défense des États-Unis continuera probablement à financer la recherche et le développement liés à ces systèmes afin de les améliorer et d'en concevoir de nouveaux. En contrepartie, le grand « succès » des systèmes terrestres sans pilote a été remporté dans l'un des environnements d'opérations antiaériennes/d'artillerie antiaérienne les plus pacifiques que les États-Unis ont connu depuis la guerre civile. Dans un monde où un conflit entre des ennemis de force presque égale peut survenir, les systèmes terrestres sans pilote obtiendront-ils autant de succès et s'avéreront-ils aussi utiles que dans le cadre des opérations *Enduring Freedom* et *Iraqi Freedom*? Dans le cas contraire, les coûts liés à la science et à la technologie à court et à moyen terme en valent-ils la peine dans un monde où règne la parité technologique?

Politiques et tendances américaines actuelles

Actuellement, aucun pays, pas même les États-Unis, n'utilise de robots létaux entièrement autonomes. Cependant, les tendances stratégiques en matière de science et de technologie semblent indiquer que dès 2025, en raison des percées technologiques rapides, les forces américaines pourront utiliser des robots et autres systèmes autonomes létaux.

Photo du DVIDS 478841 prise par le Staff Sergeant Maeson Elleman

Une batterie de missiles *Patriot* de l'armée américaine lors d'un entraînement à la base aérienne de Kadena, au Japon, le 26 octobre 2011.

Photo de l'US Navy 150925-N-EH855-225 prise par le Petty Officer 3rd Class Bryan Mai

Le porte-avion USS *George Washington* mène un exercice de tir réel au moyen de son système de défense rapproché *Phalanx* dans l'océan Pacifique, le 25 septembre 2015.

L'intérêt des États-Unis en matière de politiques sur les systèmes autonomes létaux remonte à 1976, au moment où le président Gerald Ford a signé le décret-loi 11905, qui interdisait les assassinats. L'année suivante, le président Jimmy Carter a renforcé ce décret par le décret-loi 12036. Ces deux décrets ont interdit les assassinats politiques directs et indirects. Quatre ans plus tard, le 4 décembre 1981, le président Ronald Reagan a signé le décret-loi 12333, selon lequel aucun employé ou personne agissant au nom du gouvernement des États-Unis ne doit participer à un assassinat ni conspirer en ce sens[2]. [TCO] Le 3 novembre 2003, avec l'avènement de la guerre mondiale contre le terrorisme, un aéronef sans pilote *Predator* a lancé un missile *Hellfire* qui a tué Abu Ali alHarithi au Yémen, faisant fi des décrets susmentionnés[3].

Grâce à la publication de la directive 3000.09 du département de la Défense en novembre 2012, les États-Unis ont été les premiers à adopter une politique publique officielle sur les systèmes autonomes. Cette politique a mis en place un moratoire de 10 ans concernant la mise au point de systèmes autonomes létaux et autorise seulement la conception de systèmes autonomes non létaux[4]. Cette directive revêt une importance particulière étant donné qu'elle reconnaît les dangers que courent les civils sur le champ de bataille et exige la présence d'un être humain « dans l'équation » pour recourir à la force létale. Cependant, cette directive est en vigueur pour une période déterminée et peut être abolie par les autorités supérieures du département de la Défense.

La directive 3000.09 vise également les systèmes autonomes létaux utilisés contre des objectifs non humains, notamment les aéronefs et les missiles balistiques en approche. Plus particulièrement, elle indique ce qui suit :

> Les systèmes d'armes autonomes supervisés par des êtres humains peuvent être utilisés pour sélectionner et engager des objectifs, sauf si les objectifs sont d'origine humaine, en tant que mesures défensives locales en vue d'intercepter des tentatives d'attaques saturantes et d'attaques menées lorsque le facteur temps est décisif ou qui visent la défense statique des installations habitées et la défense à bord de plateformes avec pilote[5].

Bien que la politique américaine actuelle ne permette pas la mise sur pied de systèmes autonomes létaux sans la participation d'êtres humains, les robots autonomes peuvent être utilisés de plusieurs façons sur le champ de bataille. Les systèmes autonomes sans pilote peuvent maintenir les communications en visibilité directe dans des environnements électromagnétiques contestés. Les systèmes autonomes peuvent remplir de nombreuses missions, notamment en ce qui concerne le renseignement, la surveillance et la reconnaissance (RSR) autonomes, le brouillage intentionnel, les leurres, les relais de communications et le ravitaillement pour assurer le maintien en puissance, ce qui permet de libérer d'autres capacités humaines afin que ces dernières puissent concentrer leurs efforts sur l'aspect létal. Il ne s'agit que de certains des nombreux avantages qu'offrent ces systèmes.

Tendances politiques internationales

Selon les tendances politiques internationales, les pays peuvent interdire l'utilisation de robots et de systèmes d'armes autonomes létaux dans les futurs champs de bataille. Actuellement, les protocoles internationaux imposent l'obligation de ne pas utiliser d'armes qui frappent sans discernement. Bien que

les systèmes sans pilote et les systèmes d'armes autonomes potentiels des ÉtatsUnis soient précis, ils sont incapables de déterminer les effets de deuxième et de troisième ordres liés au décès d'un autre être humain.

En 1997, grâce à l'adoption de la Convention d'Ottawa, la communauté internationale a interdit l'utilisation des mines terrestres, l'une des formes originales de systèmes létaux sans pilote. Les États-Unis n'ont pas signé la Convention sur l'interdiction des mines antipersonnel de 1997 en raison de la nécessité, en collaboration avec la Corée du Sud, d'utiliser des mines pour défendre la frontière intercoréenne. Cependant, le choix de ne pas signer de tels traités entraînera une violation des normes internationales, en particulier si les signataires de la Law of Land Warfare (loi sur la guerre terrestre) décident d'interdire les systèmes d'armes autonomes.

En 2010, l'ONU et la communauté internationale ont mis en œuvre la Convention sur les armes à sous-munitions. Ce traité, semblable à la Convention d'Ottawa, interdit l'utilisation et l'entreposage de sous-munitions[6].

Si la communauté internationale proscrit les systèmes d'armes, qu'il s'agisse de mines ou d'armes chimiques ou biologiques, l'interdiction ou la restriction comprend six parties distinctes. Premièrement, l'acquisition, la conservation ou l'entreposage de ces armes; deuxièmement, la recherche et développement élémentaire ou appliqué; troisièmement, la mise à l'essai; quatrièmement, la mise en œuvre; cinquièmement, le transfert; sixièmement, l'utilisation de ces armes[7].

Les lois sur la guerre terrestre, rédigées il y a plus d'un siècle, s'appliquent toujours à l'utilisation des systèmes autonomes létaux et, selon toute probabilité, ce sera encore le cas ultérieurement. La Convention de La Haye (IV) requiert que tout combattant ait « à [sa] tête une personne responsable ». La clause de Martens, une règle contraignante du droit international humanitaire, exige expressément l'application du « principe d'humanité » dans les conflits armés. Sans être humain, aucune humanité n'est possible[8].

Des exemples récents peuvent témoigner des tendances politiques internationales, dont le lancement de la « Campaign to Stop Killer Robots[9] » (campagne en vue d'arrêter les « robots tueurs ») formée par une coalition d'organisations non gouvernementales, y compris l'organisation Human Rights Watch. Le Secrétaire général des Nations Unies a demandé la mise en œuvre d'un plan d'action international pour répondre aux préoccupations concernant les armes entièrement autonomes ou « robots tueurs ». Ces remarques étaient les dernières d'une série de déclarations effectuées par les autorités de l'ONU sur le sujet en 2013, notamment dans le cadre du Conseil des droits de l'homme et de la Convention sur certaines armes classiques[10].

Reuters RTR6JZ7

Un soldat sud-coréen pointe une mitrailleuse de gros calibre le long de la zone démilitarisée qui sépare les deux Corées et est fortement minée.

Reuters RTXU1A6 prise par Hyungwon Kang

Un panneau indiquant la présence de mines terrestres est accroché à une clôture de barbelés à l'intérieur de la zone démilitarisée séparant la Corée du Nord et la Corée du Sud.

En mars 2013, à l'occasion d'un débat à la Chambre des Lords du parlement britannique, Lord Astor de Hever (sous-secrétaire d'État parlementaire pour la Défense; conservateur) a affirmé ce qui suit : « Des systèmes entièrement autonomes reposent sur un certain degré d'intelligence artificielle étant donné qu'ils doivent prendre des décisions de haut niveau dans un contexte environnemental très complexe, dont le résultat peut être difficile à prévoir de façon très précise. Cependant, assurons-nous que l'utilisation des systèmes d'armes demeure toujours sous le contrôle de l'être humain[11]. » [TCO] Le groupe Article 36, un organisme non gouvernemental britannique, a salué cette promesse, mais demande toujours des traités et des accords internationaux supplémentaires afin de renforcer l'engagement qui vise à ne pas concevoir de systèmes et d'armes entièrement autonomes pouvant lancer des attaques sans contrôle important de la part de l'être humain[12].

Le nom du groupe Article 36 fait référence à l'article 36 du Protocole additionnel aux Conventions de Genève de 1977, qui fournit le cadre lié à l'examen juridique des nouvelles armes. Plus précisément, l'article énonce ce qui suit : « Dans l'**étude, la mise au point, l'**acquisition ou l'adoption d'une nouvelle arme, de nouveaux moyens ou d'une nouvelle méthode de guerre, une [partie] a l'obligation de déterminer si l'emploi en serait interdit, dans certaines circonstances ou en toutes circonstances, par les dispositions du [Protocole I] ou par toute autre règle du droit international applicable à cette [partie][13].

Bien que certaines organisations internationales aient demandé un moratoire sur la mise au point de systèmes autonomes létaux, certains pays ont poursuivi la conception de tels systèmes. En 2006, le gouvernement sud-coréen a entrepris la mise en place de robots SGR-A1 *Sentry* de Techwin dans la zone démilitarisée à la frontière de la Corée du Nord. Ces systèmes peuvent effectuer le repérage et le ciblage des objectifs de façon entièrement autonome malgré le fait que l'approbation humaine est toujours nécessaire avant de faire feu[14].

Les tendances politiques internationales ne constituent pas le seul risque ou facteur de « recul » auquel les États-Unis peuvent être confrontés concernant la mise sur pied de systèmes autonomes létaux. Notre propre doctrine et notre propre leadership sont compromis lorsque l'être humain est écarté de l'équation.

Modification de l'environnement opérationnel entraînée par les systèmes d'armes autonomes

Les technologies sans pilote continueront d'être améliorées, et le nombre d'alliés, de partenaires et d'adversaires qui possèdent de tels systèmes continuera d'augmenter. Nos concurrents nous rattrapent dans ce domaine. Les systèmes sans pilote ennemis rendront les opérations aériennes, terrestres et maritimes plus complexes, car ils permettront aux forces ennemies de poser de nouvelles menaces terrestres et amphibies ainsi que des menaces dans l'espace aérien à basse altitude[15].

Les adversaires des États-Unis, leurs alliés et leurs partenaires continueront d'acquérir et de mettre au point des systèmes d'armes sophistiqués, y compris des munitions guidées avec précision, des missiles balistiques, des dispositifs de furtivité et des systèmes aériens sans pilote. Des concurrents avancés, tels que la Chine, la Russie et l'Iran, de même que des intervenants non étatiques comme le Hezbollah, pourraient posséder des armes téléguidées sophistiquées, des technologies de réseau liées au combat et des capacités de frappe de reconnaissance terrestre[16].

Bien que les États-Unis conservent aujourd'hui des avantages certains sur ses adversaires, on ne peut pas tenir pour acquis que ces avantages seront permanents. Il est probable que d'autres adversaires étatiques et non étatiques des États-Unis ainsi que les alliés de ces derniers acquerront ultérieurement des systèmes autonomes létaux. Certains de ces adversaires sont moins susceptibles de respecter le protocole international sur l'utilisation des systèmes autonomes létaux.

Les systèmes d'armes autonomes et sans pilote ajoutent une distance physique entre les soldats américains et le champ de bataille. Ils permettent de retirer les êtres humains de l'action cinétique sur le champ de bataille. Grâce à eux, les forces américaines peuvent effectuer des frappes à partir d'une plus grande distance. Cependant, l'utilisation de robots sans pilote et autonomes peut supprimer le respect mutuel entre les combattants sur le champ de bataille, élément qui s'est maintenu au fil du temps. Sans respect mutuel, il devient difficile, voire infaisable, d'engager le dialogue avec les adversaires. Sans dialogue, il est impossible d'atteindre l'état final, ce qui peut mener à un conflit persistant.

L'élément le plus important, et sans aucun doute le plus dangereux, d'un changement lié à l'environnement opérationnel est l'incidence sur le pays à l'origine des attaques. Aujourd'hui, les militaires manœuvrent des systèmes sans pilote, tels que les drones *Predator* à l'extérieur des installations sécurisées alors qu'ils demeurent en sécurité à l'intérieur des frontières américaines. Des personnes décident d'avoir recours à la force létale sans être

Photo de l'US Air Force 385448-T-ITD28-717 prise par le Technical Sergeant Effrain Lopez

Un MQ-1 *Predator* survole Victorville, en Californie.

Photo du DVIDS 1840730 prise par le Petty Officer 1re Class Martin Wright

Un missile d'attaque terrestre *Tomahawk* est lancé du USS *Lassem*, un destroyer lance-missiles de classe *Arleigh Burke*.

physiquement présentes lorsque la force létale est utilisée. Le fait d'exploiter quotidiennement des systèmes létaux à partir du pays d'origine ouvre la voie à de possibles conflits létaux à l'intérieur des frontières des ÉtatsUnis – l'effet souhaité diamétralement opposé des 13 dernières années de conflit.

Les adversaires des États-Unis ont appris que le moyen le plus efficace d'attaquer le centre de gravité stratégique américain (appui de la population américaine) est la guerre d'usure. Plus le nombre de soldats, d'aviateurs, de marins et de membres des Marines qui font une apparition à la télévision ou reviennent au pays « dans une housse mortuaire » est élevé, plus l'appui lié aux opérations à l'étranger diminue. La guerre des drones et l'introduction des systèmes autonomes sans pilote sur le champ de bataille, qu'il s'agisse de camions de ravitaillement ou de chars, suppriment le danger pour les militaires américains sur le champ de bataille. Les adversaires exploreront des moyens asymétriques en vue de les attaquer, et la façon la plus efficace d'y parvenir sera probablement d'agir en territoire américain.

Ces adversaires, bien qu'ils continuent d'envisager des moyens de lancer des attaques dévastatrices de type terroriste semblables au 11 septembre ou même au Marathon de Boston, chercheront des « objectifs légitimes » à l'extérieur des bases aériennes du Nevada d'où les drones sont contrôlés. Ils choisiront probablement de viser les sièges sociaux des entrepreneurs pertinents. Les attaques n'auront pas lieu sur les bases, mais se dérouleront plutôt au moment où des objectifs inopinés se présenteront. Un opérateur de drone qui s'arrête au magasin 711 après son quart de travail est un exemple parfait. On pourrait sans doute considérer des opérateurs de systèmes d'aéronef sans pilote (UAS) létaux comme des objectifs légitimes, qu'ils soient dans une zone de combat, dans un dépanneur en train d'acheter du lait ou sur le chemin du retour après leur journée de travail[17].

Le ciblage de personnes à l'extérieur du champ de bataille n'est pas un phénomène nouveau en temps de guerre. En fait, au cours des dernières années, cela a été prouvé par l'assassinat de scientifiques nucléaires en Iran. Rien ne nous laisse penser que nos ennemis adopteraient ce genre de tactiques pour cibler des personnes sur le territoire américain. Cela diffère de ce que nous avons vu de la part des membres d'Al-Qaïda. En effet, les États qui prennent part aux hostilités contre les forces américaines chercheront à mener de telles attaques asymétriques. Ce *ne* sera *pas* restreint aux intervenants non étatiques.

Dans la plupart des cas, alors que les opérateurs d'UAS et de systèmes d'armes ne sont pas situés dans la zone de l'objectif, une personne se trouve habituellement sur le terrain pour confirmer l'objectif et donner l'ordre de « tirer ». Cela vaut tout particulièrement pour les objectifs humains « de grande valeur ». Cependant, l'attaque d'opérateurs d'UAS, quel que soit le lieu où ils se trouvent, par des moyens cybernétiques ou cinétiques, change les « règles du jeu » dans l'environnement opérationnel et doit être évaluée par le département de la Défense. Il peut être possible de paralyser la flotte d'UAS en mettant « hors ligne » un ou deux centres de contrôle par l'entremise d'une attaque cybernétique ou cinétique dans le pays d'origine.

Considérations d'ordre éthique

Les soldats, les membres des Marines et les pilotes de chasseur sur le champ de bataille doivent souvent prendre des décisions instantanées concernant le recours à la force létale. Ils ne cherchent pas seulement à déterminer si la personne qu'ils voient par l'objectif est un ennemi, mais également ce que le décès de cette personne signifierait pour la population locale et les chefs tribaux du secteur ainsi que les répercussions sur la famille de la personne. Ils veulent également savoir si son décès créera de nouveaux ennemis. Il est difficile, voire impossible, de

penser que des robots tiendront compte de tous ces facteurs ou, du moins, qu'ils ont la capacité de séparer les facteurs *pertinents* des facteurs *non pertinents*.

Le fait de faciliter la prise de décision d'entrer en guerre et de tuer d'autres êtres humains constitue un risque important si l'on décide de continuer d'utiliser des systèmes autonomes létaux. Si les militaires américains sont immunisés contre les dangers du combat et que la guerre n'entraîne aucune perte humaine au sein des forces amies, la décision provoque un moins grand débat. La décision d'utiliser des drones pour tuer des talibans au Pakistan et dans les pays situés dans la Corne de l'Afrique, qui sont tous des pays souverains, a été prise avec une telle facilité qu'elle n'a pas suscité de réel débat étant donné que les militaires américains ne courent aucun risque dans le cadre de ces opérations. Des preuves historiques appuient cette affirmation, comme on l'a vu en 1998, lorsque l'on a décidé de lancer des missiles *Tomahawk* au Soudan et en Afghanistan. Cette situation peut toutefois changer, *dans l'hypothèse* et *au moment où* d'autres pays et intervenants non étatiques acquièrent davantage de drones et d'autres systèmes autonomes, ce qui leur permettra de répondre aux attaques américaines.

En plus de faciliter la décision d'entrer en guerre, les systèmes autonomes létaux ne peuvent pas faire preuve d'empathie et de bon sens comme les êtres humains. Les soldats qui sont affectés à un point de contrôle d'entrée ou qui montent la garde dans une tour peuvent voir le visage d'une personne qui s'approche ou une famille composée de femmes et d'enfants à l'arrière d'une voiture et prendre des décisions liées à l'utilisation de la force létale en fonction de l'empathie et du bon sens propres à l'être humain. Un système robotisé n'est pas en mesure de le faire[18]. On peut comparer les robots et autres systèmes autonomes à des « psychopathes sans malice » qui ne disposent pas d'un cadre de référence pour comprendre ou prendre des décisions morales ou éthiques en fonctions des conséquences.

Le concept de la responsabilité éthique et légale revient constamment lorsqu'il est question des systèmes autonomes létaux. En plus d'élaborer des procédures liées à la responsabilité immédiate lorsqu'un système autonome blesse, mutile ou tue la mauvaise personne, ou encore, détruit la mauvaise installation, le département de la Défense doit mettre en œuvre des mécanismes afin d'empêcher les organisations humanitaires de poursuivre l'industrie. Le fait de ne pas tenir compte de ces répercussions de deuxième et de troisième ordre peut entraîner une situation semblable à « l'affaire de Union Carbide et du napalm » durant la guerre du Vietnam.

Afin de s'assurer de tenir compte des préoccupations d'ordre éthique dans le cadre de la mise au point des systèmes autonomes létaux, les États-Unis devraient élaborer et diffuser de nouvelles lois et norme éthiques parallèlement à chaque système, ce qui nécessite l'intégration de cadres juridique et éthique au sein des organisations de science et de technologie.

Une « guerre exempte d'erreur » demeurera toujours un mythe. Le fait de garder un être humain dans l'équation n'est pas la panacée contre tous les risques éthiques liés aux systèmes autonomes létaux. En fait, le jugement humain peut s'avérer moins fiable que les indicateurs techniques au cœur du combat. Par exemple, en 1994, lors de l'écrasement de deux *Blackhawks* de l'armée de terre américaine abattus par un tir ami dans la zone d'exclusion aérienne au-dessus du nord de l'Iraq, les F15 de la U.S. Air Force impliqués sont passés à proximité des objectifs afin d'obtenir une confirmation visuelle avant de les engager[19]. L'erreur du pilote (et l'erreur humaine à bord des systèmes aéroportés d'alerte et de surveillance qui assuraient le suivi de la situation) a contribué à l'identification erronée selon laquelle il s'agissait d'hélicoptères militaires iraquiens. De même, en 1988, l'USS *Vincennes* a engagé un avion de ligne iranien parce que le personnel a cru à tort qu'il attaquait le navire. Les ordinateurs du navire de guerre ont indiqué de façon exacte que l'avion était en montée. Ici, l'erreur humaine a laissé croire à l'équipage que l'avion descendait et que sa trajectoire correspondait à un profil d'attaque. Afin de défendre le navire, l'équipage a abattu l'avion[20]. Enfin, le bombardement de l'ambassade chinoise à Belgrade durant l'opération *Allied Force* a nécessité le recours à des armes de précision, à des photos-satellites ainsi qu'à un processus de planification efficace. L'erreur humaine liée à l'identification de l'ambassade comme un autre bâtiment a entraîné la perte de civils innocents sur le champ de bataille.

Reuters RTRUZOK

Le 9 mai 1999, des Chinois déposent des fleurs devant l'édifice bombardé de l'ambassade de Chine à Belgrade, en Yougoslavie.

Compte tenu de l'ensemble des considérations d'ordre éthique, il est important de cerner les risques liés à la mise au point de systèmes autonomes létaux.

Risque lié au perfectionnement des leaders

L'utilisation de systèmes autonomes et semi-autonomes constitue un défi dans le cadre du perfectionnement des leaders dans l'ensemble des forces militaires américaines. La publication *ADRP 6.0: Mission Command* définit le commandement de mission comme l'exercice de l'autorité par le commandant qui se sert des ordres de mission pour

Questions éthiques

- La décision de vie ou de mort peut-elle revenir à une machine?
- Les systèmes autonomes peuvent-ils évaluer la proportionnalité?
- Les systèmes autonomes peuvent-ils prévoir les répercussions de deuxième ou de troisième ordre?
- Qui est tenu responsable lorsque les systèmes autonomes prennent une mauvaise décision?
- Peut-on concevoir un système de responsabilisation juridique concernant l'utilisation des systèmes autonomes?
- Le recours aux systèmes autonomes augmente-t-il les chances de décider d'utiliser la force militaire afin de résoudre des conflits internationaux?
- La non-disponibilité d'un objectif militaire humain accroît-elle le risque de lancer une attaque sur des civils?
- L'utilisation de systèmes autonomes encourage-t-elle les représailles, les ripostes et les attaques terroristes en territoire américain?

mettre en œuvre une initiative disciplinée dans le cadre de l'intention du commandant afin de permettre aux leaders qui font preuve de souplesse et sont capables de s'adapter de mener des opérations terrestres unifiées[21]. [TCO] De plus, selon la doctrine du Corps des Marines, la possibilité de surmonter ou de réduire les répercussions du brouillard, de la friction et de la chance sur le champ de bataille nécessite la confiance envers les subordonnés[22].

Les systèmes autonomes létaux risquent d'entraîner la perte du discernement qu'apporte l'expérience dans le cadre des opérations terrestres unifiées, ce qui est contraire au concept du commandement de mission. Au cours des 13 dernières années de conflit, les commandants ont accordé aux officiers subalternes et aux sous-officiers un niveau de confiance et d'autonomie jamais vu auparavant au sein des forces américaines. Les connaissances acquises par ces leaders subalternes au cours de la dernière décennie influeront sur eux tout au long de leur perfectionnement en vue de devenir des leaders supérieurs. Dans un monde doté de systèmes autonomes et semi-autonomes, les opérateurs des niveaux hiérarchiques inférieurs prenant des décisions de vie et de mort s'avèrent moins essentiels. Le fait de supprimer un niveau d'opérateurs du monde de la tactique revient à retirer de l'expérience nécessaire aux membres de ce groupe lorsque ces derniers deviendront des leaders opérationnels et stratégiques[23]. Nous ne pouvons pas créer des capitaines de 27 ans dotés de « l'expérience, de la maturité et de la sagesse » de colonels de 45 ans si ces capitaines n'ont jamais pris des décisions ou acquis l'expérience de combat qui leur permettent de faire preuve de sagesse et de maturité au combat.

La publication *Unmanned Systems Roadmap* du département de la Défense traite directement du défi posé par l'automatisation continue de la guerre et son incidence sur le perfectionnement des leaders :

> « L'automatisation de l'exploitation/l'attaque des plateformes réduira la nécessité d'y affecter des membres du personnel alors que le nombre de militaires nécessaires pour assurer simplement la maintenance des véhicules est susceptible d'augmenter. Cela pourrait radicalement modifier le ratio "dents-queue" au sein des forces de combat et grandement favoriser le personnel de soutien par rapport au personnel de combat. Parallèlement, la nécessité de conserver des décideurs et des leaders combattants de niveaux intermédiaires à supérieurs demeurera telle quelle étant donné que ces derniers connaîtront la stratégie et les tactiques requises pour utiliser et diriger les systèmes autonomes. Le défi consiste en la formation de leaders combattants supérieurs dans un environnement où évoluent un moins grand nombre de leaders subalternes.[24] » [TCO]

Si les États-Unis adoptent une vaste gamme de systèmes autonomes létaux, l'armée de terre et la Force interarmées devront apporter des changements profonds et durables au niveau de la doctrine, de l'organisation, du matériel, du leadership, du personnel et des installations (DOIMLPI) et intégrer ces systèmes dans l'ensemble de la culture militaire. À partir du moment où les recrues entreprennent leur instruction initiale, elles doivent être prêtes à accepter que les systèmes autonomes et sans pilote feront partie de leur arsenal. Les systèmes autonomes peuvent consister en des appareils médicaux conçus pour contribuer à sauver des vies ou en des systèmes létaux conçus pour tuer un adversaire que l'être humain ne peut *percevoir* sur le champ de bataille. Qu'ils soient conçus pour *tuer* ou *sauver des vies*, les systèmes autonomes définiront le champ de bataille de l'avenir. Malgré les nombreux risques auxquels nous sommes confrontés concernant la mise au point de systèmes autonomes létaux, l'utilisation de tels systèmes possède certains avantages indéniables.

Avantages des systèmes autonomes létaux

La mise au point continue de systèmes autonomes létaux et sans pilote offre des avantages manifestes. La capacité de projeter la puissance et la létalité s'accroît par l'utilisation de systèmes autonomes et sans pilote. Du point de vue de la gestion du personnel, ces systèmes ne possèdent pas le bagage psychologique des êtres humains. Les robots ne souffrent pas d'état de stress post-traumatique à la suite de déploiement. Des robots lourdement endommagés peuvent être mis au rebut et ne nécessitent pas de soins de la part de la Veterans Administration. Les systèmes autonomes et sans pilote augmentent la portée d'action des forces américaines, et l'endurance des systèmes utilisés augmente également. Des systèmes de RSR sans pilote peuvent demeurer en place alors que les pilotes doivent être remplacés après huit heures de quart de travail. Les robots létaux autonomes et autres systèmes procurent des avantages distincts et manifestes dans l'avenir de la guerre. Cependant, les États-Unis doivent tenir compte des considérations d'ordre éthique alors que de nouvelles politiques sont élaborées et que la stratégie en matière d'acquisitions va de l'avant.

Dans une guerre complexe, l'objectif ne consiste pas simplement à remporter la victoire, mais à l'obtenir tout en minimisant nos pertes et les dommages collatéraux en plus d'atteindre les autres buts. Les systèmes autonomes létaux nous permettent de *réduire*, voire même d'*éliminer* les pertes, mais à quel prix? Les systèmes autonomes peuvent s'avérer plus compétents pour faire la distinction entre des combattants et des non-combattants sur le champ de bataille, ce qui permet un meilleur ciblage. Les décisions humaines peuvent être

Photo de l'USMC 150916-M-TE668-001 prise par le Corporal Eric Keenan

Spot, un prototype de robot quadrupède, descend une colline lors d'une démonstration à la base du corps des marines de Quantico, en Virginie, le 16 septembre 2015.

erronées en raison de la peur, de la colère ou de la fatigue, ce qui réduit la différence avec les systèmes autonomes. Cependant, aussi aptes que les robots et les systèmes autonomes puissent devenir, le discernement, la prise de décisions et la compréhension de la situation globale leur fera toujours défaut.

L'utilisation de systèmes autonomes létaux dans les environnements de combat, dans lesquels se trouvent peu de civils, réduit davantage le risque et souligne les avantages de tels systèmes. Les systèmes autonomes utilisés pour contrer des sous-marins ennemis ou des systèmes antimissiles sont des exemples où le risque lié aux civils est pratiquement nul. Comme il a été mentionné dans le présent article, la guerre est fondamentalement une entreprise humaine. Les commandants doivent souvent prendre des décisions difficiles dont découlent la vie et la mort durant la guerre dans le but d'atteindre les objectifs. Les systèmes autonomes létaux sans pilote leur fournissent d'autres options dans des situations où les commandants doivent déterminer le moindre des maux.

Conclusion

Partout dans le monde, des pays continuent d'investir dans la robotique et les systèmes autonomes pour diverses raisons. Au Japon, l'utilisation de robots autonomes dans le domaine médical contribue aux soins apportés à la population de plus en plus vieillissante. En fait, 30 p. 100 des robots commerciaux du monde entier existent au Japon[25]. Ces robots sont strictement non létaux et sont conçus pour aider la population dans son ensemble et non uniquement les forces militaires japonaises. Au contraire, les États-Unis ont investi tant dans les systèmes létaux que dans les systèmes non létaux.

Si l'emploi des drones des États-Unis au cours des 13 dernières années de conflit est un quelconque indice, cela peut devenir une tendance irréversible. La communauté internationale, par l'entremise des contestations judiciaires, des conventions sur les droits de l'homme et des traités internationaux, continuera de restreindre la mise au point et l'utilisation des systèmes autonomes létaux sur le champ de bataille.

Il sera prudent de continuer d'investir dans des systèmes non létaux autonomes, tels que le RSR, le déminage et la reconnaissance CBRN. En plus de sauver des vies et de réduire les risques des militaires sur le champ de bataille, ce type de systèmes sans pilote permettra de créer des postes où l'intervention humaine est essentielle, notamment en ce qui concerne les affaires civiles.

Il est naïf de croire que personne n'armera des robots autonomes simplement parce que les ÉtatsUnis choisissent de ne pas le faire, tout comme de penser que toute convention internationale qui en interdit la création/l'utilisation aura un effet exécutoire sur les pays qui ont l'habitude d'ignorer ou de ne pas respecter de tels traités. Malheureusement, même sans systèmes autonomes létaux américains, les troupes américaines devront toujours tenir compte des robots létaux autonomes conçus/contrôlés par d'autres pays sur les champs de bataille. Les forces militaires des États-Unis devraient anticiper que les autres cultures et menaces n'auront aucun mal à franchir ce seuil, et nous devrions prévoir *aujourd'hui – et non plus tard* – la façon de les contrer

Le présent article reflète les points de vue de l'auteur et non celles de l'armée de terre ou du département de la Défense américains.

RMC

NOTES

1. Peter Singer, *Wired For War ~ The Robotics Revolution and Conflict in the 21st Century*, Londres, Penguin Group, 2009, p. 179, 203.
2. *Executive Orders*, à l'adresse Archives.gov.
3. Shane M. Riza, *Killing Without Heart, Limits on Robotic Warfare in an Age of Persistent Conflict*, Washington, Potomac Books, 2013, p. 37.
4. Directive 3000.09 du département de la Défense des États-Unis, « Autonomy in Weapon Systems », le 21 novembre 2012.
5. *Ibid.*
6. « Des solutions mondiales répondant à vos besoins | Désarmement | États parties et États signataires », http://unog.ch/80256EE60057F2B7/(httpHomepages)/5562355D4417A43F80256F04007174DB?OpenDocument&cntxt=95A0F&cookielang=fr.
7. Bonnie Docherty, « The Time is Now: A Historical Argument for a cluster Munitions Convention », *Harvard Human Rights Law Journal 20,* 2007, p. 53.
8. Christof Heyns, *Rapport du Rapporteur spécial sur les exécutions extrajudiciaires, sommaires ou arbitraires*, Conseil des droits de l'homme, le 9 avril 2013.
9. Pour de plus amples renseignements sur la Campagne Stop Killer Robots, consulter l'adresse stopkillerrobots.org.
10. Rapport du Secrétaire général sur la protection des civils en période de conflit armé, le 22 novembre 2013.
11. http://www.publications.parliament.uk/pa/ld201213/ldhansrd/text/130326-0001.htm#st_14.
12. « Killer Robots: UK Government Policy on Fully Autonomous Weapons », Article 36, avril 2013.
13. Kenneth Anderson et Matthew Waxman, « A National Security and La w Essay Law and Ethics for Autonomous Weapon Systems *Why a Ban Won't Work and How the Laws of War Can »,* Stanford University, 2013.
14. Ty McCormick, « Lethal Autonomy », *Foreign Policy Magazine*, janvier/février 2014, p. 18.
15. *DoD Unmanned Systems Integrated Roadmap 2013-2038*.
16. Robert O. Work et Shawn Brimley, *20YY Preparing for War in the Robotic Age*, Center for New American Security, janvier 2014.
17. Si un taliban devait tendre une embuscade à un opérateur de drone aujourd'hui sur une autoroute du Nevada aujourd'hui, ce dernier pourrait-il faire valoir en cour qu'il est un participant légitime sur le champ de bataille et qu'il devrait être considéré comme un prisonnier de guerre et bénéficier de tous les droits et protections qui découlent de ce statut?
18. Si l'on considère qu'un enfant moyen de deux ans peut faire instantanément la différence entre une pomme rouge et une balle rouge, un ordinateur ou un système robotisé en est incapable maintenant et ne sera toujours pas en mesure d'exécuter cette simple tâche dans un proche avenir.
19. « Aircraft Accident Investigation Board Report », *U.S. Army UH-60 Blackhawk Helicopters 87- 26000 and 88-26060, vol. 1 (Executive Summary)* 3 (le 27 mai 1994), consulté à l'adresse http://www.dod.mil/pubs/foi/Reading_Room/Other/973-1.pdf.
20. « Formal Investigation into the Circumstances Surrounding the Downing of Iran Air Flight 655 on 3 July 1988 », le 19 août 1988, p. 37 et 42 à 45, consulté à l'adresse http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a203577.pdf. Le rapport a conclu que « le stress, la détermination à accomplir la tâche et une distorsion inconsciente des données ont probablement joué un rôle prépondérant dans cet incident » [TCO]. *Ibid.*, p. 45. Le rapport a également souligné le « respect du scénario », c'est-à-dire la distorsion du « flux de données dans une tentative inconsciente de faire correspondre des éléments de preuve disponibles à un scénario préconçu ». [TCO]
21. *ARDP 6-0 Mission Command*, mai 2012 (1-1).
22. MCWP 6-11, *Leading Marines*, le 27 novembre 2002.
23. Shane M. Riza, *Killing Without Heart, Limits on Robotic Warfare in an Age of Persistent Conflict.* Potomac Books, Washington D.C. 2013, p. 104.
24. DOD Unmanned Systems Roadmap, p. 39.
25. Michio Kaku, *The Physics of the Future, How Science will Shape Human Destiny and Our Daily Lives by the Year 2100*, New York, Random House Publishing, 2011.

Photo de l'US DoD 735648-F-UHW96-158

Le robot de sauvetage, une utilisation non létale. Un robot humanoïde tout terrain de recherche et sauvetage simule comment il peut soulever et transporter un soldat ou un article pesant jusqu'à 500 livres, et comment il peut saisir des objets fragiles sans les endommager.

Photo du DVIDS 913597 prise par le Corporal Kyle N. Runnels

Des marines et des matelots américains suivent un entraînement amphibie à bord d'un engin de débarquement sur coussin d'air, le 20 avril 2013.

Accroître l'indépendance du Canada et améliorer les relations avec ses alliés : les avantages d'une capacité amphibie

par Christopher Hartwick

« L'avenir demeure incertain, mais ce n'est pas une raison pour omettre de s'y préparer adéquatement[1] [TCO]. »

Introduction

Le Canada possède la plus longue ligne de côte du monde et un fier patrimoine maritime. Pourtant, il est le seul pays membre du Groupe des Huit dépourvu de capacité amphibie[2]. En fait, même s'il a déjà participé à des opérations amphibies, le Canada n'a jamais possédé une infanterie de marine ou un corps des marines[3]. Ainsi, les Forces armées canadiennes (FAC) dépendent de l'aide de leurs nombreux alliés pour projeter leur puissance militaire en mer et fournir une défense côtière adéquate au Canada[4]. Au début des années 2000, la possibilité d'acquérir des navires d'assaut amphibies a été examinée et s'est concrétisée par la mise sur pied en 2005 du projet « Expérience intégrée d'effets tactiques » (ITE Ex) de la Force opérationnelle permanente de contingence (FOPC). Le projet avait pour objectif de définir les paramètres d'une éventuelle force de réaction rapide expéditionnaire pourvue d'une capacité amphibie pour le Canada[5]. La FOPC devait être « prête, dans un délai de dix jours, à déployer des forces aériennes, navales et terrestres dans des opérations expéditionnaires, sous un commandement unique[6] ». Le projet a été exposé clairement dans la politique de défense d'Ottawa en 2005 et le chef d'état-major de la défense de l'époque, le général Rick Hillier, lui a même accordé une priorité[7]. En novembre 2006, un exercice amphibie expérimental à grande échelle a été mené au Camp Lejeune de la base du Corps des Marines des États-Unis, en Caroline du Nord. L'exercice a coûté 19 millions de dollars aux FAC et a mobilisé 1 100 soldats canadiens ainsi que des hélicoptères des FAC, des véhicules blindés légers et des navires prêtés par les États-Unis[8]. Le Quartier général de la Défense nationale a cependant demandé l'interruption du projet en avril 2007 en raison de restrictions financières[9].

Discussion

Une capacité amphibie n'est pas nécessairement ce que le Canada *veut*, mais plutôt ce dont le Canada *a besoin*. Compte tenu de l'environnement de sécurité chaotique et incertain d'aujourd'hui, dans certaines régions du monde, il se produira des situations qui ne seront pas propices au déploiement par voie aérienne des forces classiques : il sera alors crucial pour le Canada de posséder une capacité amphibie. Les paramètres d'une telle capacité pour le Canada ont déjà été examinés dans le cadre du projet ITE Ex de la FOPC et d'articles de revue publiés précédemment[10]; ils ne seront donc pas revus ci-après. Une optique davantage conceptuelle sera plutôt adoptée afin de montrer comment une capacité amphibie pourrait permettre aux FAC de mieux assurer la sécurité nationale, d'améliorer l'interopérabilité des forces multinationales, de réduire le recours aux forces des nations alliées et d'accroître leurs contributions aux opérations internationales.

À l'heure actuelle, les FAC assument des responsabilités trop lourdes en ce qui concerne la sécurité nationale le long des trois lignes de côte du Canada, et une capacité amphibie les aiderait à s'acquitter de leur rôle dans cet intérêt national. La Marine du Canada, bien qu'elle soit moderne et très réactive, demeure une force modeste qui ne possède pas les capacités de briser la glace pendant toute l'année et qui dépend des ports de mer opérationnels; selon certains, elle est en conséquence inadéquate pour la défense de la ligne de côte du Canada[11]. Les FAC, en déployant des forces amphibies de réaction rapide le long des lignes de côte du Canada, seraient mieux préparées à intervenir en cas de catastrophes naturelles dans les régions littorales, et ce, même si les terrains d'aviation et les ports de mer environnants deviennent non opérationnels. Dès que les nouveaux patrouilleurs hauturiers pour l'Arctique du Canada entreront en service[12], le même concept pourrait être mis en application dans l'Arctique, où les populations sont dispersées et l'infrastructure, limitée. En ce a trait à la défense côtière, une force amphibie pourrait être déployée dans l'Arctique pour aider le Canada à contrer une menace à la souveraineté de la région. Une capacité amphibie améliorera sans aucun doute l'interopérabilité interarmées des éléments des FAC (air, terre et mer), mais le plus grand avantage sera l'interopérabilité accrue entre le Canada et les nations alliées qui possèdent une capacité amphibie. Les FAC ont fait montre d'une grande interopérabilité en participant à des opérations interalliées sous l'autorité du Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord[13] ainsi que de l'Organisation du Traité de l'Atlantique du Nord, et en fournissant des ressources à de nombreuses forces multinationales d'interception maritimes[14]. Les FAC participent également à des exercices multinationaux, comme l'exercice *Rimpac*[15]. Dernièrement, les FAC ont participé à l'Ex *Bold Alligator*[16] et à l'Ex *Southern Katipo*[17], qui ont permis aux soldats canadiens de suivre un entraînement à la guerre amphibie aux côtés de diverses forces du monde entier. Même si la Marine royale canadienne est considérée comme « (…) la marine de moyenne envergure la plus interopérable du monde[18] [TCO] » dans le cadre d'opérations en eaux océaniques, elle doit absolument posséder des navires et des navires de liaison amphibies pour être en mesure de jouer un rôle pertinent aux côtés des nations alliées du Canada dans des opérations en eaux côtières ainsi qu'en eaux riveraines et fluviales. Naturellement, il sera difficile d'acquérir les navires et l'équipement nécessaires, mais le gros du travail consistera en fait à tisser des liens avec les forces alliées et à gagner leur confiance[19].

L'entraînement des forces en vue d'opérations amphibies dans des environnements permissifs est en soi une entreprise complexe[20] et ne devrait pas être organisé de façon ponctuelle. Par conséquent, il appartiendrait au Canada d'élaborer et de maintenir une force amphibie plus *tôt* que *tard*. Ainsi, le Canada posséderait une capacité amphibie prête et interopérable qui l'aiderait à collaborer avec ses alliés.

Actuellement, le Canada dépend de l'aide de ses alliés pour les mouvements mer-terre dans les régions où l'infrastructure fonctionnelle n'est pas disponible. Si le Canada possédait une capacité amphibie, les FAC réduiraient leur dépendance aux alliés pour le transport de leurs forces et ravitaillements dans la zone d'opérations. Comme le Canada ne possède pas de navires de transport des troupes, les FAC, dans un contexte d'opérations autonomes, n'ont d'autres choix que de transporter par voie aérienne leurs forces terrestres jusqu'aux environnements expéditionnaires[21]. Par conséquent, en l'absence d'une infrastructure fonctionnelle, la participation des FAC

Photo du MDN HS2005-G002-04 prise par le caporal-chef Colin Kelley

Des plongeurs canadiens jettent un coup d'œil à certains des dommages causés par l'ouragan *Katrina* dans la région de la Nouvelle-Orléans, le 14 septembre 2005.

Photo du MDN HS2010-C010-028 prise par le caporal Johanie Maheu

Le matelot-chef Phil McMullin (à gauche) et l'adjudant John McBride, militaires à bord du NCSM *Athabaskan*, prodiguent des soins médicaux à un jeune garçon au camp canadien à Léogâne, en Haïti, dans le cadre de l'opération *Hestia*, le 22 janvier 2010.

dans les opérations est restreinte. Prenons l'exemple de l'opération Unison en 2005, dont l'objectif était de venir en aide aux États-Unis après l'ouragan Katrina, et de l'Op *Hestia* en 2010, qui visait à apporter de l'aide en Haïti. Dans les deux cas, les FAC ont dû s'appuyer sur les capacités d'autres nations. En effet, l'infrastructure fonctionnelle n'était pas disponible et les FAC ont eu recours à la US Navy pour transporter les ravitaillements et troupes hors des navires du Canada[22]. Si le Canada avait possédé une capacité amphibie, il aurait été en mesure de projeter sa puissance sans aide. De plus, dans le cas de l'Op *Unison*, il n'aurait pas eu besoin d'avoir recours au pays auquel il venait apporter son aide.

Une capacité amphibie permettra aux FAC de devenir un collaborateur encore plus solide et fiable dans des opérations internationales. En effet, une telle capacité présente l'avantage aux FAC d'être déployées en eaux internationales, ce qui imposerait moins de restrictions aux opérations. Dans le cadre d'une opération d'évacuation de non-combattants (NEO), par exemple, une force située au moins 12 milles marins en mer n'est pas tenue de coordonner ses actions avec le pays dans lequel elle est déployée jusqu'à ce que ses troupes soient à terre. Les efforts de coordination générale pour les NEO seraient donc moindres et les troupes pourraient intervenir encore plus rapidement. De plus, pendant les NEO, les navires amphibies pourraient servir de base d'étape intermédiaire efficace ou encore de refuge temporaire aux évacués, ce qui éviterait aux FAC de devoir coordonner leurs efforts avec d'autres nations pour répondre à de tels besoins. L'autre avantage d'une capacité amphibie est le transport et la livraison de manière économique des ravitaillements en vrac et de l'équipement lourd dans une zone d'opérations; le transport et la livraison par voie aérienne constituent une option très coûteuse et restreinte, et impossible en l'absence d'aéroports fonctionnels. Compte tenu de tous ces avantages, il est étonnant que le Canada ne possède toujours pas une capacité amphibie comme bon nombre de ses alliés.

Certains s'opposeront probablement à la mise sur pied d'une capacité amphibie au Canada sous prétexte qu'elle constitue un énorme changement institutionnel. D'autres soutiendront toutefois qu'en vérité le Canada ne possède toujours pas de capacité amphibie en raison des contraintes budgétaires et du fait qu'il n'en est pas expressément question dans la politique de défense du Canada. À l'heure actuelle, le Canada ne peut pas se permettre la croissance de la force; l'acquisition de navires, de navires de liaison, de véhicules amphibies, d'aéronefs et de services de formation; ainsi que la recherche et le développement connexes. Sur le plan des capacités, des finances et du personnel, les FAC sont déjà « surexploitées[23] » et ont investi de larges sommes dans la production de patrouilleurs hauturiers pour l'Arctique et le développement de la guerre cybernétique[24]. En fait, en raison de problèmes budgétaires[25], le gouvernement du Canada ne cesse de réduire le nombre de patrouilleurs hauturiers pour l'Arctique qui seront produits, alors que les FAC cherchent de nouveaux moyens d'« accroître » la capacité de guerre cybernétique du Canada sans pour autant augmenter l'état-major.

Une capacité amphibie s'avèrerait un investissement judicieux puisque le Canada *a déjà eu* recours à une telle capacité par le passé, *aurait pu* y avoir recours récemment et *devra* y avoir recours dans les opérations à venir. Quand les soldats canadiens ont pris d'assaut les plages de Dieppe en 1942, le Canada a tiré des leçons difficiles, mais qui ont ensuite mené au succès des alliés lors du débarquement des soldats canadiens sur la plage Juno le 6 juin 1944[26]. Plus récemment, entre 1949 et 2005, neuf NEO du Canada ont obligé l'utilisation de navires, dont deux pour le déploiement des forces terrestres[27]. Comme il a déjà été mentionné, une capacité amphibie aurait permis au Canada d'apporter de l'aide humanitaire et du secours aux sinistrés pendant l'Op *Hestia* et l'Op *Unison*. Finalement, bien qu'elle ne soit pas précisée dans la politique de défense du Canada de 2008, une capacité amphibie aiderait certainement les FAC à réaliser les six principales missions qu'elles se sont fixées[28], particulièrement les missions numéro 3, 4 et 6, c'est-à-dire répondre à une attaque terroriste importante, appuyer les autorités civiles en cas de crise au Canada et déployer des forces en cas de crise à l'étranger[29].

Conclusion

Le Canada a de nombreux intérêts internationaux en commun avec ses alliés, et participe régulièrement à des opérations de sécurité et de secours internationales. Toutefois, comme il est le seul pays membre du G8 dépourvu de capacité amphibie, le Canada amoindrit son importance politique sur la scène internationale en limitant sa participation militaire à certaines opérations. La sécurité à l'échelle mondiale est en évolution constante et la population mondiale devrait atteindre 9,1 milliards de personnes d'ici 2025, dont 60 % d'entre elles vivront dans des régions littorales[30]. On peut facilement s'imaginer toutes les situations qui pourront se produire dans ces régions et qui exigeront l'intervention du Canada. Pour ce faire, le Canada doit absolument posséder une capacité amphibie. En effet, une telle capacité permettrait au Canada de mieux assurer la sécurité nationale, d'améliorer l'interopérabilité entre ses alliés, de réduire sa dépendance à d'autres nations et de projeter une force encore plus robuste dans différents théâtres à l'échelle mondiale. Sans nier les contraintes budgétaires actuelles, il faut se rendre à l'évidence que de nombreux alliés du Canada soutiennent qu'une capacité amphibie donne une plus grande marge de manœuvre à la conduite des opérations militaires et permet de mieux collaborer avec les nations alliées sur des questions d'importance mondiale.

Le capitaine Christopher Hartwick*, un officier d'infanterie, est actuellement affecté à la BFC Shilo, au Manitoba, où il assume les fonctions d'officier des opérations au sein du 2e Bataillon, PPCLI. Il a reçu son diplôme d'*études en *2014 de la United States Marine Corps Expeditionary Warfare School* à *Quantico, en Virginie.*

MCG 19710261-2183, Collection d'art militaire Beaverbrook, Musée canadien de la guerre

Raid sur Dieppe par Charles Comfort.

Photo du DVIDS 2049274 prise par le Petty Officer 2nd Class Daniel Young

Des marines américains s'exercent à lancer un assaut amphibie au moyen de véhicules d'assaut amphibie dans le cadre de l'exercice *Talisman Sabre* à Fog Bay, en Australie, le 8 juillet 2015.

NOTES

1. United States Department of Defense, *United States Marine Corps, Operational Maneuver from the Sea: A Concept for the Projection of Naval Power Ashore*, Washington, Department of the Navy, Headquarters US Marine Corps, 1996, p. 5.
2. A.M. Paddock, « Advancing Littoral Operations – Transport Connectors for the Standing Contingency Force », Canadian Forces College, dernière modification inconnue, à l'adresse http://www.cfc.forces.gc.ca/259/290/293/287/paddock.pdf, p. 5.
3. Kenneth P. Hansen, « Army theory and naval practices seldom meet in amphibious operations », dans *Canadian Naval Review* 8, nº 2, 2007, à l'adresse http://www.navalreview.ca/2011/12/army-theory-and-naval-practice-seldom-meet-in-amphibious-operations/, p. 1.
4. W.A.B. Douglas, *The RCN In Transition, 1910-1985*, Vancouver, University of British Columbia Press, 1988, p. 316.
5. Victoria, « Ottawa Eyes Rapid-Reaction Force », Canada.com, dernière modification le 18 novembre 2006, à l'adresse http://www.canada.com/story.html?id=1f109d87-a204-4ac0-83cb-d5e6ad2c4127, p. 1.
6. Les Mader, « Le retour des Prince – Quelques réflexions sur une force opérationnelle permanente de contingence pour le Canada », dans *Revue militaire canadienne*, vol. 7, nº 2, 2005, à l'adresse http://www.journal.forces.gc.ca/vo7/no2/mader-fra.asp, p. 2.
7. Victoria, *Ottawa Eyes Rapid-Reaction Force*, p. 1.
8. *Ibid*., p. 1.
9. Ministère de la Défense nationale du Canada, CANFORGEN 059/07 CDS 013/07 : ÉLABORATION ET EXPÉRIMENTATION DU CONCEPT D'EFFETS MARITIMES, TERRESTRES ET AÉRIENS INTÉGRÉS (Ottawa, 2007), p. 1.
10. Victoria, *Ottawa Eyes Rapid-Reaction Force*, p. 1; Mader, *Le retour des Prince – Quelques réflexions sur une force opérationnelle permanente de contingence pour le Canada*, p. 9-10.
11. Wayne C. Thompson, *Canada*, 21st Edition, Harpers Ferry, WV: Stryker-Post Publications, 2005, p. 143; Brian Wentzell, « Making Waves: A Necessary Capability », dans *Canadian Naval Review* 8, nº 4, 2013, à l'adresse http://www.navalreview.ca/wp-content/uploads/public/vol8num4/vol8num4art8.pdf, p. 32; Douglas, *The RCN in Transition,* p. 316.
12. Canadian Broadcasting Corporation, New Ships for Navy, Coast Guard: National Shipbuilding Procurement Strategy to Cost $38.6 Billion, dernière modification le 13 novembre 2013 à l'adresse http://www.cbc.ca/news2/interactives/shipbuilding/.
13. Thompson, *Canada,* p. 145.
14. Gary E. Weir, *You Cannot Surge Trust, Combined naval operations of the Royal Australian Navy, Canadian Navy, and United States Navy, 1991-2003*, Washington: Naval History and Heritage Command, 2013, p. 193.
15. *Ibid.,* p. 215.
16. Gouvernement du Canada, « Des soldats canadiens prennent part à l'important exercice amphibie multinational *Bold Alligator* 2014 », dernière modification le 8 janvier 2015, à l'adresse http://www.army-armee.forces.gc.ca/fr/nouvelles-publications/nationaux-nouvelles-details.page?doc=video-des-soldats-canadiens-prennent-part-a-l-important-exercice-amphibie-multinational-bold-alligator-2014/i3yaqfbd.
17. David Pugliese, « Canadian Army Learns Amphibious Warfare Exercises in New Zealand », dans *The Ottawa Citizen*, 18 mai 2014, à l'adresse http://ottawacitizen.com/news/national/defence-watch/canadian-army-learns-amphibious-warfare-exercises-in-new-zealand.
18. Weir, *You Cannot Surge Trust*, p. 213.
19. *Ibid.,* p. 296-297; Brian Wentzell, « Reflections on the Canadian Amphibious Task Force », dans *Canadian Naval Review* 2, nº 4, 2007, à l'adresse http://www.navalreview.ca/wp-content/uploads/public/vol2num4/vol2num4art4.pdf, p. 15.
20. Wentzell, *Making Waves*, p. 31.
21. *Ibid.*, p. 32.
22. *Ibid.*, p. 31; R.D. Bradford, « The Amphibious Emergency Capability », dans *Canadian Naval Review* 5, nº 4, 2010, à l'adresse http://www.navalreview.ca/wp-content/uploads/public/vol5num4/vol5num4art4.pdf, p. 21.
23. Thompson, *Canada,* p. 144.
24. Alistair MacDonald et Paul Vieira, « Canada to Beef Up Its Cyber Defenses », dans *The Wall Street Journal*, 17 octobre 2012, à l'adresse http://www.wsj.com/articles/SB10000872396390444592704578062744030325244, p. 1.; Andrew Vaughan, « Arctic Patrol Ships Budget 'Insufficient' to Buy 6 Vessels: PBO, Parliamentary Budget Officer Report Concludes $3.1 Billion Would Only Pay for Four Ships », CBC, 28 octobre 2014, à l'adresse http://www.cbc.ca/news/politics/arctic-patrol-ships-budget-insufficient-to-buy-6-vessels-pbo-1.2815446, p. 1.
25. Vaughan, *Arctic Patrol Ships Budget 'Insufficient'*, p. 1.
26. Mark Grimsley, « …the Dieppe Raid had Succeeded? », ProQuest Military Collection (2011), à l'adresse http://search.proquest.com.lomc.idm.oclc.org/military/docview/1267075418/574C413E279E4150PQ/4?accountid=14746.
27. Mader, *Le retour des Prince*, p. 3.
28. Ministère de la Défense nationale, *Stratégie de défense le Canada d'abord*, Ottawa, 2008, p. 10.
29. *Ibid.*
30. United States Marine Corps, *Amphibious Operations in the 21st Century*, Washington, United States Marine Corps, 2009, p. 2.

CPIPChapGen

Des aumôniers de diverses confessions.

Les aumôniers des Forces armées canadiennes (FAC) ont-ils un rôle à jouer sur le plan de l'éthique?

par l'aumônier Yvon Pichette et l'aumônier Jon Derrick Marshall

Introduction

Le rôle traditionnel des aumôniers militaires canadiens s'articule depuis toujours autour de deux tâches principales : fournir du soutien aux militaires et aux familles des militaires pour ce qui est des questions religieuses, morales et spirituelles; donner des conseils à la chaîne de commandement sur de nombreuses questions, en garnison ou dans le contexte d'opérations.

Au cours de l'élaboration du Programme d'éthique de la Défense (PED), en 1994, les responsables ont décidé, pour des raisons qui ne sont toujours pas claires, que les aumôniers militaires ne joueraient pas un rôle actif dans la mise en œuvre du nouveau programme.

Dans le présent bref article, nous tenterons de démonter qu'il est malheureux qu'une telle décision ait été prise et d'expliquer les raisons pour lesquelles les aumôniers doivent participer à la formation sur l'éthique des Forces armées canadiennes, plus que jamais à l'heure actuelle, particulièrement au regard de l'apparition des problèmes d'éthique de plus en plus nombreux et complexes que doivent gérer nos militaires. Toutefois, nous jouons un rôle unique par rapport à la formation sur l'éthique, car les questions éthiques sont d'une profondeur telle que le PED ne peut à lui seul répondre aux besoins.

Pour atteindre nos objectifs, nous commencerons par résumer le rôle qu'ont joué les aumôniers militaires canadiens dans l'histoire. Deuxièmement, nous expliquerons ce que font les aumôniers dans les Forces armées canadiennes. Troisièmement, nous décrirons la situation actuelle en ce qui a trait à l'éthique et à la religion. Enfin, nous exposerons certaines des questions les plus importantes à avoir été posées au cours des 20 dernières années dans la recherche d'une réponse à la question centrale, à savoir : les aumôniers des FAC doivent-ils suivre une formation sur l'éthique qui leur soit propre, en plus de celle qui est offerte dans le cadre du PED?

Histoire[1]

Le *titre* « aumônier » est synonyme de « chapelain », qui tire son origine du latin *cappella* (« chapelle ») et renvoie à la cape de saint Martin de Tours. Le *terme* « aumônier » fait référence aux chefs religieux spécialement formés qui s'occupent de la vie religieuse et spirituelle de personnes vivant dans une société fermée (p. ex. hôpital, prison, unité militaire, etc.), où elles n'ont que peu d'occasions d'avoir accès au groupe confessionnel auquel elles appartiennent et de vivre selon les traditions de leur religion. Le terme anglais *padre* est encore communément employé dans les forces armées pour désigner l'aumônier. Aussi loin que nous puissions remonter dans l'histoire, nous savons que les guerriers comptaient sur le soutien de leurs dieux lorsqu'ils partaient aux combats.

La Première Guerre mondiale

En 1914, le contingent canadien qui allait être envoyé en France a rapidement été mis sur pied. Des centaines de membres du clergé ont suivi les soldats dont ils s'occupaient jusqu'à la zone de rassemblement, à Valcartier, au Québec. Finalement, 33 d'entre eux ont été sélectionnés pour se rendre à l'étranger afin de s'occuper des besoins spirituels de leurs ouailles.

MDN/Bibliothèque et Archives Canada PA-002539

L'aumônier du 72e Bataillon canadien (à gauche) discute avec un soldat canadien sur le front, en avril 1918.

La Deuxième Guerre mondiale – Aumônier John Foote, VC

Ce n'est qu'à compter du jour J qu'une suite ininterrompue de jeunes aumôniers a été dépêchée auprès des soldats envoyés au front. Toutefois, le major John Weir Foote, VC, est l'aumônier et prisonnier de guerre canadien de la Deuxième Guerre mondiale le plus connu. Foote a servi au sein du Royal Hamilton Light Infantry et a été capturé sur une plage, à Dieppe. Refusant à maintes reprises d'être évacué, il a transporté des blessés jusqu'à une péniche de débarquement, sans compter qu'il a choisi de demeurer sur la plage alors qu'il aurait eu la possibilité de s'échapper. À la fin de la guerre, le 9 août 1945, le gouverneur général en conseil a autorisé l'établissement des Services de l'aumônerie protestante et catholique du Canada.

Les opérations menées conformément aux chapitres VI et VII de la Charte des Nations Unies et les opérations de l'OTAN

À titre de l'un des architectes du maintien de la paix des Nations Unies, le Canada a compté parmi les pays à se faire demander de fournir un contingent lorsque la Force d'urgence des Nations Unies (FUNU) a été envoyée en Égypte, en 1956, pour servir d'intermédiaire entre les forces israéliennes et égyptiennes. Les gardiens de la paix du Canada ont ensuite servi au Congo, à Chypre, dans les hauteurs du Golan, au Vietnam, dans le Sinaï, en ex-Yougoslavie, en Haïti, au Rwanda, en Somalie et en Afghanistan. Des aumôniers les ont continuellement accompagnés, dans tous les théâtres d'opérations, pour leur fournir des services pastoraux et un soutien spirituel.

Le concept de l'intégration administrative

Selon le concept de l'intégration administrative, la structure administrative et de commandement est intégrée à l'aumônerie, sans pour autant que l'intégrité des groupes confessionnels ne soit compromise. L'intégration administrative a donné lieu à la mise sur pied d'un petit comité chargé de rédiger les statuts de ce qui allait devenir le Comité interconfessionnel pour l'aumônerie militaire canadienne. Le ministre de la Défense nationale a approuvé les nouveaux statuts en décembre 1997.

Le Centre-école des aumôniers des Forces canadiennes

Tandis que le processus d'intégration administrative était en cours, des aumôniers de la Branche des services de l'aumônerie ont eu l'idée d'établir leur propre centre de formation, où des ministres civils du culte et des laïcs qualifiés pourraient recevoir la formation qui leur permettrait d'occuper un poste d'aumônier au sein des Forces armées canadiennes. Depuis son établissement, en 1994, le Centre-école des aumôniers des Forces canadiennes n'a pas cessé d'élaborer des cours et d'assurer le perfectionnement professionnel d'aumôniers canadiens et étrangers (de l'Estonie, de la Corée, de l'Afrique du Sud, des États-Unis et du Cameroun, par exemple).

Lieutenant Donald I. Grand/MDN/Bibliothèque et Archives Canada PA-190111

Le capitaine honoraire Callum Thompson, un aumônier canadien, célèbre des funérailles au pont de Normandie, en France, le 16 juillet 1944.

Les aumôniers continuent de suivre des cours qui les préparent à servir dans divers milieux militaires et se font souvent offrir des occasions de se perfectionner dans l'exercice de leur ministère, tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel. La présence d'une équipe œcuménique et d'une équipe interconfessionnelle est désormais un « acquis » dans la plupart des bases des FAC.

En 1995, étant donné que le Centre-école des aumôniers était considéré comme l'instrument de formation *par excellence* des aumôniers, l'un des membres de son personnel s'est fait demander de rédiger une demande d'études supérieures (DES) dans le domaine de l'éthique[2]. La DES établissait la nécessité pour les aumôniers de suivre une formation spécialisée dans le domaine de l'éthique, pour qu'ils puissent jouer leur rôle de conseillers de manière efficace, auprès tant de la chaîne de commandement que du personnel du Bureau de l'aumônier général. L'engagement de la Branche des services de l'aumônerie à l'égard de la formation sur l'éthique et de l'établissement d'un cadre éthique devenait de plus en plus fort, tant et si bien que l'un des premiers diplômés du programme de formation est aujourd'hui titulaire d'un doctorat en éthique d'une université canadienne reconnue.

Estimant qu'il était insuffisant d'instaurer un programme de formation dans le domaine de l'éthique pour les aumôniers au niveau d'entrée et d'offrir un cours en bonne

Lieutenant H. Gordon Aikman/MDN/Bibliothèque et Archives Canada PA-140192

Le major honoraire J.W. Forth, aumônier du Cameron Highlanders of Ottawa, aide la station de secours régimentaire du Cameron Highlanders à évacuer un soldat blessé au moyen d'une jeep près de Caen, en France, le 15 juillet 1944.

et due forme au Centre-école des aumôniers, l'aumônier général a mis sur pied un comité consultatif sur l'éthique, approuvé les lignes directrices à suivre pour la tenue des enquêtes menées dans les cas d'inconduite professionnelle chez les aumôniers et établi un « code d'éthique des aumôniers des Forces canadiennes », que le *Comité interconfessionnel pour l'aumônerie militaire canadienne* a approuvé durant la réunion qu'il a tenue en avril 1998[3]. La participation continue de la Branche des services de l'aumônerie à la formation sur l'éthique et à l'établissement d'un cadre éthique ne montre aucun signe de ralentissement; au contraire, elle s'accroît.

Documents de référence juridiques – le mandat des aumôniers

La section qui suit porte sur les divers documents de référence juridiques qui orientent l'établissement du mandat des aumôniers au sein des FAC.

Modification de l'article 33.07 des ORFC[4] – Aumôniers

Article 33.07 des ORFC – AUMÔNIERS

Les attributions d'un aumônier à une base ou au sein d'une unité ou d'un autre élément consistent notamment à

a) *conseiller le commandant de la base, de l'unité ou de l'autre élément sur des questions d'ordre religieux, spirituel, moral et éthique touchant les officiers et militaires du rang sous le commandement de celui-ci;*

b) *offrir des services d'aumônerie aux officiers et militaires du rang et à leurs familles, s'ils le souhaitent, notamment à ceux qui sont malades ou en détention civile ou militaire, sans égard à leurs affiliations ou croyances religieuses ou spirituelles;*

c) *être prêt à offrir de l'aide, des conseils et de la formation sur toute question d'ordre religieux, spirituel, moral ou éthique.*

Article 33.10 des ORFC – FORMATION

Les officiers et militaires du rang qui reçoivent de l'instruction, de l'entraînement ou du perfectionnement professionnel peuvent être tenus de suivre une formation donnée par les aumôniers au sujet de l'éthique et du bien-être moral ou personnel.

Depuis le début de l'histoire, les personnes qui fournissent des services religieux ont toujours offert un soutien religieux dans le cadre de tous les types d'opérations militaires, de même que des conseils à la chaîne de commandement sur le moral des troupes et sur les questions d'ordre moral et éthique. En outre, le sous-alinéa (c) de l'article 33.07 indique clairement que les aumôniers doivent être prêts à offrir des conseils, de l'aide et de la formation à tous les militaires, peu importe leur grade.

Comme ce document juridique stipule clairement que les aumôniers ont pour mandat de donner des conseils à la chaîne de commandement au sujet des questions d'ordre moral et spirituel, il est impératif que les aumôniers suivent une formation théorique et pratique sur l'éthique et sur les approches à adopter en tant que conseillers en matière d'éthique.

Photo du MDN IS05-2015-0018-002 prise par le caporal Eric Girard

Un aumônier du Royal 22e Régiment prononce un sermon devant des membres de l'infanterie canadienne à Tancos, au Portugal, durant l'exercice *Jointex 2015* de l'OTAN, le 25 octobre 2015.

Service d'aumônerie

Des aumôniers participent à l'exercice en campagne.

La description des spécifications des aumôniers et la description des spécifications communes des officiers se trouvent aux appendices 1 et 2. Une comparaison de la description des spécifications de travail des aumôniers et de la description des spécifications communes des officiers permet de constater que parmi tous les officiers des FAC, les aumôniers sont ceux qui assument la plus grande responsabilité quand il s'agit de donner des conseils sur l'éthique ou ceux qui ont le plus grand besoin de suivre une formation approfondie sur l'éthique.

La DOAD 7023-0, Éthique de la défense, se trouve à l'appendice 3.

a) En février 1994, à la suite de l'enquête menée sur l'affaire de la Somalie, la Commission d'enquête sur la Somalie a déterminé que le ministère de la Défense nationale (MDN) et les FAC avaient des problèmes systémiques à régler. Des questions ont été soulevées relativement à la formation offerte aux militaires afin de les préparer au déploiement (sur les plans physique, culturel et moral), une formation qu'ils devraient suivre dès leur entrée à l'École des recrues et poursuivre tout au long de leur carrière. Le MDN a pris des mesures en ce sens en 1994.

Les raisons qui justifient la mise en œuvre du Programme d'éthique de la Défense (PED) sont les suivantes :

a) L'objectif premier du PED consiste à encourager les pratiques éthiques en milieu de travail et dans les opérations, de façon à ce que les membres des FAC et les employés du MDN remplissent toujours leurs fonctions en respectant les normes d'éthique les plus élevées;

b) Fondé sur l'expression des valeurs, le PED s'échafaude sur les valeurs sur lesquelles repose la démocratie libérale politique (voir l'ouvrage de John Rawl sur le libéralisme politique). Ces valeurs déterminent ce que la société canadienne accepte comme institutionnalisation de sa défense. Elles sont les suivantes :

1) La société démocratique canadienne moderne possède, comme trait distinctif, une pluralité de systèmes de croyances, dont certains sont d'ordre philosophique et d'autres, d'ordre religieux ou séculier;
2) Ces systèmes de croyances constituent par leur recoupement un ensemble consensuel de valeurs d'une société libre et démocratique;
3) À l'intérieur de ce genre de recoupement consensuel qu'on trouve dans une société libre et démocratique, un ensemble de valeurs fondamentales définit le caractère de la défense. On peut aussi présumer que, au sein de ce consensus par recoupement des valeurs et des principes canadiens, il existe un ensemble de principes et de valeurs de base qui s'appliquent spécifiquement à la défense du pays.

Bien que les FAC et le MDN soient deux entités distinctes du point de vue juridique, ils ont des responsabilités communes à titre d'établissements. L'énoncé d'éthique de la Défense fait ressortir la communauté des responsabilités. Toutefois, nous pouvons aisément constater que le programme a des limites : il ne tient pas suffisamment compte de la complexité des défis devant être relevés de nos jours sur le plan éthique, au regard des questions liées à la spiritualité, à la religion et à la personne humaine. Conscients que le programme

a des limites et qu'il est inévitablement réductionniste, car il s'agit d'un programme d'éthique public, les auteurs du présent article et d'autres personnes considèrent qu'il ne peut pas (en soi) répondre aux besoins particuliers de l'Armée canadienne et prendre en considération les pratiques qui y ont cours[5]. L'Armée canadienne a donc conçu un programme d'éthique adapté tenant compte de sa sphère d'activités et de son éthos.

En tant que programme d'éthique public, le PED répond aux besoins tant que les problèmes ou dilemmes éthiques sont ceux que doivent régler tous les Canadiens qui vivent au Canada et qui travaillent dans le domaine public, mais il ne répond pas en soi aux besoins de l'ensemble des aumôniers, qui assument de multiples tâches dans diverses sphères liées à l'éthique et qui doivent gérer les questions et préoccupations d'ordre éthique général et personnel soulevées par les militaires.

En outre, en ce qui concerne le PED vu comme un outil de travail, bon nombre des aumôniers militaires pourraient ne pas souhaiter ou vouloir participer à certains des aspects de l'éthique dont traite le PED, lorsqu'ils se rapportent à la sphère publique (conflit d'intérêt, dons et cadeaux, accueil et avantages, par exemple). Tout aussi conscients que les aumôniers des FAC puissent être des dilemmes éthiques sur lesquels porte le PED, ils jouent en fait un rôle limité à leur égard, car lorsqu'un problème éthique de l'ordre de ceux qui sont mentionnés se pose, ils s'adressent à la personne-ressource désignée dans le cadre du PED.

Discussion

À l'instar de tous les membres des FAC et de tout le personnel du MDN, les aumôniers sont tenus de respecter les valeurs et les principes énoncés dans le PED. Toutefois, les aumôniers militaires sont également les seuls à assumer la responsabilité particulière des aspects religieux et spirituels de l'éthique et de la formation sur l'éthique, qui englobent les aspects dont traite le PED, mais qui nécessitent un engagement beaucoup plus profond sur le plan personnel.

Le principal argument du présent article est que les aumôniers des FAC sont les professionnels les mieux placés (et devraient à ce titre être les mieux formés) pour établir un modèle de conduite éthique, en enseigner les principes et voir à sa mise en œuvre au sein des FAC, aux niveaux tactique et opérationnel. Ce modèle repose sur trois principes universels, soit respecter la dignité de toute personne, servir le Canada avant soi-même et obéir à l'autorité légale et l'appuyer, de même que sur les valeurs et obligations qui y sont liées.

Manuel de la Branche des services de l'aumônerie[6] – Le Manuel de la Branche des services de l'aumônerie, qui a une portée juridique, régit le travail des aumôniers des FAC. Il précise de façon claire que les aumôniers doivent donner des conseils et suivre et offrir une formation sur les questions d'ordre éthique et moral, dans un milieu pluraliste[7]. De plus, il indique ce qui doit être enseigné et faire l'objet d'une formation pratique pour que les aumôniers puissent exercer leurs fonctions de façon efficace aux niveaux tactique, opérationnel et stratégique[8].

Photo du MDN GD2014-0542-067 prise par le caporal-chef Johanie Maheu

Le major Darren Persaud, aumônier militaire au sein de la FOI (Nord), donne la communion à des Rangers canadiens sur l'île de Baffin, au Nunavut, dans le cadre de l'opération *Nanook*, le 24 août 2014.

Appelé à servir : une stratégie pour l'aumônerie des Forces canadiennes – Dans le message qu'il a transmis dans le plan stratégique de l'aumônerie, le général (à la retraite) Rick Hillier a décrit de façon simple le rôle des aumôniers par rapport aux conseils qu'ils doivent donner aux dirigeants des FAC sur les questions éthiques : « Les aumôniers donnent également leur opinion et fournissent des conseils aux hauts dirigeants des FC sur les questions religieuses, spirituelles et éthiques soulevées dans les garnisons et sur le terrain[9]. » Il est aussi mentionné dans l'énoncé de l'objectif 3 – Conseiller les hauts dirigeants, que « [l]'aumônerie doit posséder la capacité de conseiller les hauts dirigeants du MDN et des FC en ce qui a trait aux pratiques spirituelles et religieuses et [à] la prise de décision, en contexte opérationnel ou non[10] ».

Questions et réponses

Observation 1 : Certains soutiendraient que le coordonnateur de l'éthique de l'unité (CEU), qui relève du commandant d'unité, doit déjà veiller à ce que les membres de son unité reçoivent une formation sur l'éthique chaque année. Le CEU et l'aumônier de l'unité peuvent collaborer pour fournir une telle formation. Conscient qu'il lui revient de veiller à ce que l'éthique soit prise en considération, le commandant d'unité délègue à l'aumônier de son unité le pouvoir de donner des conseils et d'offrir une formation théorique et pratique en cette matière. Cette réalité donne un pouvoir tel que l'aumônier est l'un des rares militaires qui, en raison de son statut particulier, n'a pas à craindre que sa carrière en pâtisse lorsqu'il donne des conseils à un commandant d'unité, car sa carrière militaire est principalement régie par la Branche de l'aumônerie. Si, par exemple, un commandant d'unité agissait d'une manière qui n'est pas conforme à l'éthique, il serait bien difficile pour qui que ce soit, à part l'aumônier, de manifester son désaccord sans craindre les mille et une répercussions négatives que son intervention pourrait avoir sur ses perspectives de carrière.

Observation 2 : Certains critiques remettent en question le rôle unique que l'aumônier joue en tant que conseiller auprès de la chaîne de commandement. Ils pourraient soutenir que chaque officier doit assumer la responsabilité du rôle qu'il joue. L'aumônier est une ressource valable en tant que conseiller auprès de la chaîne de commandement et auprès des commandants et de leurs subordonnés sur les questions d'ordre spirituel, moral et éthique ayant une incidence sur la vie de chacun et de l'ensemble des membres de l'unité. L'aumônier est le seul à avoir les compétences requises pour donner des conseils sur les problèmes interconfessionnels, les soins holistiques, les questions liées au pluralisme et à la vie séculière, l'intervention auprès de personnes éprouvées en raison d'une perte, de la maladie ou d'un deuil, et pour accompagner les personnes qui se posent des questions existentielles d'un ordre supérieur en cas de décès. En outre, l'aumônier est le seul officier à être bien placé au sein de l'unité, de la brigade ou de la division – y compris au niveau stratégique – pour donner son opinion à la chaîne de commandement dans l'exercice de son ministère, sur des questions importantes. Il offre son soutien dans le cadre de discussions non structurées, de réceptions à l'unité, de séances d'orientation individuelles ou de séances de consultation, il gère les frictions et les malentendus dans le milieu de travail et travaille dans un contexte multidisciplinaire. L'Armée canadienne a convenu d'attribuer aux aumôniers un nouveau rôle et une nouvelle responsabilité, qui officialisent ces fonctions : sensibilisation à la dimension religieuse et établissement de rapports avec les chefs religieux[11].

Observation 3 : Étant donné que l'aumônier s'est vu confier la responsabilité de donner des conseils et d'offrir une formation sur l'éthique, certains pourraient dire qu'il y a un risque que la religion soit placée au cœur des programmes d'éthique. En fait, cela ne serait même plus possible. En effet, les aumôniers n'ont pas le mandat de concevoir le PED et le programme d'éthique de l'Armée. Ensuite, les aumôniers des FAC sont fort bien préparés à intervenir dans le domaine public, car ils exercent leur ministère auprès des leurs, aident les autres groupes confessionnels à célébrer leur culte et s'occupent de tous.

Observation 4 : D'autres pourraient remettre en question le rôle de l'aumônier relativement aux mesures d'adaptation prises pour tenir compte des obligations religieuses, comme en fait foi le plus récent CANFORGEN, Politique provisoire – Respect des pratiques religieuses. Il est vrai que les conseillers juridiques doivent prendre des décisions concernant la légitimité des demandes visant la prise de mesures d'adaptation religieuse. Les aumôniers jouent un rôle fondamental auprès des commandants d'unité : ils les aident à prendre des décisions éthiques éclairées dans un contexte où les pratiques religieuses font l'objet de demandes de mesures d'adaptation, plus particulièrement dans le cadre des opérations. Le moral des troupes, la sécurité, la cohésion de l'unité, l'efficacité opérationnelle, etc., sont autant de facteurs devant être pris en considération. Les aumô-

Photo du MDN IS2014-1030-03 prise par le sergent Matthew McGregor

Le lieutenant-colonel Michelle Staples, aumônier du Commandement de la MRC, discute avec des marins à bord du NCSM *Calgary* dans le cadre de l'exercice *Rim of the Pacific (RIMPAC)*, au large d'Hawaii, le 13 juillet 2014.

niers appuient donc les commandants d'unité au cours du processus décisionnel, en posant des questions au militaire ayant présenté une demande et en consultant des experts en matière de religion, sans compter qu'ils exécutent toutes les autres tâches qui leur sont confiées.

Conclusion

Nous devons reconnaître que les aumôniers militaires ont un rôle crucial à jouer dans la mise en place d'un cadre incitant les membres de la chaîne de commandement et leurs subordonnés à adopter une conduite éthique. Comme nous l'avons déjà mentionné, les aumôniers militaires peuvent se permettre, en raison de leur statut particulier, de faire preuve d'une objectivité absolue lorsqu'ils donnent des conseils, offrent une formation ou fournissent des renseignements sur les questions d'ordre moral et éthique liées à tous les aspects de la vie militaire. Les aumôniers militaires ont les compétences professionnelles requises pour servir dans un milieu œcuménique, interconfessionnel et pluraliste (qui englobe la laïcité) et pour veiller à ce que tous les militaires et les familles des militaires reçoivent le soutien dont ils ont besoin dans le contexte de la vie militaire contemporaine. Au cours des dernières années, les aumôniers ont acquis une expertise dans le contexte opérationnel et non opérationnel, ce qui a permis à la Branche des services de l'aumônerie de devenir un centre d'excellence en matière d'éthique, tant au niveau tactique qu'au niveau opérationnel.

Étant donné que le PED propose de façon précise une approche publique (institutionnelle) à l'égard de l'éthique, les Services d'aumônerie des FAC ont le mandat de s'occuper du rapport que chacun a avec l'éthique, et ils appliquent une approche holistique pour remplir leur mandat.

Pour toutes ces raisons, nous devons reconnaître, en supposant que les cours sur l'éthique de l'aumônerie seront revus régulièrement, de façon à ce qu'ils reflètent toujours l'état des plus récentes avancées dans le domaine de la morale et de l'éthique, que si les aumôniers n'avaient plus accès à une formation spécialisée de haut niveau expressément conçue à leur intention, les membres des FAC et leurs familles perdraient une aide précieuse, et le succès des opérations pourrait s'en trouver compromis.

L'aumônier (lieutenant-colonel) Yvon Pichette, CD, Ph. D., *a récemment pris sa retraite des Forces armées canadiennes, à la fin d'une longue carrière bien remplie d'aumônier des Forces armées canadiennes. Durant sa dernière période d'affectation, il occupait le poste d'aumônier principal auprès du commandant de la 2e Division du Canada.*

L'aumônier (major) Jon Derrick Marshall, CD, Ph. D., *a été ordonné ministre baptiste en 1991. Il s'est ensuite enrôlé dans les Forces canadiennes en tant qu'aumônier protestant, en 1997, puis il a servi à ce titre pendant de nombreuses années, au pays et dans le cadre de diverses opérations menées à l'étranger. L'aumônier Marshall occupe actuellement un poste d'officier d'élaboration de politiques, de communications internationales et de relations avec les médias de la Branche des services de l'aumônerie des Forces canadiennes auprès du Bureau de l'aumônier général.*

RMC

Photo du MDN

Les armoiries du Service de l'Aumônerie royale canadienne.

NOTES

1. The Ecumenical Model of Ministry in the Canadian Forces Chaplain Branch, Historic Foundations – A Précis of Canadian Military Chaplaincy, p. 11-17.
2. Eric Reynolds, « A Paradigmatic Approach to Values and Ethics : The Role of the Military Chaplain in Canadian Defence Ethics », p. 13-16. La demande d'études supérieures fait valoir que pour divers groupes professionnels militaires, il faut que certaines personnes qualifiées suivent, aux frais de l'État, une formation allant au-delà de la formation minimale requise dans un domaine particulier de la profession militaire. Une fois le besoin justifié et approuvé par les autorités militaires compétentes, le processus de sélection des candidats qualifiés qui pourront poursuivre leur formation commence. Il faut noter qu'un document du même ordre a aussi été rédigé et approuvé pour les études supérieures dans le domaine du counseling pastoral.
3. Le Code d'éthique se trouve à l'annexe A du présent chapitre.
4. Les modifications proposées pour les Forces armées canadiennes par rapport à l'article 33 des Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes (Services d'aumônerie) sont actuellement examinées en vue de leur approbation par le MDN.
5. Au moment où ils ont rédigé le présent article, les auteurs n'ont pu trouver un programme d'éthique propre à la Marine royale canadienne et à l'Aviation royale canadienne.
6. Une nouvelle version du *Manuel de la Branche des services de l'aumônerie* paraîtra bientôt. L'ancienne version (2003) et la nouvelle (vol. 1) indiquent que le rôle de l'aumônier est de donner des conseils, de la formation et des renseignements dans le domaine de l'éthique.
7. *Manuel de la Branche*, 2003, p. 6-5, 7-5, 10-3, 10-11 et 10-12.
8. *Manuel de la Branche*, 2003, p. 5-2.
9. *Appelé à servir*, p. 1.
10. *Appelé à servir*, para 3.4, p. 8 et 9.
11. CANARMYGEN, Note de doctrine sur l'établissement de rapports avec les chefs religieux, datée du 21 février 2014. Ce document devrait faciliter l'institutionnalisation d'une nouvelle fonction de l'aumônerie relativement à ce rôle.

La Presse Canadienne/Adrian Wyld

Le premier ministre Justin Trudeau.

La défense et les élections de 2015

par Martin Shadwick

La campagne électorale fédérale de 2015 – assurément l'une des plus divertissante et stimulante de l'histoire politique du Canada – s'est soldée par une forte majorité pour les libéraux en plein essor de Justin Trudeau et la rétrogradation des conservateurs de Stephen Harper – qui auront besoin d'un nouveau chef – à l'opposition officielle (tout de même avec un nombre considérable de 99 sièges) et des néodémocrates de Thomas Mulcair (qui avaient, à leur propre étonnement, accédé à l'opposition officielle sous Jack Layton aux élections de 2011) au statut de tiers parti. Si la campagne a couvert un nombre d'enjeux inhabituellement éclectiques – des styles de leadership et scandales du Sénat au projet de loi C-51, en passant par la crise des réfugiés du Moyen-Orient et le débat sur le niqab – elle a également été façonnée, selon l'article de Michael Coates de Hill & Knowlton Strategies paru dans le *Globe and Mail*, par un ensemble également éclectique d'erreurs de la part des conservateurs : les publicités qui ont diminué les attentes envers Justin Trudeau en annonçant qu'il n'était tout simplement pas prêt à gouverner; la longueur historique de la campagne, dont une partie a chevauché le procès du sénateur Duffy; une stratégie de débat conçue pour faire passer M. Trudeau pour un homme faible et inefficace; et l'utilisation du niqab pour détourner l'attention. Il semble que ces stratégies aient toutes échoué.

Bien que la question de la politique étrangère n'ait en aucun cas été un facteur déterminant dans la prise de décision des électeurs canadiens, elle a, fait encourageant, joui d'une visibilité accrue pendant la campagne de 2015; les enjeux commerciaux, la participation du Canada dans la coalition contre le groupe EIIS en Irak et en Syrie, l'admission des réfugiés provenant du Moyen-Orient et la critique des libéraux et des néo-démocrates concernant le fait que les conservateurs se sont vraiment écartés (de façon plutôt imprudente) des fondements établis après la Seconde Guerre mondiale en matière de politique étrangère au Canada ont notamment été abordés. Un excellent débat Munk sur les affaires étrangères a notamment contribué à cette visibilité. La politique de défense en tant que telle n'a pas autant retenu l'attention – ce qui n'est guère surprenant étant donné la pléthore d'enjeux nationaux et d'autres ordres – mais il en a tout de même été davantage question que dans les récentes campagnes électorales fédérales.

Au cours de la campagne de 2015, le Parti libéral a articulé sa politique de défense autour de la grande conviction selon laquelle « la présence et l'influence de notre pays sur la scène internationale ont graduellement diminué » pendant l'ère Harper. « Plutôt que de collaborer avec les autres pays au sein des Nations Unies, le gouvernement Harper a tourné le dos aux institutions multilatérales et a affaibli notre armée, nos services diplomatiques et nos programmes de développement. Que ce soit au chapitre des changements climatiques, du terrorisme, de la

radicalisation ou des conflits internationaux, il est plus que jamais essentiel d'exercer une diplomatie efficace. Grâce à notre plan, nous rétablirons le leadership du Canada à l'échelle mondiale, non seulement pour apporter sécurité et croissance à notre pays, mais aussi pour contribuer de façon concrète et positive à ce que le monde devienne un endroit plus paisible et plus prospère. »

« Alors que le monde devient de plus en plus complexe et interconnecté, les événements qui ont lieu à l'extérieur de nos frontières sont devenus de plus en plus importants dans la vie des Canadiennes et des Canadiens », énonçait le Parti libéral dans son programme électoral. « Notre sécurité, notre prospérité et notre bien-être dépendent de la manière dont nous traverserons cette période de changements à l'échelle planétaire. Un élément important de l'histoire du Canada et de notre engagement continu dans le monde réside dans nos capacités militaires et nos contributions à la défense du Canada, à la défense de l'Amérique du Nord, aux missions de maintien de la paix des Nations Unies, au secours aux sinistrés et, selon les besoins, aux missions de combat. » « Après toutes ces années de négligence par Stephen Harper, les Forces se trouvent dans un état de stagnation. Après un engagement héroïque de dix ans en Afghanistan, très peu de mesures ont été prises pour préparer l'avenir post-Afghanistan des Forces. Les conservateurs de M. Harper ont fourni très peu de visions, de plans ou de changements culturels pourtant bien nécessaires. Le financement a été irrégulier. Les hausses promises aux militaires ont été réduites. Et plus de dix milliards de dollars en financement – alloués à nos militaires par le Parlement – n'ont pas été dépensés. » L'approvisionnement militaire a été « paralysé », ce qui a engendré de nombreux retards, la dégradation des matériels, de plus grands risques pour les membres du personnel militaire et « une omission de créer des emplois et de stimuler l'économie » dans l'industrie canadienne. De plus, « la formation et la disponibilité opérationnelle ont été considérablement réduites dans tous les types de services. On manque de pièces de rechange. Et peu d'initiatives de transformation ont été prises pour réduire les frais généraux de sorte que de nouveaux investissements puissent être faits dans la disponibilité opérationnelle ». Un gouvernement libéral entamerait « immédiatement un processus d'examen transparent et ouvert pour créer un nouveau «Livre blanc sur la défense» » et maintiendrait « les niveaux actuels de dépense de la Défense nationale », y compris « les hausses déjà prévues ».

Les grandes priorités d'un gouvernement libéral seraient notamment les suivantes : (a) « perfectionner les Forces armées canadiennes pour en faire des forces militaires bien équipées, adaptées, agiles et efficaces qui peuvent réagir de façon appropriée à toute une gamme d'opérations dans un contexte gouvernemental, qu'il soit question de défense du Canada ou de l'Amérique du Nord, de soutien à apporter pendant les catastrophes naturelles, de dissuasion internationale, de missions d'aide humanitaire, de mission de paix et de capacité de combat »; (b) « collaborer avec les États-Unis pour défendre l'Amérique du Nord en vertu du Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD) et contribuer à la défense collective régionale dans les limites de l'Organisation du traité de l'Atlantique Nord (OTAN) »; (c) « veiller à ce que toutes les acquisitions d'équipement soient réalisées dans des délais grandement améliorés et sous surveillance parlementaire rigoureuse, tout en fournissant le leadership décisif, engagé et responsable nécessaire pour mener des programmes majeurs à une conclusion fructueuse en temps utile »; (d) « accorder de nouveau la priorité à la surveillance et au contrôle du territoire canadien et de ses approches, surtout dans nos régions arctiques, ce qui comprendra une augmentation du nombre de Rangers canadiens » et (e) « appuyer les opérations de paix et de sécurité internationales ainsi que les missions de soutien humanitaire avec les Nations Unies ou des partenaires régionaux… ». Dans la composante *Promotion de la paix et de la sécurité mondiales de la* plate-forme du parti libéral, il est indiqué : « Nous réaffirmerons l'engagement du Canada de participer aux opérations de maintien de la paix des Nations Unies et mettrons à sa disposition, sur une base de cas par cas, des moyens *spécialisés* [italique ajouté], que ce soit des équipes médicales mobiles, des avions de transport ou un soutien en matière d'ingénierie », « nous enverrons du personnel qualifié

Photo du MDN GD2015-0100-04

Des membres de la Force opérationnelle aérienne – Irak de l'Aviation royale canadienne et plusieurs membres de la coalition participent à l'exercice de recherche et de sauvetage de combat *Shamal Serials* organisé – dans le secteur d'entraînement du Koweït, le 16 mars 2015 – pour le personnel de la Force de stabilisation Moyen-Orient qui menait à ce moment des opérations contre l'État islamique en Irak et au Levant (EIIL).

pouvant être déployé rapidement, dont des chefs de mission, des officiers d'état-major et des unités de quartiers généraux » et « mènerons une initiative internationale pour améliorer et élargir la formation du personnel civil et militaire déployé lors des opérations de maintien de la paix ».

Les autres priorités énoncées sont notamment : « apporter une assistance à la sécurité nationale et intervenir à la suite de catastrophes naturelles nationales et internationales », « augmenter les capacités des partenaires régionaux et locaux pour prévenir la propagation du terrorisme et de la radicalisation en augmentant grandement le nombre de missions d'aide à la formation » et « mener un examen approfondi des mesures existantes pour protéger la population canadienne et l'infrastructure essentielle des cybermenaces ». Pour répondre au besoin d'avoir « plus de moyens de combat et moins de démocratie », les libéraux se sont également engagés à mettre en place les recommandations formulées dans le « Rapport sur la transformation » des Forces armées canadiennes.

L'une des grandes « priorités en matière d'approvisionnement » des libéraux consisterait « à accélérer et à accroître le renouvellement des immobilisations de la Marine royale canadienne ». « L'achat des nouveaux bateaux que nous jugerons nécessaires de se procurer lors de notre examen sera financé en choisissant de remplacer les [chasseurs] CF18 actuels par des aéronefs plus abordables que les F35. » L'engagement au sujet de la revitalisation de la Marine – qui porte entre autres sur les navires de combat de surface, les navires ravitailleurs et les navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique (NPEA) (la construction d'un sixième NPEA a également été promise pendant la campagne) – permettrait de « nous assurer que la [MRC] est en mesure de fonctionner comme une flotte de haute mer à long terme ». D'autres priorités en matière d'approvisionnement comprennent les nouveaux aéronefs de recherche et de sauvetage, les drones de surveillance de longue portée et une « variété » de projets de l'Armée. « Le Parti libéral n'achètera pas de chasseurs-bombardiers furtifs F35. La mission principale de nos avions de chasse demeurera de défendre l'Amérique du Nord. Nous lancerons un appel d'offres ouvert et transparent pour remplacer les CF18 qui ne comprendra pas d'exigences qui ne reflètent pas les intérêts des Canadiennes et des Canadiens, comme des capacités furtives de première frappe. Nous réduirons l'enveloppe financière en matière d'approvisionnement pour remplacer les CF18. Plutôt que de préparer un budget pour faire l'acquisition de 65 F35, nous planifierons l'achat d'un nombre équivalent ou plus élevé d'aéronefs de remplacement dont le coût sera moins élevé, mais qui seront tout aussi efficaces ». Dans une affirmation qui a fermement placé le Parti libéral à mi-chemin entre le Parti conservateur et le Nouveau Parti démocratique sur la question, le document de la campagne réaffirme la décision déjà annoncée de mettre fin à « la mission de combat en Irak » et de recentrer les efforts sur la « contribution militaire canadienne dans la région en formant les forces locales ».

À l'instar des libéraux, les néo-démocrates ont déploré la direction que la politique étrangère canadienne a prise pendant l'ère Harper, soutenant que « Sous les conservateurs, l'image de notre pays a changé au point de devenir méconnaissable pour bon nombre de pays avec lesquels nous avons collaboré étroitement pendant des décennies ainsi que pour les Canadiens eux-mêmes. Au cours des dix dernières années, le rôle du Canada dans le monde s'est limité à réprimander les gouvernements étrangers aux Nations Unies et à étouffer les progrès effectués dans la lutte aux changements climatiques. Un gouvernement néo-démocrate adoptera un rôle d'agent impartial et juste à l'étranger, et il mettra à nouveau l'accent sur le rôle des Nations Unies et d'autres institutions internationales. » En accord avec l'observation précédente, le NPD avait pris l'engagement de faire « de nouveau du Canada le leader mondial de la paix. Le NPD fera participer le Canada à un plus grand nombre de missions de maintien de la paix des Nations Unies afin que nous retrouvions notre rôle de chef de file du monde occidental en maintien de la paix. Le NPD enverra davantage de personnes qualifiées sur le terrain dans les situations qui exigent une expertise linguistique, logistique ou interculturelle particulière ».

« Après une décennie au pouvoir, il est clair que les conservateurs n'ont pas pu gérer efficacement le ministère de la Défense nationale (MDN). Ils ont laissé les Forces armées canadiennes (FAC) se débrouiller avec du matériel désuet, ont bousillé les processus d'approvisionnement et continuent de mépriser honteusement les membres des FAC lorsqu'ils sont dans le besoin », a suggéré le NPD. Il est donc nécessaire « d'adopter une nouvelle vision pour que nos militaires puissent défendre le Canada, protéger les Canadiens, et contribuer à la paix et à la sécurité internationales avec un effectif bien outillé et de classe mondiale. À la suite des compressions imposées par les conservateurs, l'achat de matériel neuf, tant attendu, est reporté de plusieurs années. La tentative d'accorder le contrat d'approvisionnement des appareils F35 à un fournisseur unique tout en dissimulant le coût intégral ne constitue que l'un des nombreux échecs importants des conservateurs sur le plan de l'approvisionnement ». Pour pallier les lacunes précédentes, notamment, les néo-démocrates s'engageaient à : (a) « préparer un nouveau Livre blanc sur la défense d'ici 2016 afin d'énoncer une vision stratégique précise pour les Forces armées canadiennes et pour les politiques en matière de défense du Canada au XXIe siècle »; (b) fournir aux Forces armées canadiennes les ressources humaines, le matériel et la formation nécessaires pour défendre le Canada et protéger les Canadiens » et (c) « respecter nos engagements militaires en maintenant les enveloppes budgétaires du ministère de la Défense nationale ».

Affaires publiques de la Marine royale du Canada

Le plus récent rendu d'image du modèle du navire de patrouille extracôtier (NPE).

Le NPD a également formulé les promesses suivantes : « lancer un vaste examen, dans le cadre du Livre blanc sur la défense, afin de déterminer la meilleure façon de satisfaire aux besoins du Canada au chapitre du remplacement de la flotte aérienne vieillissante d'appareils CF18, et veiller à ce que tout nouveau programme soit assujetti à un processus d'appel d'offres »; « mettre en œuvre un processus juste et ouvert pour l'achat de matériel militaire; cette démarche garantira que les Canadiens obtiennent le prix le plus concurrentiel et que le personnel militaire reçoive ce dont il a besoin »; « améliorer les systèmes de recherche et de sauvetage afin de respecter les normes internationales relatives aux délais d'intervention, et garantir que notre capacité de réponse soit adaptée aux besoins dans le Nord » et « accroître la transparence au sein du ministère de la Défense nationale en mettant sur pied un bureau de l'Inspecteur général ». De plus, les néo-démocrates ont également réaffirmé leur intention de « mettre fin aux missions de combat inefficaces en Irak et en Syrie et réaffecter les ressources canadiennes pour venir en aide aux civils déplacés par le conflit ».

Le Parti conservateur – comme le fait normalement tout parti au pouvoir – a essentiellement défini les questions de la politique étrangère et la politique de la défense de son programme électoral en réaffirmant vigoureusement ses politiques existantes, y compris le maintien des missions de combat et d'entraînement en Irak et le rétablissement de la « capacité militaire de base des Forces armées canadiennes après une décennie de noirceur sous les Libéraux ». Selon la plate-forme des conservateurs, « la capacité de transport aérien, de surveillance de la souveraineté et de combat des FAC a été renforcée ». Le document précise également que le gouvernement Harper a pris « les mesures requises pour rebâtir la Marine royale canadienne (MRC) et la Garde côtière canadienne par l'intermédiaire de la Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale, exhaustive, d'une valeur d'environ 35 milliards de dollars ». Il ajoute également que le soutien à la défense du gouvernement Harper comprend également une hausse de 11,8 milliards de dollars sur 10 ans au ministère de la Défense nationale. « Le Canada pourra ainsi continuer de compter sur une puissance militaire apte au combat et prête à servir au pays et à l'étranger ».

Le programme de la défense comprend les engagements d'augmenter d'environ 35 p. 100 l'effectif des Forces d'opérations spéciales du Canada d'ici 2022, d'accroître « le nombre de réservistes de 15 p. 100, pour une Force de réserve totale de 30 000 membres au cours des quatre prochaines années » et de refaire du « Collège militaire royal (CMR) de Saint-Jean une institution postsecondaire à part entière, pouvant décerner des diplômes, similaire au CMR de Kingston ». Le Parti conservateur s'engageait également à bâtir sur les récentes décisions d'améliorer la capacité « de la Marine et de la Garde côtière de mener des opérations de recherche et de sauvetage, et de superviser l'intervention en cas de pollution marine dans la région du Port de Vancouver » en « rétablissant et élargissant la base de réserve de la Marine royale canadienne NCSM Discovery à Vancouver, en faisant un centre d'opérations [maritimes] conjointes majeur pour la Marine royale canadienne et la Garde côtière canadienne ». Dans un geste peu orthodoxe, les conservateurs ont également accordé une attention particulière aux Grands Lacs et à la Voie maritime du Saint-Laurent en soutenant qu'il était « impératif que la Marine royale canadienne soit présente dans ces eaux » compte tenu « de l'importance vitale de ce réseau maritime pour notre économie nationale, et de l'accès qu'il offre à nos régions les plus populeuses et au cœur industriel du Canada ». Un gouvernement conservateur réélu tiendrait par conséquent « son engagement envers notre sécurité nationale en commandant quatre navires de patrouille pour la Marine royale canadienne, pour les Grands Lacs et la Voie maritime

Photo du MDN PA02-2015-0213-069

Des réservistes de l'Armée canadienne provenant des unités médicales de la 4e Division du Canada sortent une pseudo-victime d'un hélicoptère CH146 *Griffon* au cours de l'exercice *Stalwart Guardian*, le 21 août 2015.

© Boeing/B142162

Une vue d'artiste du *Super Hornet* de pointe de Boeing, le F/A-18F *Super Hornet*, et du EA-18G *Growler*, qui volent en formation.

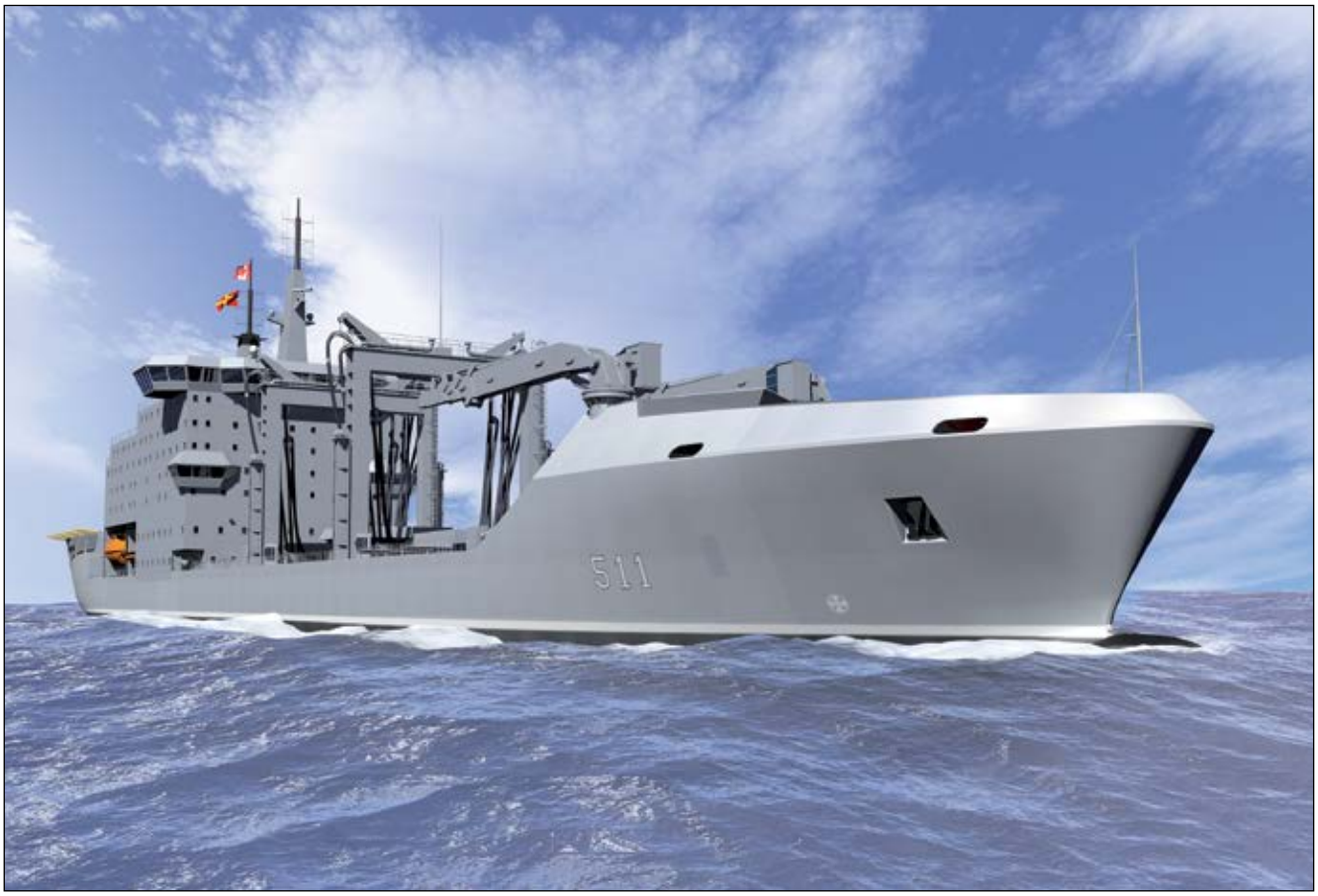
du Saint-Laurent ». Ces navires seraient également disponibles pour l'instruction de la Réserve navale.

Le volet sur la défense de la plate-forme libérale présente certaines initiatives des plus intrigantes, en particulier la promesse de réaffecter au rajeunissement de la Marine certaines sommes prévues pour l'acquisition d'avions de chasse. Cependant, dans l'ensemble, les dépenses liées à la défense nationale seront toujours en vive concurrence (c'est compréhensible) avec celles des autres engagements et priorités du Parti libéral à un moment où l'économie est moins que saine. La décision d'exclure les F35 afin de favoriser une option de rechange à moindre coût ne sera pas sans controverse pour le gouvernement Trudeau, en partie parce que les gens informés et de bonne volonté ne sont pas tous du même avis quant aux coûts (tant d'acquisition que de fonctionnement); à l'utilité, à la viabilité et à la rentabilité des technologies de furtivité (on semble croire dans certains quartiers de l'ARC et du MDN que les technologies de furtivité seront nécessaires en temps opportun pour la défense aérienne du territoire canadien ainsi que les opérations de souveraineté aérienne, sans parler des opérations expéditionnaires); au rendement global des F35; à l'absence d'un second moteur dans les appareils des pilotes de chasse canadiens qui doivent mener des opérations dans l'Arctique et les environnements opérationnels; au degré d'interopérabilité requis avec les forces alliées; ainsi qu'aux retombées industrielles et régionales à court, à moyen et à long terme (c.-à-d. celles qui pourraient être perdues si la commande canadienne de F35 est annulée et celles qui pourraient être engendrées par l'acquisition d'un autre chasseur). Il est également pertinent de souligner que le F35 sera en production pendant encore bien des années et que, pour cette raison, les coûts liés à la livraison et à l'acquisition seront répartis sur une longue période de temps. Les autres appareils envisagés, comme le *Super Hornet*, le *Typhoon* et le *Rafale* pourraient être produits beaucoup plus tôt. Le gouvernement du Canada aurait donc à prendre des décisions plus rapidement et à injecter hâtivement des sommes substantielles. La question de la mesure dans laquelle les versions mises à niveau moins chères (mais tout de même très chères) qui font concurrence au F35 doivent faire partie des calculs du gouvernement du Canada pourrait aussi être épineuse. Par exemple, le Canada devrait-il opter pour l'appareil de base F/A-18E/F *Super Hornet* ou chercher à se procurer la version évoluée (bien que plus chère) du *Super Hornet*? Dans un même ordre d'idée, serait-il prudent de procéder à un achat parallèle d'un nombre modeste de EA18G *Growlers*?

Les répercussions de la renonciation au F35 sur l'ensemble de la politique de la défense sont tout aussi intrigantes. Certains analystes, comme James Drew de Flightglobal, ont interprété les plans des libéraux d'abandonner le F35, de retirer le CF18 des opérations de combat en Irak et en Syrie, d'insister sur la défense de l'Amérique du Nord en tant que « mission principale » des chasseurs canadiens et, de façon générale, de remettre l'accent sur la surveillance et le contrôle du territoire canadien et des voies d'approche, particulièrement en Arctique, comme étant une façon délibérée d'accorder moins d'importance au rôle de soutien au combat expéditionnaire de l'ARC au profit des opérations de défense du territoire du Canada. Selon M. Drew, cela pourrait s'accompagner de la nécessité d'acquérir une capacité de type AWACS (c.-à-d. le Boeing E7), des UAV à grande portée, de nouveaux ravitailleurs et de remplacer les appareils CP140 *Aurora*.

L'interprétation que fera le Livre blanc à venir des « opérations de sécurité et de paix à l'échelle internationale », des « missions de paix internationales », des « missions de soutien humanitaire », du secours aux sinistrés ainsi que de la place de la « spécialisation » dans ces domaines d'activité est attendue avec grand intérêt. Les analyses et les définitions énoncées dans le Livre blanc auront des répercussions évidentes et possiblement lourdes de conséquences pour la politique de défense du Canada, mais elles influeront aussi sur l'approvisionnement de la défense. Le nouveau gouvernement pourrait, par exemple, juger prudent d'examiner la question de l'utilité – et des améliorations possibles à apporter pour améliorer l'utilité – des navires de soutien interarmées de la classe *Queenston* prévus à ces fins. De plus, il pourrait trouver avantageux d'envisager à cet égard de conserver à long terme l'ancien navire *Asterix* ou l'acquisition d'un véritable navire de soutien interarmées pour la MRC.

Martin Shadwick *a enseigné la politique de défense canadienne à l'Université York de Toronto pendant bon nombre d'années. Il a été rédacteur en chef de la* Revue canadienne de défense *et il est actuellement commentateur attitré en matière de défense auprès de la* Revue militaire canadienne.



Project Resolve Inc., © Chantier Davie Canada Inc.

Vue d'artiste du pétrolier ravitailleur d'escadre de la classe *Resolve*.

© ThyssenKrupp Marine Systems GmbH

Wasserbild – soumission de Thyssen Canada pour le navire de soutien interarmées canadien.

Waterloo – The History of Four Days, Three Armies, and Three Battles

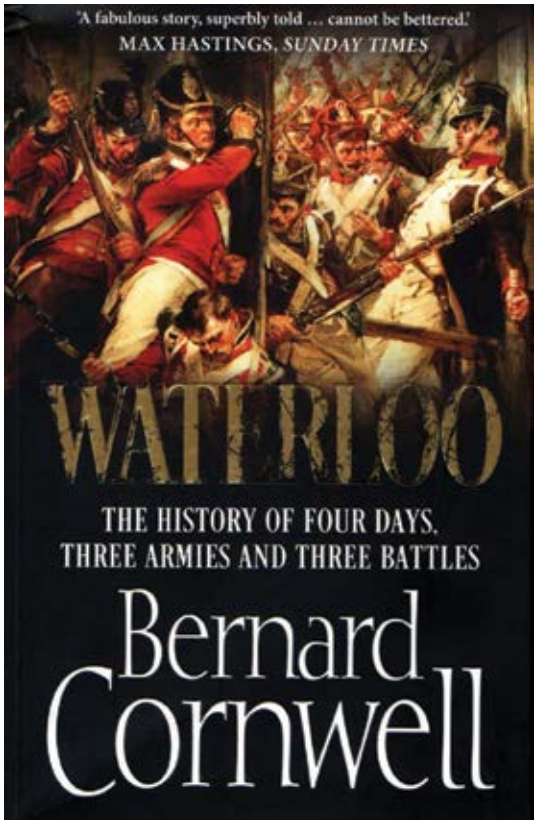
par Bernard Cornwell

Londres, William Collins, 2014

352 pages, 24,99 $

ISBN : 978-0-00-758016-4 (livre à couverture souple)

Critique de Mark Tunnicliffe



La bataille de Waterloo est connue pour beaucoup de raisons, dont les nombreux mots d'esprit (généralement mal cités) du duc de Wellington. Dans une dépêche rédigée par le duc un mois après la bataille, on peut lire ceci : « L'histoire d'une bataille n'est pas sans rappeler l'histoire d'un bal. Certains se souviendront de tous les événements mineurs qui conduisent à la bataille remportée ou perdue, mais personne ne se souviendra de la séquence des événements ou du moment exact des événements qui fait toute la différence dans la valeur et l'importance qu'on leur accorde. » [TCO] La reconstitution d'un récit un tant soit peu cohérent de cet événement marquant du début du XIX[e] siècle à partir des dépêches historiques présente un défi aux historiens et aux soldats depuis plus de 200 ans. Certes, une narration de la bataille possède à tous les niveaux, soit du niveau personnel au niveau stratégique, les éléments fondamentaux d'une excellente intrigue : un prodige, une tragédie, des personnages principaux, des erreurs, le rétablissement de la situation et peut-être l'élément le plus éloquent, une course contre la montre. Pour le bicentenaire de la bataille de Waterloo, il est alors pertinent qu'un romancier essaie de rétablir l'ordre logique des événements du « bal » de Waterloo.

On n'aurait probablement pas pu mieux choisir que Bernard Cornwell pour réaliser la tâche. Connu pour ses romans dont l'action se déroule autour de Richard Sharpe, son personnage principal, pendant la guerre péninsulaire ainsi que pour d'autres séries historiques qui traitent de la guerre de Cent Ans et des campagnes d'Alfred le Grand, Cornwell compte de nombreux lecteurs dévoués. Ses recherches méticuleuses sur les personnages principaux, les mœurs sociales, les systèmes d'arme et les tactiques, et peut-être surtout son étude des champs de bataille, lesquels sont au cœur de ses récits, rendent la lecture de ses romans convaincante. Un de ses romans de la série Richard Sharpe (*Sharpe's Waterloo*, Londres, HarperCollins, 1990) constitue si l'on veut un prologue à son ouvrage sur la bataille de Waterloo, puisque ses recherches lui ont permis de bien se préparer à faire pour la première fois la transition de la fiction à la réalité. Le critique doit alors se demander à quel point Cornwell a réussi la transition et que vient ajouter Cornwell à l'histoire déjà volumineuse des événements du 15 au 18 juin 1815.

À la lecture de l'ouvrage, on se rend compte rapidement que Cornwell a l'habitude d'étudier les champs de bataille, lesquels occupent une place centrale dans ses récits, et qu'il a un parti pris pour la Grande-Bretagne. D'ailleurs, le frontispice de cet ouvrage bien illustré est une toile peinte par Turner en 1833 représentant le champ de bataille; bien que la profondeur de la vallée qui sépare les forces françaises et les forces alliées soit exagérée, elle met en évidence la possibilité pour Wellington d'exécuter sa stratégie défensive privilégiée, soit de mettre ses troupes à l'abri sur une contre-pente. Cornwell réussit à bien faire comprendre ce point. En effet, il décrit non seulement la stratégie, mais souligne le fait que Blucher a refusé de l'exécuter, et ce, malgré les conseils de Wellington et les remarques désobligeantes de Napoléon, qui considérait une telle stratégie comme étant « vieille et désuète ». Cornwell fait également ressortir les points d'appui de Wellington, soit les fermes d'Hougoumont et de la Haie Sainte, qui ont joué un rôle essentiel dans l'établissement des positions de droite et de centre de ce dernier. Cependant, dans sa description quelque peu hagiographique du leadership de Wellington, Cornwell sous-estime l'échec du général anglais à préparer adéquatement la ferme de la Haie Sainte en tant que redoute fortifiée.

Le récit des événements du 16 au 18 juin 1815 par Cornwell a une connotation plutôt britannique et pousse ceux et celles qui ont lu ses deux livres sur le sujet à se demander dans quelle mesure son dernier ouvrage a été influencé par son roman *Sharpe's Waterloo*. En effet, dans son récit, Cornwell accorde bien plus d'importance aux erreurs commises par le prince d'Orange (le commandant du 1[er] Corps de Wellington, dénommé « Slender Billy » dans *Sharpe's Waterloo*) que d'autres auteurs. Il va sans dire que le prince a couru à sa perte quand il a demandé à ses soldats d'infanterie, à au moins deux occasions, de s'aligner, les exposant ainsi à l'attaque de la cavalerie, mais ces erreurs du prince, centrales au récit de *Sharpe's Waterloo*, n'ont probablement pas été aussi importantes que le prétend Cornwell. En fait, l'insoumission d'un Néerlandais a probablement permis à Wellington de rétablir la situation avant la bataille des Quatre-Bras. Le chef d'état-major chevronné de « Slender Billy », le major-général Rebeque, et son commandant (néerlandais) de deuxième division, le lieutenant-général Perponcher-Sedlinkitsky, ont décidé que l'ordre d'abandonner le carrefour crucial des Quatre-Bras constituait une erreur et ont tenu la position assez longtemps pour permettre à Wellington de se raviser et de stabiliser la situation. Cornwell n'a que brièvement mentionné cette décision.

De même, les Prussiens, mais principalement le général Augustus von Gneisenau, chef d'état-major de Blucher, commandant de l'armée prussienne, ont été critiqués pour leur manque de confiance en Wellington et accusaient les Britanniques de duplicité, ce qui selon Cornwell, « dépasse l'imagination » [TCO]. Cependant, compte tenu du fait que les Britanniques – représentés par le secrétaire d'État aux

affaires étrangères Castlereagh, un homme au comportement quelque peu fantasque – avaient décrédibilisé les ambitions des Prussiens au congrès de Vienne et avaient signé avec la France un traité secret pour s'opposer à la Prusse, de tels soupçons ne sont pas surprenants du tout. En réalité, Gneisenau s'était emparé d'une copie du traité qu'un officier français mis aux arrêts avait en sa possession et avait écrit à Wellington, qui devait remplacer Castlereagh, pour exiger une explication, et ce, à peine quelques mois avant que les deux nations ne se retrouvent alliées contre la France. Ainsi, la *confiance* de Blucher en Wellington est probablement plus surprenante que la *méfiance* de Gneisenau envers ce dernier. Cornwell n'explore pas vraiment les aspects politiques de cette campagne dans son récit.

Cela étant dit, la narration des batailles, particulièrement de la bataille de Waterloo, démontre l'excellent talent de narrateur de Cornwell. Il possède la prose d'un romancier, et sa capacité d'écrire au présent et au passé dans un même paragraphe insuffle de la vie à son récit, ou encore agace les lecteurs, selon les préférences de ces derniers. L'élaboration de ses personnages est celle d'un romancier accompli, et vient ajouter du caractère au récit et mettre en contexte les diverses décisions prises au cours de la bataille. Cornwell guide la chronologie de la bataille avec pragmatisme et s'appuie sur cette chronologie pour relater son histoire. D'ailleurs, au lieu de décrire le siège de Hougoumont, l'attaque au centre des troupes de Wellington et l'avancée de l'armée prussienne à partir de Wavre comme des événements séparés dans le temps, comme le font souvent les auteurs, Cornwell raconte ces événements dans un ordre temporel, au fil de la journée. La séquence des événements est donc naturelle et sert à faire monter habilement la tension du récit.

L'ouvrage est étayé de maintes illustrations d'époque des événements et personnages principaux qui se mêlent bien au récit. En outre, les lecteurs apprécieront les cartes et diagrammes bien conçus qui précèdent la plupart des chapitres et qui les aideront à comprendre le développement spatial des événements. Il ne s'agit toutefois pas d'un « ouvrage historique » truffé de notes en bas de page et rédigé avec aridité. Au contraire, les comptes rendus individuels sont intégrés au texte et font ressortir l'expérience humaine d'un événement très cataclysmique. On remarque l'absence d'analyses théoriques, ce qui donne peut-être lieu à quelques-unes des omissions susmentionnées (les motifs des préjugés des commandants, les impératifs de la diplomatie alliée et les autres stratégies qui auraient pu être employées après la bataille), mais telle n'était probablement pas la mission que s'était donnée Cornwell.

Cornwell analyse la bataille avec l'œil du romancier, et c'est peut-être une telle approche qui manquait à la littérature exhaustive sur le sujet. Comme Cornwell l'indique dans l'avant-propos de *Sharpe's Waterloo,* les événements du 18 juin 1815 sont déjà empreints de suspense et de tragédie; le romancier n'a donc nullement besoin d'embellir l'histoire. Pour les lecteurs qui voudraient le récit théorique et analytique d'une des batailles les plus connues en Occident, il existe de meilleurs ouvrages de référence. Toutefois, le nouvel ouvrage de Cornwell saura plaire aux lecteurs qui cherchent un récit clair et dramatique des événements. En effet, on pourrait faire valoir qu'il s'agit du récit des quatre jours de la bataille, plutôt que de leur histoire. Finalement, même si certains lecteurs considèrent que le point de vue de Cornwell est plutôt anglocentrique, force est d'admettre qu'il est aussi valable que toute autre perspective sur ce « bal » plutôt obscur qu'est Waterloo.

Mark Tunnicliffe *a servi pendant 35 ans dans la Marine canadienne, puis 5 ans auprès de Recherche et développement pour la défense Canada, avant de prendre sa retraite en 2013. Il est maintenant interprète et chercheur bénévole pour le Musée canadien de la guerre à Ottawa.*

Secret Warriors
Key Scientists, Code-breakers and Propagandists of the Great War

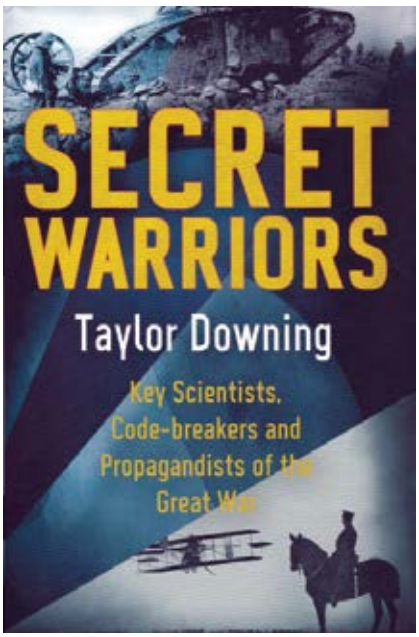
par Taylor Downing

Londres, Little, Brown Book Group, 2014

357 pages, 20 livres (couverture en tissu)

ISBN : 978-1-4087-0421-9

Critique de Douglas Agnew



Le titre du dernier ouvrage de Taylor Downing, *Secret Warriors*, porte légèrement à confusion. Ce livre ne traite pas des officiers du renseignement ou des vauriens qui jouent aux espions. Il traite plutôt des médecins, des membres du génie et des soldats principalement britanniques, ainsi que du fou occasionnel dont les recherches et les expériences ont eu une incidence importante sur la façon de mener la guerre, sur les combattants et sur le front intérieur. Il s'agit également de l'histoire des politiciens et des institutions qui leur ont permis de faire leur travail ou qui ont tout fait pour le détruire.

M. Downing situe le contexte historique. L'Angleterre édouardienne d'avant-guerre ne représentait pas la fin de « l'interminable » XIX^{e} siècle. Il ne s'agissait pas non plus d'une période d'étés langoureux et de pompes impériales, mais plutôt d'une période de grand optimisme, où les gens croyaient que l'avenir réservait de nouvelles possibilités stimulantes. Cependant, l'optimisme n'était pas suffisant. La Grande-Bretagne prenait du retard par rapport à ses concurrents industriels, en l'occurrence l'Allemagne et les États-Unis. L'armée de terre et la marine britanniques n'étaient pas disposées à tirer profit des percées technolo-

giques. Presque tous les officiers supérieurs fréquentaient des écoles publiques et partageaient le mépris propre à leur classe sociale pour l'industrie et la science. Ils se considéraient comme des professionnels, et la plupart d'entre eux ne voyaient guère de raisons de modifier leur façon de mener leurs affaires. M. Downing présente également la recherche et le développement en temps de guerre d'un point de vue historique d'après-guerre. Bien que la guerre industrielle-scientifique ait entraîné un massacre sans précédent, elle a également jeté les bases de la plupart des progrès scientifiques réalisés au cours des deux décennies suivantes.

L'auteur aborde un terrain connu et traite de Lord Richard Haldane, secrétaire d'État à la guerre de 1905 à 1912. Réformiste militaire, Lord Haldane a obtenu le soutien du gouvernement, vaincu le scepticisme de l'organisation militaire et ajouté une rigueur scientifique à l'étude de l'aviation. M. Downing indique de quelle façon les vols de reconnaissance effectués par le Royal Flying Corps ont permis d'obtenir des renseignements précieux au cours de la troisième semaine d'août 1914. Initialement, de tels vols étaient considérés par certains officiers de l'armée de terre comme une invasion de la vie privée de l'ennemi. Beaucoup plus tard, au cours de la guerre, ils ont permis de détecter le mouvement d'un grand nombre de troupes avant l'offensive allemande de mars 1918. L'auteur parle également de la préoccupation de Winston Churchill liée au secret le plus total ainsi que de son incapacité à se rendre compte que les informations interceptées par la « Room 40 » devaient être systématiquement analysées et que ces analyses devaient être diffusées. M. Downing se montre très *critique* à l'égard de Churchill, mais ne se permet pas de le *condamner*.

Il consacre la majeure partie de son ouvrage aux médecins et aux chirurgiens. Après la fin de la guerre de manœuvres en septembre 1914, les armées des deux camps ont été en mesure d'élaborer des moyens d'emmener les blessés loin de la ligne de front pour que ceux-ci puissent recevoir des soins médicaux. Au sein de l'armée britannique, on a doté des postes d'évacuation sanitaire de laboratoires, d'appareils de radiographie et de salles d'opération. Certains ont même été consacrés à des traitements particuliers, par exemple les traumatismes crâniens ou les blessures à l'abdomen. C'est là que l'on devait procéder à un « cruel calcul » [triage], et les hommes dont les blessures étaient jugées trop graves recevaient des soins minimaux. De plus en plus, les scientifiques médicaux et les médecins comprenaient l'importance de garder les plaies propres, et les cas d'infection telle que la gangrène ont diminué de 90 p. 100 de 1914 à 1918. Les unités des armées canadiennes et australiennes ont commencé à faire des transfusions plus régulièrement, et les méthodes de réfrigération du sang s'amélioraient lentement. Le Captain Harold Delf Gillies a été l'un des pionniers de la chirurgie reconstructive. Il a mis au point des techniques pour reconstruire des visages et effectuer des greffes d'os et de peau. Ces techniques ont permis à de nombreux soldats atrocement défigurés de se confronter à nouveau au monde extérieur.

À la fin de 1914, l'armée britannique a noté un nombre croissant d'hommes qui n'avaient aucune blessure physique ou des blessures très minimes, mais qui souffraient notamment de paralysie, de tremblements ou de stupeur. L'auteur présente ici Charles Samuel Myers, un médecin enseignant la psychologie à Cambridge au moment où la guerre a éclaté. M. Myers a obtenu un poste dans un hôpital privé de Paris affecté à l'armée britannique. C'est à cet endroit qu'il a élaboré la théorie selon laquelle le « traumatisme dû aux bombardements » consistait en une commotion cérébrale causée par l'étroite proximité avec l'explosion des obus, ce qui a contesté la croyance largement répandue que l'« hystérie » était un signe de faiblesse. M. Myers a ultérieurement infirmé sa propre théorie et a conclu que les causes de la grande majorité des cas de traumatismes dus aux bombardements étaient d'origine psychologique. Il a également rejeté le terme « traumatisme dû aux bombardements » étant donné que l'expression ne décrivait pas la vaste gamme de symptômes. Il a mis en place le principe selon lequel on devait traiter les cas le plus près possible du front ce qui, de nos jours, est essentiel à toute intervention psychologique militaire. L'armée britannique a rejeté l'approche humaine de M. Myers et de ses collègues pour traiter les traumatismes dus aux bombardements et a préféré les considérer comme des problèmes de discipline. Des dossiers publiés dans les années 1990 ont montré que des hommes qui ont été victimes de la tension découlant de l'une des guerres les plus brutales ont été exécutés à titre d'exemples, contrairement aux affirmations répétées du gouvernement britannique.

L'auteur traite également de l'art sombre de la propagande, un sujet dont la plupart des histoires relatant le conflit ont fait peu de cas, voire aucun. La bureaucratie propagandiste sous le premier ministre britannique Lloyd George était dysfonctionnelle. Cependant, les propagandistes britanniques ont remporté néanmoins certains succès dignes de mention, ce qui a affaibli l'effort de guerre austro-hongrois en attisant la flamme de l'indépendance au sein des nombreuses nationalités qui formaient l'Empire. Ils ont également convaincu de nombreux Allemands que les Alliés n'avaient rien contre leur peuple, mais qu'ils étaient déterminés à vaincre les autorités militaristes.

L'ouvrage *Secret Warriors* comporte quelques faiblesses. L'auteur effectue parfois des aller-retour dans le temps. On peut prendre un certain temps avant de comprendre quel est son objectif en faisant cela. La partie 4 intitulée *Doctors and Surgeons* en est un exemple précis. De plus, dans la partie 5, *Propagandists*, l'auteur consacre une grande partie aux disputes au sein de la bureaucratie propagandiste. Tout cela est très passionnant, mais il serait intéressant d'en apprendre davantage sur la façon dont la propagande était *diffusée*.

Néanmoins, Taylor Downing est un historien accompli. L'ouvrage *Secret Warriors* est bien documenté. Il comprend quelques sources primaires intéressantes et inhabituelles, notamment l'ouvrage *At G.H.Q.* du très controversé Brigadier General John Charteris. Il s'agit d'un ouvrage informatif et digne d'être lu qui traite de sujets souvent négligés par les historiens amateurs et professionnels, de même que par les soldats.

Le major (à la retraite) Douglas Agnew *était officier du renseignement de l'armée de terre. Il a rempli plus récemment les fonctions de J3-2 Gestion de la collecte au sein du Groupe du renseignement des Forces canadiennes. Il occupe maintenant le poste de directeur général d'*Insights Incorporated, *qui fournit des renseignements à des entreprises qui cherchent des occasions d'investissement.*

Missoula: Rape and the Justice System in a College Town

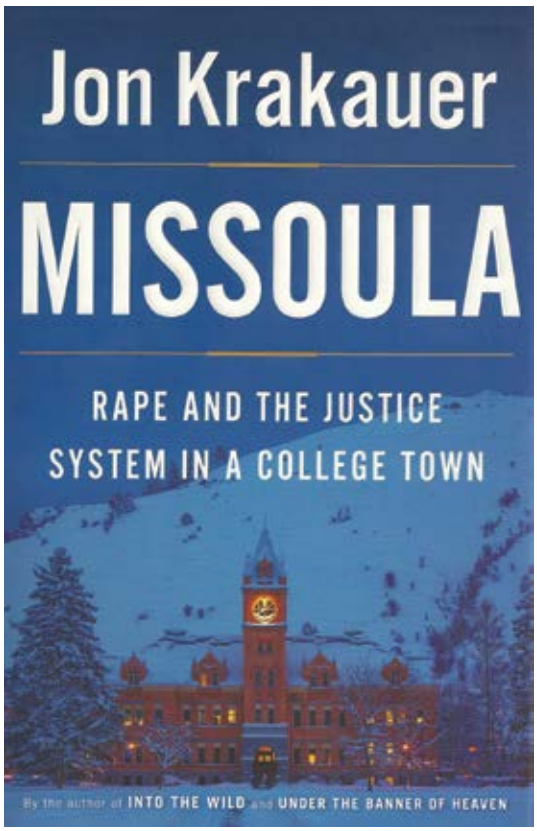
par Jon Krakauer

New York, Doubleday, 2015

367 pages, 34 $ (livre à couverture rigide)

ISBN 978-0-385-53873-2

Critique de Michael Wickson



Jon Krakauer est un excellent écrivain qui a déjà publié plusieurs livres sensationnels, notamment *Into Thin Air* (1997) et *Where Men Win Glory: The Odyssey of Pat Tillman* (2009). Son nouvel ouvrage s'intitule *Missoula* et n'a absolument rien à voir avec le domaine militaire. En effet, dans ce livre, il étudie quelques incidents qui se sont produits dans une petite ville universitaire où la domination masculine de l'équipe de football universitaire a engendré une culture du viol qui a dégénéré rapidement et à laquelle le système juridique n'a pas été en mesure de faire face. Compte tenu de la récente publication du Rapport Deschamps et de l'engagement pris par le CEMD envers la réforme de la culture des Forces armées canadiennes (FAC), tous les leaders militaires devraient lire ce livre qui porte sur le « pire des scénarios » afin de mieux comprendre comment les nuances culturelles sous-jacentes d'une société dominée par les hommes peuvent conduire à un niveau inacceptable d'inconduite sexuelle. En fait, ce livre ne vise pas *principalement* les femmes, mais plutôt les hommes, pour les aider à comprendre comment la déviance sexuelle *peut se produire* et *se produit* en société, et comment il faut y réagir pour éviter que de tels crimes ne continuent d'être commis.

Krakauer entremêle plusieurs études de cas à des entrevues pertinentes, et présente une compréhension cohérente de la culture du viol ainsi que les raisons pour lesquelles la population générale de Missoula hésitait à intervenir. Les études de cas se fondent sur des incidents qui se sont produits à Missoula et qui mettent surtout en cause des étudiants du campus de l'University of Montana et des membres de l'équipe de football universitaire. Les cas deviennent de plus en plus complexes selon qu'ils ont été soumis au système administratif universitaire ou au système de justice pénale. Ils démontrent l'importance d'éliminer toute idée préconçue sur l'agression sexuelle avant d'analyser les enquêtes disciplinaires ou criminelles ainsi que la pertinence des sanctions administratives, et ce, même en l'absence de mesures prises par le système de justice pénale. Les membres de la police militaire et les commandants constateront tous la valeur de telles études de cas.

L'auteur est sans équivoque un écrivain de talent qui exploite un vocabulaire puissant et terriblement explicite d'un bout à l'autre de son ouvrage. Parfois, les situations décrites m'ont franchement bouleversé au point de me donner la nausée, et j'avais de la difficulté y à croire. Le langage cru est néanmoins nécessaire, car le scepticisme permet justement à la culture du viol de s'incruster. En effet, la société demeure souvent passive, puisque la plupart des gens veulent croire que les hommes de leur entourage sont incapables de tels actes. Malheureusement, des crimes de la sorte sont commis, et il faut comprendre et s'employer à résoudre le viol et la violence sexuelle. Dans l'ensemble du livre, il est évident que l'auteur compatit avec les victimes et critique bon nombre des enquêteurs de la police. Il réserve par contre ses critiques les plus sévères pour le procureur, qui a refusé à plusieurs reprises d'engager des poursuites malgré les preuves manifestes, a comparu à une audience administrative universitaire pour défendre un présumé agresseur et a défendu avec enthousiasme un autre présumé agresseur devant les tribunaux.

Le livre, bien que dépourvu d'un contenu militaire pur, est d'une grande valeur pour les leaders militaires qui tentent de comprendre la nature de la culture du viol et de la violence sexuelle. Comme les situations décrites représentent le « pire des scénarios », il est à espérer qu'elles ne sont pas représentatives des FAC. Cependant, puisque les FAC se font l'écho de la société en général et qu'elles sont incontestablement dominées par les hommes, il faudrait être naïf pour penser que les FAC sont à l'abri de la culture sous-jacente qui permet le viol et l'inconduite sexuelle. À la lumière des engagements pris récemment par le CEMD pour faire face à de tels problèmes dans les FAC, je recommande vivement ce livre à tous les militaires.

Le capitaine Michael Wickson*, un officier d'infanterie, est titulaire d'un baccalauréat ès sciences de l'Université de Calgary et termine un baccalauréat ès arts et sciences militaires au Collège militaire royal du Canada. Il sert actuellement en tant qu'officier des opérations au sein du 3e Bataillon, Princess Patricia's Canadian Light Infantry.*