

# AU PÉRIL DE NOTRE VIE

## CONTRIBUER À L'INTÉRÊT COMMUN : Des points de vue sur la fonction opérationnelle



Édité par le  
Colonel Bernd Horn

# **CONTRIBUER À L'INTÉRÊT COMMUN :**

**Des points de vue  
sur la fonction opérationnelle**

# AU PÉRIL DE NOTRE VIE

**Contribuer à l'intérêt commun :  
Des points de vue  
sur la fonction opérationnelle**

*Édité par le*  
Colonel Bernd Horn



PRESSE DE L'ACADÉMIE  
CANADIENNE DE LA DÉFENSE

Tous les droits réservés © Sa Majesté la Reine, 2006 ici représentée par le Ministre de la Défense nationale



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

Réalisé pour la Presse de l'Académie canadienne de la Défense  
par le Bureau de publications de la 17<sup>e</sup> Escadre  
WPO30216

Image sur la couverture:  
le Sgt David Snashall, DGPA/J5PA Caméra de combat

Traduit par le Bureau de la traduction

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Contribuer à l'intérêt commun : des points de vue sur la fonction  
opérationnelle / édité par le Colonel Bernd Horn.

(Au péril de notre vie)

Publ. par l'Académie canadienne de la défense.

Publ. aussi en anglais sous le titre: *Serving the greater good, perspectives of operational duty.*

Comprend des réf. bibliogr.: p.

ISBN 0-662-72965-X

No de cat.: D4-4/2-2-2006F

1. Canada--Forces armées--Histoire--20e siècle. 2. Canada--Forces armées à l'étranger. 3. Art et science militaires--Canada. 4. Canada--Forces armées--Officiers. 5. Commandement des troupes. I. Horn, Bernd, 1959- II. Académie canadienne de la défense III. Titre: *Des points de vue sur la fonction opérationnelle.* IV. Coll.

UA600.S4714 2006

355.30971'09049

C2006-980316-1

Imprimé au Canada

1 3 5 7 9 10 8 6 4 2

## REMERCIEMENTS

Je m'en voudrais de ne pas souligner le labeur et les efforts de tous ceux qui ont rendu possible la publication du présent ouvrage. Premièrement, j'aimerais remercier les collaborateurs de leur dévouement et de leur sens du devoir. Certes, les leaders ont l'obligation de préparer leurs successeurs aux éventuels défis qui les attendent, mais tous ne se montrent pas à la hauteur. Je sais pertinemment que des soirées, des fins de semaine et des jours de congé, bref des temps libres, ont été consacrés à la rédaction des articles qui forment le présent ouvrage, un effort que j'apprécie à sa juste valeur.

Deuxièmement, et non moins important, je tiens à remercier la cellule des leçons retenues de l'ILFC, et tout particulièrement le Capitaine de frégate Bob Edwards, le Major Brent Beardsley et Craig Mantle pour le soin qu'ils ont mis à identifier et à recruter des collaborateurs pour le présent ouvrage. Leur recherche et leur campagne dynamique destinées à convaincre les gens d'y apporter leur collaboration ont joué un rôle déterminant dans le succès du projet « Au péril de notre vie ». J'aimerais également remercier Angela Wingfield qui a apporté la touche finale nécessaire aux manuscrits par son impeccable travail de correction d'épreuves.

Enfin, sur le plan technique, j'exprime toute ma gratitude aux Presses de l'ACD, soit le bureau d'édition de la 17<sup>e</sup> Escadre, et plus précisément au Capitaine Phil Dawes, à Evelyn Falk, à Michael Bodnar et à Adrienne Popke pour leur expertise et le professionnalisme dont ils ont fait preuve dans la transformation de manuscrits bruts en un produit fini des plus raffinés.

## TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos .....	iii
Introduction .....	v
Chapitre 1	Opération Scimitar : Le leadership au cours du déploiement des chasseurs canadiens dans le Golfe – octobre à décembre 1990
	<i>Lieutenant-colonel Bernie DeGagné</i> ..... 1
Chapitre 2	Opération Marquis : Les leçons sur le leadership marin retenues du service au Cambodge
	<i>Capitaine de corvette Douglas S. Thomas (ret)</i> ..... 19
Chapitre 3	Profil de bons officiers supérieurs d'un commandement multinational
	<i>Major Brent Beardsley</i> ..... 41
Chapitre 4	Opérations au pays et à l'étranger – quelques conseils
	<i>Major R.J. Martin</i> ..... 61
Chapitre 5	La police militaire dans les opérations. Expériences de leadership – Principes éprouvés
	<i>Major Doug Henderson</i> ..... 69
Chapitre 6	Opération Central, La Ceiba, Honduras, du 6 novembre au 23 décembre 1998
	<i>Major Deanna L. Manson</i> ..... 93
Chapitre 7	Opération Reptile : Servir l'intérêt national
	<i>Capitaine Lloyd Johnson</i> ..... 117
Chapitre 8	Opération Echo – Force opérationnelle Aviano
	<i>Lieutenant-colonel Steven L. Whiteley</i> ..... 127

Chapitre 9	Opération Apollo : Le ministère d'un aumônier principal <i>Capitaine de corvette John L. Domotor</i> . . . . .	137
Chapitre 10	Trois feuilles d'érable dans une mer d'étoiles. Une mission restreinte en Afghanistan <i>Major D.A. Bourque</i> . . . . .	143
Chapitre 11	Leçons de leadership retenues de l'Afghanistan : La perspective d'un officier d'état-major <i>Major K.S. McKay</i> . . . . .	161
Chapitre 12	Initiation à l'univers interarmées : Perspective d'un officier d'état-major en poste à l'ECN de la FOICASO <i>Major Kevin Ferdinand</i> . . . . .	169
Chapitre 13	Leçons de leadership apprises en Afghanistan : Point de vue d'un officier de liaison auprès du CCTFC et de la FOIC-7 <i>Major François Segard</i> . . . . .	185
Collaborateurs	. . . . .	201
Glossaire des acronymes et des abréviations	. . . . .	205
Index	. . . . .	209

## AVANT - P R O P O S

Je suis heureux de vous présenter un nouvel ouvrage paru aux Presses de l'Académie canadienne de la Défense (ACD) : *Contribuer à l'intérêt commun*. Il s'agit du deuxième volume de la collection *Au péril de notre vie* publiée par l'Institut du leadership des Forces canadiennes (ILFC). En un mot, ce livre est un ajout de grande valeur dans le cadre de notre projet de rédaction d'articles sur le leadership stratégique qui vise à produire un corpus unique de textes et de connaissances sur le leadership canadien dans le but d'aider les leaders de tous les niveaux à l'intérieur des Forces canadiennes (FC) à se préparer aux opérations se déroulant dans un environnement de sécurité complexe, et d'informer le public de la contribution des membres des FC à la société canadienne et aux affaires internationales.

Ce volume, comme le volume précédent et ceux à venir de la collection *Au péril de notre vie*, présente les réflexions et expériences de tout un éventail de personnes qui ont pris le temps et fait l'effort de rassembler leurs idées pour en faire profiter les autres. Invariablement, cela oblige à consacrer des congés, des soirées et des fins de semaine au peaufinage des articles. L'engagement et le dévouement des auteurs sont grandement appréciés et j'aimerais remercier tous ceux qui ont relevé le défi de préparer nos successeurs aux difficultés qui les attendent.

*Contribuer à l'intérêt commun* est un recueil d'« histoires de guerre » racontées par des membres des trois éléments et d'une myriade de groupes professionnels militaires. Il s'agit de faits vécus ainsi que d'interprétation, de réflexions et de leçons retenues, et non de la doctrine ou de la politique du Ministère ou des FC. Ces articles n'en sont pas moins valables et la richesse de l'information qu'ils contiennent peut aider les autres à se préparer à des opérations ou à exercer leur leadership en général. Bref, ils peuvent servir d'expérience virtuelle à ceux qui n'ont pas eu l'occasion d'être déployés. D'ailleurs, qui ne souhaite pas profiter d'un bagage de connaissances plus large et plus complexe?

Pour terminer, je souhaite réitérer l'importance de cet ouvrage et de toute la collection *Au péril de notre vie*. L'ACD souhaite que cette collection soit des



plus utiles à la fois aux soldats de la profession des armes au Canada et à leurs partenaires d'autres horizons.

Le Commandant ACD  
Major-Général

P.R. Hussey

## INTRODUCTION

Voici le deuxième volume de la collection *Au péril de notre vie* publiée par l'Institut du leadership des Forces canadiennes. Sa force, tout comme celle du premier volume, repose sur l'expérience des collaborateurs. C'est d'ailleurs pour cette raison que j'ai décidé de conserver à peu près la même introduction que celle du premier volume; les sentiments sont toujours aussi aigus et authentiques.

Une fois encore, je dois répéter à quel point le dévouement, l'initiative et le professionnalisme des femmes et des hommes des Forces canadiennes (FC) ne cessent de m'étonner. Source intarissable de fierté pour leur pays, ils persévèrent malgré les privations, les conditions difficiles et l'éloignement, dans des environnements instables et dangereux. Ils bravent l'ambiguïté, le changement et le doute avec courage et conviction, et malgré les contraintes en matière d'effectifs et de matériel, ils ne font jamais faux bond à la population ni au gouvernement du Canada. Enfin, ils demeurent humbles, sinon beaucoup trop discrets en ce qui concerne leurs accomplissements.

Bien qu'un tel effacement et une telle humilité soient dignes de mention, ils comportent un aspect négatif. D'abord, ils empêchent la société canadienne de connaître la contribution et les sacrifices de son personnel militaire. Les Canadiens et même les politiciens ne sont pas toujours au courant de toute l'importance et de la difficulté des missions des membres des FC.

Pire encore, la répugnance à partager les expériences prive l'institution de précieuses possibilités d'apprentissage. Bien que l'environnement de sécurité soit en continuel changement et que chaque déploiement ou théâtre d'opération présente ses propres défis, si ce n'est de l'expérience directe, au moins des leçons peuvent être tirées de l'expérience des autres. Les défis du leadership en particulier constituent un riche filon en matière de perfectionnement professionnel. Bien des situations, des problèmes et des dilemmes sont intemporels et transcendent les missions ou les régions géographiques. Le partage des défis et des différentes approches ou solutions guide les autres, et particulièrement les jeunes leaders inexpérimentés. De la même manière, les leçons tirées de missions, d'opérations ou de régions en particulier donnent aux militaires qui sont déployés une idée

de ce qui les attend, ces leçons les aident à mieux se préparer à relever des défis et à diriger leurs troupes plus efficacement.

Certains chapitres ouvrent une fenêtre sur les différentes cultures des différentes armées (c.-à-d. la Marine, l'Armée de terre et la Force aérienne) et sur la myriade de problèmes qui se posent aux membres des différents groupes professionnels militaires. Le personnel militaire, tout comme le grand public, aura ainsi une meilleure compréhension des problèmes particuliers de la profession des armes. À mesure que nous adoptons une approche plus intégrée en matière d'opérations, une telle compréhension devient cruciale.

Dans l'ensemble, le partage des connaissances et des expériences au sein de l'institution est essentiel au succès des missions. Il s'agit également de la pierre angulaire d'une organisation toujours en voie de développement. C'est pour cette raison que l'ILFC a mis sur pied le projet de rédaction d'articles sur le leadership stratégique. Ce projet fondamental vise à produire un corpus unique de textes et de connaissances sur le leadership canadien dans le but d'aider les leaders de tous les niveaux, à l'intérieur des Forces canadiennes, à se préparer aux opérations se déroulant dans un environnement de sécurité complexe, et d'informer le public de la contribution des membres des FC à la société canadienne et aux affaires internationales.

Comme je l'ai déjà mentionné, *Contribuer à l'intérêt commun* est le deuxième volume de la collection *Au péril de notre vie*. Cette collection est un recueil d'« histoires de guerre », aucun terme ne permettant de mieux les définir, qui portent sur les défis, en matière de leadership, qu'ont rencontrés les leaders de tous les grades et des trois armées depuis la fin de la guerre froide, donc depuis le début des années 1990, jusqu'à aujourd'hui. L'objectif visé est d'en faire un outil de perfectionnement professionnel pour les militaires et un ouvrage éducatif pour le public canadien.

Les chapitres de ce livre, comme ceux de tous les autres à venir, sont fondés sur l'expérience et le point de vue des auteurs et devraient être considérés comme tels. On parle ici d'interprétations, d'opinions, de préjugés et d'attitudes personnelles. Les lecteurs peuvent ne pas partager l'opinion des auteurs ou être en désaccord avec leur point de vue ou commentaires. Il faut s'y attendre. Le contenu de ce livre ou de tout autre volume de la

collection ne représente d'aucune façon la doctrine des FC ou la politique officielle. Au contraire, il s'agit des expériences et des réflexions de personnes qui ont mis leur vie en péril pour leur pays. Les auteurs ont exercé leur esprit critique et partagé leur expérience dans le but d'aider les autres à être mieux préparés quand viendra le moment pour eux d'être déployés. Les leçons à tirer de ces pages peuvent également servir à alimenter les discussions et les débats, à déterminer les meilleures pratiques et politiques qui aideront à améliorer l'efficacité et la capacité opérationnelle des FC. Ces contributions devraient également servir à donner aux Canadiennes et aux Canadiens un aperçu des défis, des difficultés et des accomplissements des membres des FC.

# CHAPITRE 1

## OPÉRATION SCIMITAR : LE LEADERSHIP AU COURS DU DÉPLOIEMENT DES CHASSEURS CANADIENS DANS LE GOLFE – OCTOBRE À DÉCEMBRE 1990

*Lieutenant-colonel Bernie DeGagné*

### INTRODUCTION

Le 1<sup>er</sup> août 1990, sur ordre de Saddam Hussein, l'armée irakienne a envahie et a occupée le Koweït sous prétexte que ce pays était une ancienne province irakienne qui devait réintégrer la mère patrie. Cet acte d'agression manifeste fut immédiatement dénoncé par la communauté internationale, et une coalition de pays menée par les États-Unis mobilisa une imposante force militaire pour, d'abord, stabiliser la situation en protégeant l'Arabie Saoudite et les États du Golfe d'une éventuelle attaque, puis, libérer le Koweït, ce qui fut fait dans la nuit du 27 au 28 février 1991.

Le Canada a vigoureusement dénoncé les actions de l'Iraq et s'est très rapidement joint à l'effort militaire en dépêchant trois bâtiments de guerre dans le golfe Persique quelques semaines après l'invasion; puis, vers la fin septembre, le Canada déployait dix-huit chasseurs CF-18 de type « Hornet » pour participer à la défense aérienne de la région. Après le début des hostilités en janvier 1991, le nombre de chasseurs fut porté à 26 et, une fois la campagne terrestre amorcée, un hôpital de campagne fut aménagé en Arabie Saoudite. La campagne aérienne, qui dura environ six semaines, permit la destruction systématique des installations irakiennes d'alerte avancée et de commandement et de contrôle, ainsi que de la plupart de ses infrastructures militaires et de transport. La campagne au sol dura une centaine d'heures : le Koweït fut libéré et une grande partie du sud de l'Iraq fut brièvement occupée au cours d'un mouvement de flanc exécuté en vue de détruire des forces irakiennes.

Ce qui suit est un compte rendu personnel de mon expérience comme officier des opérations de l'escadron (O Ops Esc) du 409<sup>e</sup> Escadron d'appui tactique, les Nighthawks, alors intégré à la 4<sup>e</sup> Escadre cantonnée à

la base des Forces canadiennes (BFC) Baden Sollingen en Allemagne de l'Ouest, lorsque nous préparions notre déploiement dans le golfe Persique en octobre 1990 dans le cadre de la riposte canadienne à l'invasion et à la conquête du Koweït par Saddam Hussein durant l'été 1990. Il s'agissait du premier déploiement opérationnel de chasseurs canadiens depuis la Seconde Guerre mondiale, et cela marquait le début de la participation du Canada à une série d'opérations de paix et d'imposition de la paix post-guerre froide menées par des unités de la marine, de l'Armée de terre et de la force aérienne, participation qui se poursuit encore aujourd'hui. Même si ces opérations expéditionnaires canadiennes à l'étranger se sont toujours déroulées au sein d'une coalition, elles n'ont pas toujours été liées aux préoccupations traditionnelles du Canada. Je vais tenter de relater les défis associés au leadership qui sont apparus au cours de notre déploiement à Doha, au Qatar, du début octobre 1990 jusqu'à notre retour à la maison en décembre de cette même année. Des omissions ou défaillances de mémoire, dont j'assume l'entière responsabilité, pourraient s'être glissées dans le présent article étant donné le nombre d'années écoulées depuis le déploiement au Qatar.

Un leadership sain et efficace est un élément essentiel à la réussite de toute opération militaire, qu'elle soit menée par la marine, l'Armée de terre ou la force aérienne. Même si la nature proprement dite du leadership reste constante et suppose de convaincre des militaires d'effectuer des tâches qu'ils ne seraient pas prêts à faire en temps normal, sa mise en pratique englobe une vaste gamme de comportements et d'actions, depuis une approche rigide et autocratique jusqu'à une approche plus détendue, de type *laissez faire*. Les unités de la force aérienne sont traditionnellement associées à l'approche *laissez faire*, mais cette réputation n'est pas justifiée et ne correspond pas nécessairement à la réalité. Je maintiens que le type de leadership dont ont fait preuve les leaders du 409<sup>e</sup> Escadron reposait largement sur trois principes : une vision claire, un leadership par l'exemple et le bon sens. Par exemple, selon la vision du commandant, pour atteindre le plus haut niveau d'efficacité opérationnelle possible, il fallait miser sur la discipline et l'instruction. Deuxièmement, les leaders de l'escadron donnaient parfaitement l'exemple à suivre à leurs subordonnés, tant au sol qu'en vol. Ils étaient tous des pilotes compétents et respectés qui avaient commandé plusieurs missions. De plus, le commandant étant un homme très responsable, il n'aurait jamais demandé à l'un de ses pilotes de faire quelque chose que lui-même

n'aurait pas accepté de faire. Enfin, les leaders faisaient tous preuve de bon sens dans l'accomplissement de leurs tâches.

Le premier grand défi que nous avons dû relever a été de former et de préparer un escadron sédentaire de chasseurs polyvalents cantonné en Allemagne en prenant comme point de départ le noyau du 409<sup>e</sup> Escadron d'appui tactique, renforcé par du personnel de l'extérieur de l'escadron, puis de déployer cette unité de la région centrale de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) vers le golfe Persique dans le cadre d'une coalition ad hoc basée au Qatar. L'escadron devait absolument être en mesure de fonctionner efficacement au sein des forces de défense aérienne de la coalition dans le golfe Persique. De plus, et c'était là une entreprise de taille, il fallait maintenir le moral et la cohésion de l'unité malgré le climat d'incertitude qui s'était manifesté dès que le gouvernement du Canada avait envisagé de dépêcher des chasseurs pour aider à endiguer les troupes de Saddam Hussein et qui persista jusqu'à notre retour en Allemagne en décembre 1990.

## PLANIFICATION ET PRÉPARATIFS

Le 409<sup>e</sup> Escadron commença à planifier et à préparer son déploiement au Qatar peu après l'invasion du Koweït par l'armée irakienne en août 1990 et peu de temps après que le gouvernement du Canada eut décidé d'envoyer une force navale composée de deux destroyers et d'un ravitailleur dans le golfe Persique dans le cadre d'une force multinationale chargée de contrer et de contenir les troupes irakiennes. À la mi-août, au cours du briefing quotidien sur la météo et les opérations, le commandant (cmdt) des Nighthawks annonça aux pilotes et aux officiers réunis que si le gouvernement du Canada décidait de dépêcher une force de chasse dans le golfe Persique, son noyau serait le 409<sup>e</sup> Escadron et lui-même serait le commandant. Ensuite, il fit savoir que tous les pilotes des Nighthawks aptes au combat seraient visés par ce déploiement et qu'il aurait le dernier mot quant au personnel qui s'ajouterait à notre unité en provenance d'autres escadrons de la 4<sup>e</sup> Escadre. Une des premières mesures prises fut de jumeler des pilotes pour le combat.

Au sein de l'escadron, les pilotes de chasse vivent et travaillent dans un système hiérarchique fondé sur leur expérience, leurs qualités de pilotes et le leadership dont ils font preuve en vol. La composante de base des unités de chasse est une formation de deux aéronefs (aé), appelée « élément »

(2 aé), un pilote étant le chef et l'autre, l'ailier. La plus grande formation autonome de chasse s'obtient en regroupant deux éléments en une section (4 aé), le chef d'un des deux éléments devenant le chef de section. Il est possible de créer des formations de chasseurs encore plus grandes en regroupant des sections (4 aé) sous la direction d'un chef de patrouille lourde, dont les principales tâches en tant que leader sont d'acquiescer et de maintenir une connaissance de la situation aérienne ainsi que de coordonner et de diriger les actions de chaque section (4 aé) pour maximiser l'efficacité tactique. Le chef de patrouille lourde doit aussi établir les procédures requises pour s'assurer que les sections (4 aé) soient au diapason et, enfin, il doit mener sa propre section (4 aé) au combat. Toutes ces qualités que l'on exige d'un pilote de chasse professionnel s'acquièrent par la réussite de programmes de formation théoriques et pratiques qui visent à développer les connaissances et les compétences de leader recherchées. Ces programmes se déroulent au sein des escadrons et les qualifications sont accordées par le commandant de chaque escadron. Dans le golfe Persique, nous avons effectué la plupart de nos patrouilles aériennes de combat (CAP) en tant qu'éléments (2 aé), mais certaines de nos missions d'entraînement ont été effectuées en sections (4 aé) pour tirer profit de la puissance de feu supérieure de quatre appareils.

Vu la rapidité extrême des combats aériens, les réactions doivent être instinctives et toujours complémentaires de celles des autres membres de l'élément (2 aé) ou de la section (4 aé). Une façon de favoriser et de développer cette complémentarité est de jumeler les pilotes aussi souvent que possible durant l'entraînement, en prévision de leur jumelage pendant le combat. Le commandant a donc ordonné que les nouveaux pilotes détachés auprès de l'escadron soient répartis en éléments (2 aé) et en sections (4 aé) qui voleraient ensemble si possible la majeure partie du temps dans le but de se préparer aux vols de combat qu'ils exécuteraient conjointement. Même s'il n'était pas toujours possible de conserver l'exclusivité de ces formations en raison de maladies bénignes ou d'indisponibilités, cette exclusivité a été préservée pendant la plupart des vols d'entraînement et des vols opérationnels dans le golfe Persique.

La phase de préparation fut très chaotique, surtout parce qu'il n'avait jamais été question auparavant que l'escadron se déploie depuis l'Allemagne en tant qu'élément d'une force expéditionnaire. Il fallait un leadership solide et des directives claires pour s'assurer que l'escadron



reste concentré sur les préparatifs nécessaires à son déploiement dans le golfe Persique. Les escadrons basés en Allemagne étaient censés combattre depuis Baden Sollingen ou Lahr. Notre rôle était de contrer une invasion de la région centrale de l'OTAN par les forces du Pacte de Varsovie : nous n'avions aucun plan de contingence pour un déploiement au Moyen-Orient, ou ailleurs. Or, entre notre départ, fixé au début du mois d'octobre 1990 et annoncé seulement vers la fin de septembre, il s'écoula environ six semaines, de la mi-août à la fin septembre, durant lesquelles tous les aspects de notre déploiement au Qatar devaient être planifiés et fixés.

Les membres de l'escadron contribuèrent beaucoup au processus par leurs commentaires sur tous les aspects de l'entraînement et du déploiement. Les leaders, pour leur part, mettaient l'accent sur la mission de défense aérienne et sur une instruction aussi efficace et aussi simple que possible, et axée sur les rudiments. Si la préparation de l'escadron à sa mission de défense aérienne était une tâche relativement claire, la plupart des autres aspects du déploiement étaient empreints d'incertitude. Cela valait pour presque tous les volets du déploiement : l'escadron allait-il vraiment se déployer, et si oui, quand le ferait-il? Où serait-il stationné et quelle serait la durée du déploiement? Les leaders de tous niveaux se souciaient particulièrement de la sécurité opérationnelle, et, jusqu'à ce que le gouvernement annonce notre participation, il nous était strictement interdit de révéler nos plans. Cela suscita bien des rumeurs au sein de l'escadre, ce qui ne fit qu'accroître le stress de nos familles, qui savaient ce qui se passait au Moyen-Orient et qui n'ignoraient pas que le gouvernement du Canada avait dépêché des bâtiments de guerre dans cette région du monde. Nos familles avaient remarqué l'augmentation de la cadence d'entraînement et en avaient déduit que nous nous préparions à partir pour le golfe Persique. Quoiqu'il en soit, nos leaders étaient toujours préoccupés par la sécurité opérationnelle, et le silence que cela imposait aux soldats était une source de frustration pour les conjointes. Ce n'est qu'après l'annonce du déploiement par le gouvernement que les familles eurent droit à des réunions d'information : la période d'adaptation fut donc bien courte pour elles. De plus, parce qu'on l'amorça si tard, l'organisation du détachement arrière, qui constitue un aspect si important du déploiement, fut quelque peu improvisée; c'est à la grande force de caractère et à la vive intelligence de certains conjointes et conjointes de militaires que l'on doit son succès.

Les journées qui ponctuèrent cette période de préparation et d'entraînement étaient très remplies et elles en vinrent à se ressembler étonnamment. Parmi les activités ordonnées par les leaders de l'escadron, citons le maintien des éphémères compétences de vol, l'exécution de tous les vols annuels de vérification des compétences pour ne pas avoir à les effectuer dans le théâtre d'opérations, l'entretien des aéronefs choisis pour le déploiement, la formation ordonnée par le sous-chef d'état-major de la Défense (SCEMD) sur divers sujets ne touchant pas l'OTAN et la préparation de nombreux briefings de renseignement portant sur notre éventuel théâtre d'opérations et sur le matériel et la tactique de l'ennemi. Durant cette phase initiale, le commandant a tenu de nombreuses réunions avec les leaders de l'escadron afin de décider des activités d'instruction à retenir, de la taille des effectifs et des autres pilotes de l'escadre à inclure dans le déploiement. Le commandant a étudié tous nos commentaires et nos idées avant de choisir un plan d'action. Il encourageait la discussion, mais quand une décision était prise, il s'attendait à ce qu'il n'y ait aucun désaccord public et à ce qu'on donne suite le plus rapidement possible aux décisions.

On s'attarda d'abord au processus de sélection des pilotes d'appoint provenant des autres escadrons. Deux points de vue s'affrontaient. Le premier préconisait de faire appel seulement aux pilotes les plus expérimentés et les plus qualifiés, tandis que le second proposait plutôt un escadron formé de pilotes expérimentés et de pilotes qualifiés. C'est cette seconde option qu'on décida de retenir, afin d'inclure tous les pilotes des Nighthawks aptes au combat et d'exposer le plus possible de pilotes à la réalité d'un déploiement opérationnel. On a aussi reconnu qu'il était parfois difficile de gérer un escadron de chefs de section (4 aé). D'ailleurs, la compatibilité et la capacité de travailler en équipe a été un important critère de sélection des pilotes d'appoint.

Certaines décisions devaient être prises en rapport avec l'équipement. L'arme personnelle du pilote était d'abord le pistolet semi-automatique Walther PPK de calibre .32 Auto, mais de nombreux pilotes estimaient que cette arme était inadéquate pour l'autodéfense en cas d'éjection. Par une étrange coïncidence, les Forces canadiennes étaient engagées dans le processus d'acquisition du pistolet SIG SAUER P-225 et nous avons demandé que le processus soit accéléré, ce qui fut accepté. Toutefois, il nous a fallu passer une journée au champ de tir pour apprendre à manier les nouveaux pistolets. Cette décision ne concernait pas tant la capacité

des pilotes à éviter d'être pris s'ils étaient forcés de s'éjecter au-dessus de l'Iraq, mais plutôt la confiance qu'avaient les pilotes en la capacité des FC à veiller à leur sécurité. En d'autres mots, ces nouveaux pistolets eurent plus d'effet sur notre moral qu'ils n'en auraient sur notre force létale si jamais nous étions pris derrière les lignes ennemies.

Au début, la mission des alliés dans le golfe Persique consistait en des opérations défensives pour empêcher toute expansion de l'occupation irakienne. Cela convenait parfaitement avec la position du gouvernement du Canada, qui était que toute force déployée devrait être défensive. Même si l'escadron était équipé, entraîné et doté en personnel comme une unité polyvalente pouvant mener des missions offensives ou défensives, notre rôle initial se limita strictement à la défense aérienne. À l'époque, les CF-18 étaient des chasseurs très modernes disposant d'une véritable capacité de détection et de tir vers le bas grâce à leur radar Doppler APG-65 et au missile AIM-7M à guidage radar semi-actif. Pour les engagements à plus courte distance, il y avait le missile AIM-9L et le canon Gatling M-61 de 20 mm. Les deux avantages d'un escadron de défense aérienne à rôle unique étaient que seules des armes air-air devaient être transportées dans le théâtre d'opérations et que les compétences et les procédures liées à la défense aérienne étaient moins complexes que dans le cas des opérations air-sol. Pour les pilotes, il serait plus simple, en vue du déploiement, de se concentrer sur le maintien des compétences, des procédures et des tactiques liées uniquement à la défense aérienne.

Les autres questions qui furent réglées assez vite portaient sur la taille de l'escadron, qui serait déterminée par son rôle défensif et par sa période de responsabilité limitée à dix-huit heures par jour. Cette contribution était considérée comme valable dans le cadre de l'effort défensif de la coalition et facilement soutenable depuis l'Allemagne et le Canada. Le programme d'entraînement fut élaboré très rapidement. Il s'agissait d'un point d'équilibre entre l'instruction continue dont les pilotes avaient besoin et l'intégration des directives du SCEMD à l'égard du déploiement, directives portant sur de nombreux sujets dont l'entraînement au maniement des armes personnelles et la sensibilisation aux cultures. La plus grande difficulté, et de loin, concernait la nécessité de gérer la disponibilité des aéronefs, d'une part afin que les pilotes puissent rester au fait des tactiques de défense aérienne et conserver leurs qualifications de vol avant le déploiement, et d'autre part afin que les équipes de maintenance puissent préparer les appareils choisis. Alors que la phase de planification du

déploiement se précisait, il fut décidé que les appareils feraient le trajet jusqu'au Qatar avec ravitaillement en vol par des Boeing 707 des Forces canadiennes. Nous ne nous entraînions pas régulièrement au ravitaillement en vol (AAR) et la plupart d'entre nous n'avions jamais été entraînés à cet effet. Pour que le déploiement vers le Qatar se déroule efficacement et pour remplir notre mission dans la zone d'opérations (AO), il a été déterminé que les pilotes devaient maîtriser la technique du ravitaillement en vol (AAR).

Dans la région centrale de l'OTAN, les distances sur lesquelles il nous fallait opérer n'exigeaient pas de ravitaillement aérien. Par conséquent, très peu de pilotes cantonnés en Allemagne s'étaient entraînés à cette technique, exception faite des pilotes qui avaient volé à bord des CF-5 Freedom Fighters ou qui avaient fait partie d'escadrons de CF-18 Hornets stationnés au Canada, où l'AAR était plus commun. Il fallait un ravitailleur et, avant notre départ, tous les pilotes suivirent un programme intensif d'entraînement AAR. Cet entraînement comportait certains risques en raison du peu de temps disponible et du nombre relativement élevé de sorties nécessaire pour qualifier chaque pilote en ravitaillement aérien de jour comme de nuit et du nombre de fois que chaque pilote devait répéter la manœuvre. Heureusement, aucun dommage sérieux ne fut causé par l'embout de métal très dur du ravitailleur Boeing 707 qui, à quelques reprises, se détacha de la perche et heurta le fuselage de quelques CF-18.

Une autre occasion d'entraînement a été plus facile à saisir. Comme l'aviation irakienne alignait des Mirage F-1 français comme principaux chasseurs de défense aérienne, nous avons organisé une série de sorties d'entraînement au combat avec des escadrons français voisins possédant ce type d'appareil. Ces sorties se sont révélées absolument déterminantes pour confirmer notre tactique face à notre adversaire potentiel et pour renforcer notre confiance dans nos appareils et dans leur armement air-air ainsi que leurs systèmes défensifs. La seule différence était la grande qualité des pilotes français par rapport à leurs homologues irakiens.

Même si les préparatifs de déploiement nous tenaient très occupés, il semblait que le gouvernement tardait à confirmer le début ainsi que le lieu du déploiement. Comme aucun des leaders de l'escadron ne pouvait influencer sur ces décisions, nous nous sommes assurés que l'escadron demeurait concentré sur ce que nous pouvions faire, soit continuer à nous préparer en vue d'un éventuel déploiement opérationnel au Moyen-

Orient. Quand la décision fut finalement annoncée, nous étions parvenus à satisfaire à toutes les exigences en matière d'instruction, qu'elles aient été émises par le cmdt de l'escadron, la force aérienne ou les FC, avant notre déploiement. Le détachement précurseur fut très rapidement suivi du gros des troupes à Doha, au Qatar et il se prépara à accueillir les dix huit CF-18 Hornets chargés de la mission. L'objectif était de déployer le plus rapidement possible suffisamment de ressources et de personnel pour amorcer les patrouilles aériennes de combat (CAP) pour la défense aérienne. Il était urgent que les appareils arrivent sur le théâtre d'opérations pour que commencent très vite les opérations aériennes. En effet, on ignorait les intentions des troupes irakiennes. Les membres de la coalition supposaient également que les Irakiens pourraient s'en prendre rapidement à l'Arabie Saoudite. Néanmoins, notre source de motivation était que nous ne voulions pas manquer le spectacle.

## DÉPLOIEMENT

Le plan de convoyage des appareils était de procéder par vagues directement à partir de Baden Sollingen, avec l'appui d'un ravitailleur Boeing 707. Je faisais partie de la première vague de huit chasseurs dirigée par le commandant. Pour le déplacement, les appareils étaient lourdement chargés car chacun transportait trois réservoirs externes de carburant, quatre missiles AIM 7M, deux missiles AIM 9P et un approvisionnement complet de munitions de 20 mm pour le canon. Le premier jour, nous avons survolé la France et la Sicile pour atterrir à la base de la Royal Air Force (RAF) d'Akrotiri, sur l'île de Chypre. Le lendemain, nous avons traversé l'espace aérien égyptien et survolé la mer Rouge pour atteindre finalement Doha, sans ravitailleur. Même si le plan de convoyage avait été élaboré au mieux de nos connaissances, il ne se déroula pas exactement comme prévu. Alors que nous approchions de la Sicile, il sembla que les appareils avaient consommé plus de carburant que prévu et on ne pouvait ravitailler de nouveau tous les chasseurs. Il fut décidé que les quatre derniers appareils et le ravitailleur atterriraient en Sicile, mais pas avant que les quatre premiers avions aient reçu le carburant requis pour atteindre Chypre. Ce fut mon plus long voyage à bord d'un Hornet : quatre heures vingt minutes. Heureusement, il n'y eut aucun problème après l'atterrissage et tous les appareils se rejoignirent à Chypre plus tard au cours de la journée. Le lendemain, tout se déroula normalement et les huit appareils se posèrent à Doha le 7 octobre 1990, sans aucun problème. Les dix autres chasseurs arrivèrent à Doha sans incident au cours des deux jours suivants.

Bien que le gros du personnel de l'escadron soit arrivé à Doha tôt au cours de la phase de déploiement, la plupart du matériel manquait encore et il fallut un peu plus de quatre-vingts sorties d'appareils de transport C-130 Hercules pour que le tout soit livré à Doha. Malgré le manque d'approvisionnement, il y avait assez de ressources et de personnel sur place et les vols opérationnels ont commencé très peu de temps après l'arrivée des chasseurs. Voici certaines des leçons tirées de ce déploiement : a) en configuration de convoyage avec armement, notre consommation de carburant fut plus élevée que prévu; b) le logement et l'infrastructure opérationnelle étant limités à Doha, la charge de travail liée à notre installation sur une autre base fut d'abord inégalement répartie entre le personnel.

Même si des vols opérationnels eurent lieu pendant cette phase, nos logements, la maintenance ainsi que les mesures de commandement et de contrôle étaient improvisés, de sorte qu'on accorda une haute priorité au soutien et aux éléments de sécurité. Par conséquent, le personnel de soutien et de sécurité faisait des heures supplémentaires pour soutenir les opérations en cours et pour mettre en place les infrastructures essentielles au détachement. Certains pilotes n'occupant pas de postes de supervision faisaient les sorties qui leur étaient assignées et étaient relativement sous-utilisés. Ainsi, pour atténuer la pression s'exerçant sur le personnel de soutien, les pilotes durent effectuer certaines tâches moins pointues liées à notre établissement dans le théâtre d'opérations. Exemple parfait, nous avons tous, à tour de rôle, rempli des sacs de sable, pour satisfaire à une demande très élevée à cet égard. Au cours des semaines qui suivirent, à mesure que le matériel arrivait et que l'infrastructure se développait, le problème se régla. La leçon principale à tirer d'une telle expérience est que, parmi les diverses composantes d'un corps expéditionnaire de la force aérienne, ce sont les pilotes et les appareils qui devraient être déployés en dernier lieu, car il est généralement difficile de maintenir une cadence opérationnelle raisonnable avant que l'ensemble des mesures de sécurité et de protection de la force soient en place, que tout le personnel du détachement soit bien logé et nourri et que toutes les infrastructures de commandement et de contrôle soient opérationnelles.

Nous avons d'abord été logés à Doha, à l'hôtel Gulf, non loin de l'aéroport. La solution ultime était toutefois de loger le contingent à deux endroits distincts à l'extérieur de la ville. Notre séjour à l'hôtel Gulf dura environ trois semaines, le temps que les deux emplacements soient prêts. Nous

avons établi ce plan de logement parce qu'il n'y avait pas assez d'espace pour l'ensemble du contingent canadien sur le terrain d'aviation réservé aux militaires. Comme un escadron de F-16 de l'United States Air Force (USAF) était déjà installé dans des tentes climatisées, sur le terrain d'aviation, nos options étaient réduites. On a donc loué et rénové, à l'extérieur de Doha, des logements délabrés et inoccupés qui étaient à l'origine destinés à des travailleurs du pétrole; ces logements devaient recevoir la plupart du personnel de soutien et on les baptisa « Canada Dry One » (CD 1). Les pilotes et le reste du personnel des opérations et du renseignement de l'escadron logeaient dans une série de remorques de type ATCO disposées dans la partie inoccupée de la base qatarienne, qu'on surnomma « Canada Dry Two » (CD 2). Même s'il aurait été préférable de loger au même endroit tous les membres du détachement, cette disposition ne causa pas de problèmes de leadership particuliers. Les occupants de CD 1 étaient transportés à la base sous la protection de membres de notre force de sécurité. La sécurité était confiée à la compagnie Mike du 3<sup>e</sup> Bataillon du Royal Canadian Regiment (3 RCR). Ces soldats ont travaillé fort et longtemps pour mettre en place des mesures et des infrastructures de sécurité et améliorer celles qui existaient déjà, pour escorter les convois provenant du CD 1 et pour occuper les postes de garde établis sur chaque site.

Les relations entre les composantes de la force aérienne et de l'Armée de terre du détachement ne posèrent aucun problème. Nous avons vite compris que les membres de la compagnie Mike étaient des professionnels consciencieux, qui faisaient leur travail avec beaucoup de sérieux et avec une éthique remarquable. Il existait déjà un respect réciproque entre les deux groupes car nous connaissions en général leurs officiers puisque le 3 RCR était aussi cantonné à Baden Sollingen, de sorte que, même si nous n'avions jamais travaillé ensemble, nous avons échangé avec beaucoup d'entre eux en Allemagne avant le déploiement. En ce qui concerne les sous-officiers supérieurs, beaucoup venaient de notre base de départ et, très vite, nous avons constaté qu'il s'agissait de leaders d'expérience qui faisaient leur travail rapidement et efficacement.

## COMMANDEMENT ET CONTRÔLE

Compte tenu du caractère ad hoc et expéditionnaire du déploiement à Doha, les deux aspects cruciaux du contingent, soit le commandement et le contrôle ainsi que le soutien logistique, furent définis avant notre

départ. Pour ce qui est de la structure de commandement et de contrôle, on décida que le détachement de la force aérienne à Doha serait commandé par un colonel aidé d'un petit état-major des opérations et du renseignement qui servirait aussi de « tampon » entre le commandant de l'escadron et les éléments de commandement et de contrôle du Canada et de la coalition. On a donc formé une petite cellule de liaison et de coordination au quartier général du Lieutenant-général Charles Horner, commandant de la composante aérienne de la coalition, à Riyad, en Arabie Saoudite. Les membres de la cellule s'assuraient que toutes nos sorties étaient correctement intégrées aux ordres opérationnels aériens quotidiens et ils représentaient les intérêts canadiens au quartier général du commandant.

Ultérieurement, le commandement national canadien des éléments de la force aérienne et de la marine déployés dans le golfe Persique fut confié à un commodore canadien qui établit un quartier général de la force opérationnelle interarmées au Bahreïn. Cet agencement allait être une source de problèmes et de frustrations. Le commodore dissimulait mal son aversion et son mépris pour le personnel de la force aérienne, et les pilotes en particulier, et il ne comprenait pas les opérations de chasse, ce qui se manifesta de deux manières. D'abord, il tenta d'introduire son quartier général dans la chaîne de commandement de la défense aérienne de la coalition, sans comprendre que cela augmenterait inutilement le temps de réaction des intercepteurs en alerte de riposte rapide. Le commodore se ravisa toutefois à la suite de discussions avec le commandant du détachement et le commandant de l'escadron. Deuxièmement, il refusa fermement d'allouer des jours de maintenance et de repos au détachement de chasseurs pendant le conflit tout en autorisant les trois navires canadiens à accoster pour permettre aux équipages de visiter les lieux pendant cette même période. Cette dernière situation n'allait pas changer : le détachement de chasseurs continua de s'acquitter de ses tâches et les sorties aériennes se poursuivirent sans répit.

Comme il n'existait aucune unité de soutien expéditionnaire dans la force aérienne, il fut décidé que le 3<sup>e</sup> Groupe de soutien du Canada (3 GSC) appuierait directement notre opération. Cette décision aussi se révéla insatisfaisante car le 3 GSC était une unité fixe de soutien de troisième ligne qui ne comprenait pas les subtilités du soutien qu'exigeait une opération de chasse sur le terrain. Cette incompréhension se manifesta par une grande lenteur à accéder aux demandes de pièces et de matériel



pour les chasseurs et à mettre en place l'infrastructure opérationnelle et le logement dans le théâtre d'opérations. La solution du 3 GSC était de traiter toutes nos demandes de ravitaillement (ou nos pénuries en ravitaillement) comme des besoins opérationnels immédiats (BOI) sans utiliser de système valable de priorités. L'exemple le plus flagrant : la même priorité était accordée aux oreillers, aux poubelles et aux pièces requises pour réparer des chasseurs Hornet hors de service. Nous n'avons pas pu régler ce problème au Qatar et, finalement, le Quartier général (QG) de la 1<sup>re</sup> Division aérienne du Canada (1 DAC), à Lahr, nous prêta main-forte. Je me trouvais au Centre des opérations de l'escadron quand le commandant de la 1 DAC, le Brigadier-général Jean Boyle, téléphona et demanda qui fixait l'ordre de priorité de nos demandes de ravitaillement. Il arrivait tout juste du hangar de Lahr où on se préparait à nous expédier des approvisionnements. Le Brigadier-général Boyle affirma qu'il ne semblait pas y avoir beaucoup de logique dans la façon dont le matériel nous était expédié et il avait constaté qu'on accordait la même priorité aux poubelles et aux pièces pour les aéronefs. Je lui ai expliqué que ce n'était pas nous qui avons demandé que des articles non liés aux opérations reçoivent la même priorité que les pièces de rechange et, à sa demande, je l'ai mis en contact avec le commandant afin qu'ils poursuivent la discussion. La situation s'est améliorée par la suite, mais pour le 3 GSC, la courbe d'apprentissage était très raide.

## DES DÉFIS DE LEADERSHIP

La question des sorties d'entraînement dans le théâtre d'opérations avait aussi été étudiée par le commandant de l'escadron avant le déploiement et le quartier général supérieur a finalement reconnu que cette demande était valable puisqu'il fallait maintenir les compétences des pilotes de chasse en cas de conflit. En effet, du point de vue de l'entraînement, une sortie CAP ne profitait en rien à un pilote s'il n'y avait aucun contact à poursuivre et si rien ne se passait pendant la patrouille. Pendant la majeure partie de notre séjour dans le théâtre d'opérations, nous avons effectué vingt-huit sorties par jour à raison de six jours par semaine. Il y avait huit sorties d'entraînement et vingt CAP dans le tiers nord du golfe Persique, pour une période de responsabilité de dix heures en collaboration avec deux navires pour protéger les nombreux bâtiments alliés présents dans cette zone. Durant la période avant la guerre, les heures de vol attribuées aux pilotes de CF-18 étaient nombreuses, mais non illimitées, et je devais gérer les activités aériennes mensuelles pour ne pas dépasser

les heures qui nous étaient allouées. Les heures dont nous disposions suffisaient pour tous nos besoins opérationnels et d'entraînement, et le moral des pilotes s'en portait bien puisque les possibilités d'entraînement, quoique peu nombreuses, étaient variées et stimulantes. Limiter les heures de vol signifiait aussi que les étapes-clés de maintenance des appareils ne soient pas atteintes plus tôt que prévu et qu'on n'ait pas à remplacer ces derniers ou à les inspecter trop tôt, ce qui est très difficile à faire dans le théâtre.

Un autre problème était que nous avions amorcé nos opérations aériennes en l'absence de moyens de communications adéquats pour le commandement et le contrôle entre le Centre des opérations de notre escadron et le quartier général du commandant de la composante aérienne de la coalition. Cette situation fut mise en évidence par l'état-major de liaison à Riyad. Le système utilisé par la coalition était basé sur un téléphone protégé américain qui ne pouvait, au départ, être installé à notre centre des opérations parce que ce dernier n'était pas occupé en permanence et qu'il était initialement réservé aux Américains. Ce problème ne fut jamais vraiment résolu, mais on décida d'une solution de rechange qui consistait à placer le téléphone protégé au centre adjacent du renseignement de l'escadron, toujours occupé. Le commandement et le contrôle en vol étaient assurés par radio depuis des centres de contrôle aérien installés à bord de navires et exploités par des contrôleurs des armes aériennes de l'U.S. Navy. Comme, en très grande partie, nos missions CAP se déroulaient au-dessus du golfe Persique, nous relevions très rarement de l'AWACS (système aéroporté de détection et de contrôle), cet appareil servant surtout pour les missions au-dessus du sol.

Dans le plus pur esprit des opérations de chasse, le contingent dans son ensemble travailla très fort, d'abord pour s'installer à Doha et ensuite pour surmonter les obstacles et les restrictions aux opérations provenant de diverses sources. Il ne restait ainsi qu'à profiter au maximum de nos moments de loisir pour atténuer la pression accumulée pendant les préparatifs en vue d'être opérationnellement efficaces. Des installations récréatives et des centres d'exercice étaient disponibles sur la base qatarienne ou ont été mis en place à l'intérieur des campements et nous avions plein accès aux magasins et aux secteurs touristiques de Doha, où nous nous rendions souvent lorsque nous n'étions pas de service. Comme en Arabie Saoudite et dans tous les autres États du golfe Persique, il n'était pas possible de se procurer des boissons alcoolisées à moins d'avoir un

permis émis par les autorités qatariennes, il devenait donc impossible d'organiser au sein de l'escadron des activités sociales où des boissons alcoolisées pouvaient être servies.

Le commandant du détachement, dans le but de réduire au minimum les incidents liés à la consommation de boissons alcoolisées dans un pays musulman, décida de ne pas demander de permis pour les campements canadiens, d'où les appellations ironiques de Canada Dry One et Two. Il avait interdit la mise en place de tout système organisé qui aurait permis aux pilotes sous ses ordres de consommer des boissons alcoolisées dans un environnement contrôlé. En fin de compte, la seule façon pour les militaires canadiens de consommer légalement des boissons alcoolisées était de se lier d'amitié avec un expatrié possédant un permis ou de participer à une activité parrainée par un expatrié et au cours de laquelle des boissons alcoolisées étaient servies, par exemple une fête privée. Une autre possibilité était de jouer un match d'exhibition au Club de rugby de Doha, qui possédait un permis, et d'être admis au pavillon du club après le match.

Lorsque le 409<sup>e</sup> Escadron se déploya dans le cadre de l'Opération Scimitar, la durée d'affectation des membres du contingent était inconnue. On nous informa que le déploiement durerait aussi longtemps que l'opération, dont on ne pouvait pas connaître la durée à l'époque. Peu de temps après que nous soyons bien installés dans le théâtre d'opérations et que les sorties opérationnelles soient devenues routinières, nous avons pu nous attarder à la durée de notre déploiement. De nombreux officiers supérieurs de la force de chasse souhaitaient qu'un maximum de pilotes de chasse et de membres du personnel de soutien puissent venir à Doha afin d'acquérir l'expérience d'un déploiement opérationnel. Sur la base de ce raisonnement et sachant qu'il était impensable de ne pas avoir toujours sur place une force de chasse prête à intervenir, une rotation fut planifiée pour une période d'environ deux mois s'achevant avant Noël 1990. Ce plan fut mis en œuvre et le personnel commença à regagner sa base d'appartenance au début du mois de novembre 1990. Le seul inconvénient était que les personnes qui avaient tant travaillé pour que la mission se déroule bien n'étaient pas là lorsque les hostilités débutèrent finalement, en janvier 1991. Même si on augmenta le nombre de pilotes et d'appareils durant la guerre, ce ne sont pas tous les membres de la première rotation qui furent rappelés à Doha.

La discipline fut généralement bonne pendant toute la durée du déploiement et aucune infraction à la Loi sur la Défense nationale ne fut relevée. Il n'y eut ni procès sommaire ni cour martiale. À mesure que les missions CAP devinrent routinières et dénuées de tout incident, un certain laisser-aller s'installa parmi les pilotes et il se produisit quelques incidents témoignant d'une dégradation de la discipline de vol : vol non autorisé à basse altitude et prise non autorisée de photos entre équipages d'aéronefs.

En ce qui concerne le vol à basse altitude, le premier incident fut le survol des équipes de maintenance de l'installation d'alerte de riposte rapide, qui provoqua l'effondrement d'une section de tente modulaire et blessa légèrement quelques techniciens. Quand le pilote responsable eut à s'expliquer, il mentionna qu'il cherchait surtout à remonter le moral des techniciens. Le commandant en fit donc l'officier du moral de l'escadron et il le chargea de voir au maintien et à l'amélioration du moral des équipages au sol en organisant pour eux des activités locales et en veillant à ce que leurs vivres et logements soient satisfaisants. Le pilote fut tenu de rendre compte régulièrement de ses progrès au commandant jusqu'à son retour au Canada. Les radars de défense aérienne de l'aviation qatarienne permirent aussi de déterminer qu'un élément (2 aé) était revenu de sa mission CAP en survolant la péninsule du Qatar à très basse altitude, ce qui consterna les habitants des petits villages du désert. Lorsque le commandant les rappela à l'ordre en leur disant qu'ils pouvaient être renvoyés au Canada s'ils ne cessaient pas ce manège, tout rentra immédiatement dans l'ordre.

Dans un autre cas, des pilotes se photographièrent en vol, portant le chapeau Tilley qui faisait partie des vêtements adaptés qu'on nous avait remis à cause de la grande chaleur et de l'extrême sécheresse du climat. Au cours du trajet vers leur zone CAP, les pilotes d'un élément (2 aé) retirèrent à tour de rôle leur casque et se photographièrent arborant le chapeau Tilley. Leur objectif était de faire parvenir ces photos à M. Tilley pour souligner l'excellence de son produit. Le commandant leur reprocha vivement leur manque de professionnalisme et ajouta qu'il ne tolérerait aucun autre incident de la sorte; il n'y eut effectivement plus d'incidents et M. Tilley ne reçut aucune photographie.

On demande souvent pourquoi les pilotes n'ont pas été sanctionnés à la suite de ces infractions à la discipline de vol; la réponse est relativement simple. Il faut se rappeler que les pilotes sont hautement qualifiés, qu'ils sont généralement peu nombreux et, enfin, qu'il est impossible de mener des opérations de chasse sans eux. En général, les pilotes sont des personnes de type « A » bien intentionnées, orientées vers un but, très intelligentes et fières, qu'il faut discipliner avec prudence. Les incidents survenus n'étaient pas graves en ce sens que personne n'a été sérieusement blessé; on les considérait généralement comme des plaisanteries et toute sanction devait être adaptée à la faute. Des sanctions trop sévères auraient pu provoquer du ressentiment et affecter le moral et l'efficacité des autres pilotes. Ce qui intéresse le plus un pilote, c'est le temps de vol dont il dispose. Donc, la manière la plus efficace de corriger un pilote au comportement fautif n'est pas de lui imposer une sanction militaire classique, mais bien de limiter son temps de vol ou de lui confier des tâches supplémentaires qui l'amènent à réparer sa faute ou à réfléchir sur son comportement.

Vers la fin de l'année 1990, on s'interrogea sur le maintien de notre position aérienne exclusivement défensive et on décida de planifier des opérations air-surface en prévision d'un éventuel changement de politique. Même si je n'ai pas été directement impliqué dans ces discussions, il est devenu clair qu'une position purement défensive amoindrirait la contribution des chasseurs canadiens, surtout compte tenu du caractère polyvalent des pilotes et des CF-18. On organisa l'entraînement et le matériel, et les Hornets canadiens amorcèrent des sorties air-surface peu après le début des hostilités.

Graduellement, le 409<sup>e</sup> Escadron retourna à la maison et le caractère du déploiement changea avec l'arrivée de nombreux « Desert Cats » provenant des 439<sup>e</sup> et 416<sup>e</sup> escadrons. J'ai fait partie du dernier vol qui ramena les membres du 409<sup>e</sup> Escadron, le 22 décembre 1990, à temps pour Noël, comme promis.

## CONCLUSION

Les défis qu'ont dû relever les leaders du 409<sup>e</sup> Escadron durant l'entraînement et le déploiement au Qatar provenaient de ce qu'il fallait envoyer un escadron sédentaire de chasseurs polyvalents basé dans la région centrale de l'OTAN jusqu'au golfe Persique dans le cadre d'une

coalition ad hoc. Le sens commun et des décisions fermes et opportunes quant à l'entraînement, au matériel et au personnel requis pour intégrer un escadron de défense aérienne à la coalition ad hoc ont été manifestes tout au long du déploiement et en ont assuré le succès.

## CHAPITRE 2

### OPÉRATION MARQUIS: LES LEÇONS SUR LE LEADERSHIP MARIN RETENUES DU SERVICE AU CAMBODGE

*Capitaine de corvette Douglas S. Thomas (ret)*

#### INTRODUCTION

En 1990, j'étais au Royal Navy Staff College à Greenwich en Angleterre. À cette époque, le Canada avait déployé des forces, principalement un groupe opérationnel naval, pour aider à reprendre le Koweït et je me suis senti « exclus » parce que j'étais à l'étranger. Je suis retourné à Halifax pour commander l'École des manoeuvriers, où je participais à l'instruction d'équipes navales pour l'Opération Friction, mais j'ai décidé de me porter volontaire pour cette opération ou pour n'importe quelle autre opération maritime de soutien de la paix. Je me suis d'abord porté volontaire pour la mission de paix qui a suivi la libération du Koweït. Puis, alors que j'étais inscrit sur la liste internationale des militaires en disponibilité, j'ai pensé participer aux patrouilles maritimes menées dans le Pacifique au large d'El Salvador. Je n'ai toutefois pas pu réaliser ce projet, car j'ai été choisi à court préavis pour diriger une équipe navale composée de 30 membres pour une nouvelle mission au Cambodge aux côtés de la composante maritime de l'Autorité provisoire des Nations Unies au Cambodge (APRONUC). La contribution du Canada à l'APRONUC est connue sous le nom d'Opération Marquis.

Dans le présent article, je vais résumer une partie de mon expérience personnelle et des observations que j'ai faites quand j'ai assumé les rôles de commandant maritime de zone dans le golfe de Thaïlande, de planificateur des opérations et du renseignement à Phnom Penh et de chef de l'équipe canadienne pendant la mission de l'APRONUC. J'ai été au Cambodge du 4 mai au 2 décembre 1992, mais j'ai participé à l'instruction jusqu'à la fin de la mission en novembre 1993, soit six mois après les élections parrainées par l'Organisation des Nations Unies (ONU). Treize années se sont peut-être écoulées depuis, mais mon expérience est toujours fraîche dans

ma mémoire parce que durant tout ce temps, j'ai écrit des articles et j'ai donné des conférences sur le sujet, en plus de me remémorer souvent des souvenirs.

## CONTEXTE

Je dois d'abord expliquer le contexte de la mission. Le Cambodge est un pays très instable depuis des siècles. La situation a été aggravée dans les années 1960 et 1970 par la guerre du Vietnam, car le conflit s'est souvent propagé dans les pays voisins. Le groupe de guérilla des Khmers rouges s'est rendu maître du Cambodge en prenant le contrôle de la capitale Phnom Penh en avril 1975. Bon nombre d'entre vous connaissez probablement la production d'Hollywood « The Killing Fields », qui décrit cette situation et les changements radicaux qui se sont produits. Les Khmers rouges sont devenus des voisins si difficiles pour le Vietnam que son armée les a finalement attaqués et chassés. Les Khmers rouges se sont enfuis vers l'ouest et le nord-ouest, près de la frontière avec la Thaïlande pendant qu'au Cambodge un gouvernement fantoche communiste appuyé par le Vietnam était mis en place au début de 1979.

À la fin des années 1980, le Vietnam avait retiré la plus grande partie de ses troupes du Cambodge, où les Khmers rouges et deux autres factions belligérantes s'opposaient toujours au gouvernement fantoche. En échange de bois d'œuvre et de pierres précieuses, plusieurs pays voisins ont fourni armes et financement pour soutenir le conflit. Une série de conférences sur la paix s'est déroulée et s'est conclue par la conférence de Paris en octobre 1991, alors que les factions ont accepté l'« Accord pour un règlement politique global du conflit du Cambodge ». Le secrétaire général de l'ONU a établi un plan de mise en œuvre, que le Conseil de sécurité a approuvé.

## MANDAT DE L'ONU

Les prérogatives accordées à l'APRONUC étaient sans précédent. Elle avait le pouvoir suprême sur tous les aspects de l'accord concernant l'administration civile, les fonctions militaires, les élections et les droits civils. Le mandat comprenait ce qui suit :

superviser, surveiller et vérifier le retrait de toutes les forces étrangères ainsi que de leurs armes et équipement;



s'occuper de toutes les questions liées au maintien d'un cessez-le-feu; superviser le cantonnement, la démobilisation et le contrôle des armes des forces ennemies;  
surveiller l'arrêt de l'aide militaire extérieure;  
assurer la liaison avec les pays voisins;  
repérer et confisquer les armes et les approvisionnements militaires dissimulés dans des caches;  
mener des programmes de déminage et d'alerte au danger des mines;  
aider à la libération de prisonniers de guerre et d'internés civils;  
conclure la mission en organisant des élections « libres et justes » en mai 1993.

## PLANIFICATION

La planification initiale de la mission s'est déroulée au Siège de l'ONU à New York. La Mission préparatoire des Nations Unies au Cambodge (MIPRENUC) (plusieurs centaines de personnes qui ont commencé à arriver au Cambodge peu après la conférence de Paris) a poursuivi la planification. Les planificateurs ont reconnu l'importance des voies navigables au Cambodge et ont recommandé l'ajout d'une composante navale.

L'équipe de planification navale de la MIPRENUC était composée de deux officiers uruguayens, dont celui qui allait devenir le premier commandant de la composante maritime (MCC). Les officiers ont inspecté les navires de guerre disponibles au Cambodge et ont déterminé ceux qui pouvaient, une fois les réparations nécessaires apportées, servir de patrouilleurs à l'ONU. Le Cambodge pouvait aussi tirer avantage de cette option qui permettait de remettre en état et de recycler la marine du pays et de la céder ensuite au gouvernement démocratique nouvellement élu en tant que garde côtière opérationnelle à la fin du mandat de l'ONU. Le plan initial consistait à affecter 215 membres du personnel naval de l'ONU à ces navires pour appuyer les opérations de l'ONU.

Le Canada avait accepté de fournir au Cambodge une compagnie mixte de logistique et des officiers d'état-major. Le représentant militaire du Canada au Siège de l'ONU a également suggéré un contingent naval d'au plus 30 officiers et matelots qui serait remplacé tous les six mois. Le sous-chef d'état-major de la Défense a accepté cette proposition et le travail d'état-major s'est mis en branle.

## MISSION

Pendant la période s'échelonnant d'avril à juin 1992, le nombre de civils et de militaires participant à la mission de l'APRONUC est passé de 300 à 23 000, ce qui comprenait environ 400 membres du personnel naval et maritime. Une composante maritime était essentielle en raison des nombreuses voies navigables intérieures naturelles, de l'effet de la saison annuelle des pluies sur les réseaux routier et ferroviaire et de l'infrastructure de transport endommagée par la guerre et les mines terrestres. Les deux principales factions belligérantes continuaient de mener des opérations navales et une force de l'ONU devait s'interposer et faire état des cas de violation du cessez-le-feu.

La composante maritime était formée de 215 officiers et matelots possédant le statut d'UNMO (observateurs militaires de l'ONU) en provenance du Canada, du Chili, de la Nouvelle-Zélande, des Philippines, de la Russie, du Royaume-Uni et de l'Uruguay. De plus, 168 marines du Chili, des Philippines et de l'Uruguay étaient présents pour assurer la sécurité des deux cantonnements navals, et des habitants de la région possédant des compétences linguistiques ont servi de traducteurs. On comptait dans le pays 15 « bases d'observation » ou stations navales et un quartier général à Phnom Penh. Le commandement des bases a été confié aux pays fournisseurs de troupes selon la proportion de leurs soldats composant l'effectif total.

La mission maritime était complexe et s'est déroulée pendant les 18 mois qu'a duré l'APRONUC. Au départ, la composante maritime a mené des patrouilles pour confirmer si le cessez-le-feu était respecté, transporté des forces et de l'équipement de l'ONU le long de la côte et sur les voies navigables intérieures et informé la population locale des objectifs de la mission de l'ONU. Pour ce faire, la réparation et l'entretien des navires de guerre tout comme l'entraînement de l'équipage pour assurer la manœuvre des navires en toute sécurité étaient essentiels.

Une des tâches principales consistait à cantonner les troupes des quatre factions dans les centres régionaux du pays à partir de juin 1992. Le but était de détruire les armes et de convertir les militaires en employés civils. Au début, nous avons concentré nos efforts à l'organisation de la portion navale. Quelque 56 000 soldats, aviateurs, matelots et marines se sont présentés aux cantonnements dispersés dans tout le pays et ont déposé

leurs armes, mais aucun d'entre eux ne faisait partie des Khmers rouges. Au moins 200 000 autres militaires n'ont pas déposé leurs armes parce qu'ils craignaient que les Khmers rouges profitent de leur faiblesse.

Quand le projet de cantonnement a échoué, le contingent maritime a continué de préparer des navires pour les patrouilles. Comme l'organisation d'élections était l'une des principales fonctions de l'APRONUC, nous avons aussi choisi et sécurisé d'autres navires achetés dans la région pour transporter les équipes électorales de l'ONU et les agents électoraux dans le pays afin qu'ils puissent informer et inscrire les électeurs et leur remettre une carte d'identité qui leur donnait droit de vote.

Le pays a été confronté à de nombreuses difficultés. Il a entre autres dû lutter contre la corruption évidente de la fonction publique et le manque de recettes publiques. Les fonctionnaires étaient peu ou pas rémunérés et il semble que certains d'entre eux usaient de leurs fonctions pour extorquer de l'argent aux citoyens pour des permis d'exploitation de commerces ou en imposant des amendes. Les propriétaires d'un petit restaurant près de la ville de Ream, là où habitaient de nombreux UNMO, organisaient parfois de somptueux dîners pour les policiers de la région dans le but de conserver leur permis d'exploitation. Il existait aussi beaucoup de contrebande de biens et les droits à l'importation étaient rarement, voire jamais payés. Dans le cadre de la mission de l'ONU, un service de douanes a été créé et le contingent maritime a pleinement collaboré en exécutant des patrouilles, particulièrement dans le golfe de Thaïlande.

L'interception d'une partie des biens de contrebande (qui allaient des automobiles aux cuvettes) et la surveillance exercée sur les armes et les drogues ont dissuadé de telles activités. À mesure que la mission progressait, les contrebandiers sont par contre devenus mieux organisés et plus menaçants, et le troisième leader de l'équipe navale canadienne a jugé nécessaire de transporter par avion un peloton de marines des Philippines depuis Ream jusqu'à Sre Amble, à quelque 50 km, pour protéger les observateurs non armés et stopper la contrebande jusqu'au matin suivant.

### **COMPOSANTE MARITIME : CONTINGENTS NATIONAUX**

Les diverses approches adoptées par les pays en ce qui a trait à la composition de leur contingent national étaient de bonnes indications de leur

éthos militaire. La plupart des pays ont envoyé des militaires qui étaient disponibles plutôt que des volontaires. On avait dit à certains militaires, avant ou pendant leur affectation, qu'ils avaient le statut de surnuméraires et qu'ils allaient être libérés peu après leur rapatriement. D'autres du même pays avaient demandé de quitter le service et avaient été envoyés au Cambodge parce qu'ils étaient disponibles en attendant leur libération. Je sais que des problèmes de moral ont surgi dans ce contingent national lorsque des militaires en attente de libération ou à qui on avait annoncé qu'ils étaient surnuméraires une fois déployés ont été envoyés dans une mission difficile et peut-être dangereuse. L'officier à la tête de ce groupe a travaillé fort pour résoudre les problèmes personnels qui se sont inévitablement produits.

Une équipe consultative technique composée de sept officiers de marine russes, dont des capitaines de vaisseau et des capitaines de frégate, a été envoyée pour enquêter sur l'état des pièces de rechange pour les navires de la marine du Cambodge construits en Russie. Ils avaient emporté peu de choses pour leur visite de deux semaines, mais ont fini par rester pendant un an! Étonnamment, leur moral était bon, principalement en raison de leur solde d'UNMO qui dépassait largement leur salaire habituel. Des problèmes se sont toutefois présentés. Non négligeable était le fait que les militaires n'avaient pas emporté leur uniforme et ne pouvaient pas se joindre aux groupes des autres pays pour les cérémonies militaires. De nombreux diplomates russes étaient par contre restés dans le pays et offraient un soutien aux officiers de marine.

Parmi les premiers problèmes de moral, mentionnons le statut incertain des membres du contingent naval. Le MCC multipliait les démarches depuis des mois pour obtenir le statut d'UNMO pour le personnel naval et nous assurait que ce statut allait être accordé. L'ONU à New York devait rendre sa décision depuis longtemps. Le dénouement était incertain. La situation était difficile pour le moral, mais il était de plus impossible de planifier le déploiement des observateurs parce que l'infrastructure de soutien nécessaire n'était pas en place. En attendant qu'une décision soit prise sur le statut et les besoins en matière de soutien, les Canadiens ont mis en branle le processus de déploiement à partir de Phnom Penh grâce aux importantes avances de fonds obtenus du Canada par chacun de nous pour traverser cette période d'incertitude.

## SÉLECTION ET INSTRUCTION DU CONTINGENT CANADIEN

Tous les observateurs navals canadiens s'étaient portés volontaires. Je me suis porté volontaire parce que j'étais à l'étranger pendant l'intervention du Canada dans le golfe Persique et que je souhaitais vivre une aventure pendant mes dernières années dans la marine. Un détachement précurseur de six officiers, que j'ai commandé, a passé plusieurs jours à la BFC Valcartier pour assister à des briefings et recevoir des vaccins, mais les gens sur place ne comprenaient pas très bien ce que nous allions faire là-bas, et nous non plus d'ailleurs. Je me souviens m'être fait dire que les officiers ne devaient pas se soucier de recevoir de l'instruction sur la conduite de véhicules à quatre roues motrices parce qu'un conducteur de l'Armée de terre allait nous conduire partout où nous devons nous rendre. Il va sans dire que les choses se sont passées autrement et que j'ai appris à conduire un camion au Cambodge. J'avais heureusement le temps d'apprendre. En rétrospective, il vaut mieux être prêt à tout.

Avant le déploiement, nous avons pris un vol pour Ottawa, où nous avons passé trois jours. Nous avons assisté à des briefings sur les fonctions des UNMO et nous avons reçu d'autres vaccins ainsi que des vêtements et de l'équipement pour la mission. Après un voyage de 40 heures, nous sommes arrivés à Phnom Penh. C'était au début de mai 1992 et il faisait plus de 40°C avec 100 % d'humidité. Le commandant du contingent canadien nous a accueillis et dans les semaines qui ont suivi, nous avons :

- assisté à d'autres séances d'instruction sur la mission et briefings sur la culture;
- visité un certain nombre de stations navales projetées par l'ONU;
- aidé à établir le quartier général d'une composante maritime à Phnom Penh, dans un ancien petit hôtel sur les berges du Tonlé Sap;
- poussé les enquêtes sur l'état des pièces des navires cambodgiens;
- aidé à créer des équipes préliminaires d'entretien et de radoub;
- rédigé des règles d'engagement et des plans de patrouille maritimes;
- reçu de nombreux autres vaccins à la compagnie de la logistique (Camp Canada); commencé le déploiement vers les bases opérationnelles.

Une des fonctions principales du détachement précurseur était d'évaluer la situation et de choisir les autres membres de l'équipe canadienne. Avant que nous n'arrivions sur les lieux de la mission, il était convenu que notre

personnel naval formerait l'équipage des patrouilleurs de la marine du Cambodge principalement construits en Russie. Nous nous sommes d'abord inquiétés du fait que nous allions devoir apprendre les systèmes russes et traduire les marquages de sécurité du russe à l'anglais. Après une nouvelle évaluation de la situation, il a été décidé que les Cambodgiens allaient manœuvrer leurs navires, mais qu'ils auraient besoin d'aide pour l'entretien et les réparations. Ainsi, il a été décidé que les observateurs navals seraient en service dans les quartiers généraux régionaux et monteraient à bord des navires pour diriger les patrouilles.

Nous avons constaté que les navires cambodgiens étaient en piteux état et que beaucoup d'aide technique devait être apportée pour qu'ils puissent servir aux patrouilles. Ce besoin a été communiqué aux états-majors nationaux et a été pris en considération pour la composition du reste des contingents canadiens et britanniques, qui comprenaient une bonne combinaison d'officiers et de militaires du rang spécialisés, capables d'aider à réparer, à entretenir et à faire fonctionner les navires.

Dans le cas du Canada, on a exigé un éventail de qualifications de notre quartier général naval après consultation avec d'autres détachements précurseurs nationaux. Nous avions entre autres besoin de techniciens de coque, de techniciens en génie maritime et de techniciens en communications; de matelots connaissant le fonctionnement des petites embarcations et des moteurs hors-bord; et, afin de communiquer avec les autorités logistiques et financières de l'ONU, d'un officier de la logistique ayant de l'expérience avec l'ONU et d'un officier marinier de l'approvisionnement pour l'aider. Les autres membres du personnel sont arrivés cinq semaines après le détachement précurseur.

Par suite d'un appel lancé à la grandeur de la marine, le premier groupe de Canadiens a été formé à court préavis. Il existait autant de raisons de se porter volontaire que de membres du personnel. Le premier groupe ne s'attendait pas à recevoir une solde supplémentaire. Ainsi, l'argent n'était pas un incitatif. Je crois que l'aventure était probablement la plus grande motivation. Mon équipe composée de 30 membres comprenait un groupe de premiers maîtres (pm) d'expérience provenant de notre flotte de la côte Ouest et qui avaient une certaine idée préconçue de leur rôle et de leur importance. Nous devions improviser pour effectuer des patrouilles et continuellement faire des compromis avec les représentants de l'ONU et de la marine du Cambodge, ce qui ne plaisait pas à certaines de ces

personnes plutôt intransigeantes. De plus, les pm étaient tous du même grade et n'acceptaient pas bien les ordres. Pour enrayer ce problème pendant la deuxième rotation, j'ai veillé à ce qu'un pm d'un grade nettement supérieur aux autres se charge de tous les militaires du rang (MR).

L'entraînement de la première rotation comprenait plusieurs jours de briefings sur la santé et la sécurité, la menace posée par les mines terrestres et la culture cambodgienne. D'autres briefings sur des questions administratives et opérationnelles ont été donnés dès que l'équipe est arrivée dans la région de la mission. Quand je suis revenu au Canada, j'ai élaboré et donné un programme d'entraînement préalable au déploiement d'une durée de deux semaines aux membres de la troisième et dernière rotation. L'entraînement s'est déroulé à l'École des manoeuvriers, que j'avais déjà commandée, avec l'aide d'instructeurs chevronnés de l'APRONUC ainsi que de matériel et de procédures semblables à ceux utilisés dans la région de la mission. Mon initiative a été une réussite. Le programme ayant été mis sur papier, il pourra aider à mieux préparer le personnel des missions à venir, moyennant les modifications nécessaires.

Le statut d'observateur militaire et une indemnité de soutien de mission plutôt impressionnante ont été accordés aux membres de l'équipe navale de la composante maritime plusieurs mois après leur arrivée. De plus, le recrutement des contingents des deuxième et troisième rotations canadiennes s'est déroulé de façon ordonnée. À ce moment-là, le besoin d'un certain ensemble de compétences et de grades était alors mieux compris et la date de fin de la mission était connue. Grâce aux connaissances acquises et au statut d'UNMO, il a été plus facile de recruter les autres équipes.

## DYNAMIQUE DES ÉQUIPES MULTINATIONALES

Même si la composante maritime était formée de militaires de sept marines différentes, nous étions tous des marins et comprenions les problèmes de la mission. Je crois toutefois que la langue était le principal obstacle. Par exemple, les connaissances en langue étrangère des Uruguayens étaient limitées et les Russes ne parlaient qu'un peu anglais ou français en plus de leur langue maternelle. Pour remédier à ce problème, les Chiliens et les Uruguayens, qui parlaient espagnol, ont été groupés pour faire fonctionner deux des stations navales. La représentation multiculturelle a aussi causé d'autres problèmes en ce qui concerne la réalisation de la mission. En effet, la consultation entre les officiers et les MR était

difficile et les normes d'instruction à chaque grade différaient d'une marine à l'autre.

Un des pays a envoyé onze officiers, dont quatre capitaines de frégates (des lieutenants-colonels), ce qui a entraîné des difficultés à l'intérieur de la composante maritime ainsi que du contingent national. Il fallait réserver des postes supérieurs à d'autres pays, si bien qu'il n'y avait pas assez de postes de responsabilité pour ces officiers supérieurs, ce qui les a mécontents. De leur côté, les groupes des autres pays étaient contrariés parce qu'ils croyaient qu'il s'agissait d'une tentative pour s'approprier tous les meilleurs postes. Ce n'était pas un problème pour le pays contrevenant puisqu'il a par la suite envoyé un capitaine de vaisseau (l'équivalent d'un colonel) pour relever un de ses capitaines de frégates. Les autres contingents croyaient que ce pays voulait faire en sorte que le MCC ne change pas de nationalité.

Ce fut aussi très intéressant de travailler en collaboration avec les Russes. La guerre froide n'était pas un lointain souvenir au début de 1992, mais les Canadiens se sont bien entendus avec eux et ont vite établi une très bonne relation de travail. Pour les aider à s'intégrer à notre équipe sur la côte, j'ai demandé qu'un UNMO de l'armée russe qui parlait couramment anglais, français et vietnamien se joigne à nous. Avant son arrivée, j'ai abordé la question de sa réinstallation avec nos officiers techniques russes. Ils se sont fâchés et ont déclaré qu'ils refuseraient de travailler avec lui parce qu'il était en fait un agent du KGB (sécurité et renseignement) et qu'il les surveillerait pour rendre compte de leurs faits et gestes. J'ai donc rapidement annulé l'affectation.

## **DISCIPLINE ET MORAL**

En discutant avec les autres chefs d'équipe, je me suis rendu compte qu'il existait des problèmes de discipline et de moral dans la plupart des contingents. Dans le cas du Canada, je crois que le problème a principalement été causé par le fait que les officiers et les militaires du rang avaient été entraînés et déployés séparément. Une telle mesure était nécessaire à l'époque puisqu'un détachement précurseur devait évaluer la situation, mais a entraîné un manque de cohésion dans l'équipe. Pour éviter de répéter le problème, j'ai recommandé à mon autorité nationale que les prochaines équipes soient entraînées et déployées en tant qu'unité. C'est devenu une politique, qui a selon moi amélioré la situation.



À mon avis, un autre problème était la division des groupes nationaux afin que chacune des « bases » soit composée de militaires de différentes nationalités. La décision de former des bases multinationales avait été prise par le MCC, qui avait fait partie de l'équipe de planification préliminaire. L'unique modification qui a été apportée au plan fut l'organisation de deux bases de langue espagnole pour pallier au manque de compétences linguistiques. Cette politique offrait de nombreux avantages parce qu'elle permettait d'exploiter au maximum les points forts de chacun des contingents nationaux, mais elle empêchait aussi le maintien de la discipline et de la cohésion de l'équipe dans un pays où les lignes de communication étaient très mauvaises. Même si le commandant de chacune des petites bases faisait de son mieux pour organiser les militaires et réaliser la mission, les différentes normes d'instruction et de discipline lui rendaient la tâche difficile.

Je crois qu'il aurait été préférable de doter chacune des « bases » de militaires provenant d'un seul pays. Ils auraient ainsi mieux compris leurs qualifications professionnelles respectives, la langue n'aurait pas été un obstacle et les problèmes liés à la vie personnelle et professionnelle auraient été plus faciles à résoudre par le pays d'origine. Même si la politique associée aux UNMO consiste généralement à composer des équipes de deux ou trois officiers de différentes nationalités, la situation de la composante maritime au Cambodge était assez différente. Il était nécessaire de travailler directement avec la marine du Cambodge pour réparer les navires, former les équipages et mener les opérations. Les équipes étaient aussi plus nombreuses que les équipes habituelles d'observateurs. Elles sont généralement composées de 10 ou 12 militaires, alors que dans ce cas-ci environ 30 personnes étaient affectées à la base et au quartier général du littoral de Ream dans le golfe de Thaïlande.

Si nous en avions su davantage au début sur le déroulement de la mission, nous aurions peut-être formé des équipes par nationalité. Je recommande certainement une telle méthode pour les prochaines missions de ce type. Une supervision centrale aurait été nécessaire pour veiller à ce que des normes communes de conduite et de rendement soient maintenues à la grandeur de la région de la mission. Une représentation efficace de toutes les nationalités au quartier général central aurait permis d'en faire autant. Je crois qu'il s'agit d'une mesure essentielle peu importe la façon dont le personnel est organisé.

## DEVENIR OPÉRATIONNEL

Pendant les premiers mois de la mission, de nombreux problèmes devaient être résolus : établir des bases, donner de l'instruction et déployer des marins des sept pays afin de mener des opérations riveraines et côtières. Par exemple, j'ai présidé des réunions sur la planification côtière à la base de Ream qui se déroulaient dans cinq langues : anglais, français, russe, cambodgien et vietnamien. L'emploi d'éléments de la marine du Cambodge pour la patrouille de cessez-le-feu de l'ONU, l'escorte et le transport du personnel de l'ONU représentaient un autre défi. Les navires de la marine étaient presque abandonnés et leurs équipages n'avaient pas reçu de solde depuis des mois. Il fallait un leadership et une approche interpersonnelle uniques pour réussir.

Il était difficile de motiver les équipages de patrouilleurs cambodgiens pour aller en mer. Les membres d'équipage n'avaient pas été payés depuis des mois et traînaient la plus grande partie de la journée, gaspillant le peu d'énergie qu'ils avaient à pêcher pour compléter leur portion de riz. Pour remédier à la situation, le MCC a demandé à l'ONU de les payer. Il semble que de nombreuses raisons bureaucratiques empêchaient l'ONU de le faire. Au mieux, l'ONU pouvait donner aux membres d'équipage et à leur famille des aliments (riz, huile à friture, sardines en conserve, etc.). Heureusement, il semble que la solution leur a plu, même si bon nombre d'observateurs navals étaient gênés de ce manque de générosité.

## COLLABORATION INTERCULTURELLE

Il était difficile de traiter avec des gens de différentes cultures et d'essayer de travailler avec la marine cambodgienne pour réparer et faire fonctionner les navires. Les efforts pour faire connaître aux militaires la culture cambodgienne et certaines des raisons expliquant le conflit étaient loin d'être adéquats. Plusieurs de mes MR étaient troublés de faire partie d'une minorité visible, même privilégiée. Leur niveau de stress a augmenté au fur et à mesure que la mission avançait. Ils ont appris une leçon intéressante et ont pu mieux comprendre comment se sentaient les membres des minorités visibles dans notre pays! Ceux qui ont pris des vacances à l'extérieur du Cambodge, même s'ils sont restés en Asie du Sud-Est, ont relaxé un peu.

Le commandant côtier de la marine cambodgienne a aussi posé problème. Sa nomination était pour lui une façon de s'enrichir et il ne voulait collaborer avec l'ONU que lorsqu'il y voyait un intérêt personnel. Son extravagant style de vie et ses diverses activités commerciales pour lesquelles il employait marins et autres ressources navales en témoignent. Nous avons fait en sorte qu'il n'utilise pas à des fins personnelles le carburant de l'ONU ou des navires que nous avions réparés. Par contre, de nombreux officiers navals subalternes du Cambodge ont été très coopératifs, car la présence de l'ONU représentait pour eux la possibilité de ranimer leur service agonisant. J'ai fait allusion plus haut aux observateurs impartiaux. Il nous était presque impossible d'être impartiaux parce que nous dépendions de « nos » Cambodgiens pour assurer, avec le leadership technique, la direction et l'aide financière de l'ONU, l'entretien et le fonctionnement de leurs navires, que nous utilisions ensuite pour patrouiller les voies navigables intérieures et côtières.

De nombreuses dynamiques étaient à l'œuvre, en particulier la haine des Cambodgiens envers les Vietnamiens, qui remonte à des siècles et que le renversement du régime des Khmers rouges au début de 1979 par le Vietnam a certainement ravivée. Les Khmers rouges étaient particulièrement xénophobes à l'endroit des Vietnamiens. En effet, ils croyaient qu'une armée vietnamienne secrète était demeurée au Cambodge et qu'elle disposait d'armes et d'uniformes pour reconquérir le pays. Ils ont menacé la vie de plusieurs de nos interprètes vietnamiens, ce qui nous a incités à les déplacer vers une région moins dangereuse. Un des officiers canadiens était d'origine vietnamienne et faisait un travail remarquable dans le cadre de la mission. Je me suis inquiété de sa sécurité et j'en ai parlé à notre quartier général national. On a décidé de le garder au Cambodge, comme il le souhaitait, et on a évité de le mettre dans des situations où les Khmers rouges auraient pu le capturer. Après une affectation d'un an à l'étranger dans le cadre de la mission, il est retourné chez lui indemne.

## VIVRES ET LOGEMENT

L'ONU fournissait les vivres et le logement aux contingents nationaux, comme les bataillons d'armée de terre et la compagnie de la logistique, mais les UNMO devaient être mobiles et recevaient à cet effet une indemnité pour pouvoir se réinstaller à courte échéance. Par rapport aux normes canadiennes, leur logement n'était pas ce qu'il y avait de mieux et était parfois considéré comme une aventure en soi. Les membres du personnel

des stations navales ont pris diverses dispositions. Ils ont, par exemple, construit une maison en teck à côté de la jetée où leurs patrouilleurs étaient accostés, ont vécu dans un « logement/QG flottant » sur le lac Tonlé Sap, ont gardé un python pour régler les problèmes de rats, ont loué un logement pour les groupes d'observateurs du pays et ont embauché des cuisiniers, des préposés à l'entretien et des agents de sécurité.

De l'eau potable et des aliments propres à la consommation étaient toujours difficiles à se procurer. On obtenait de l'eau de différentes sources : l'eau transportée en contenants de cinq gallons depuis l'unité de purification d'eau par osmose inverse du Camp Canada, l'eau embouteillée achetée sur le marché et l'eau bouillie et/ou traitée au moyen de comprimés de purification. La plupart des UNMO ont souffert de problèmes digestifs et ont pris des médicaments. Certaines bouteilles d'eau, par exemple, étaient remplies et scellées par des entrepreneurs locaux pour donner l'apparence qu'elles contenaient de l'eau potable et constituaient ainsi ce qu'on pourrait appeler de « l'eau de contrefaçon ». Les autres observateurs et moi-même avons perdu du poids en raison d'un régime de riz blanc, de poisson bouilli et de fruits frais. Les repas pouvaient être aussi une aventure. Par exemple, un marine philippin doté d'un esprit d'entreprise et d'initiative préparait un dîner par jour aux observateurs de la base de Ream. Une fois, il a cuisiné un délicieux ragoût à base de python (le reptile de trois mètres avait été découvert en coupant de hautes herbes et des buissons autour des casernes des marines). Il faisait aussi l'élevage de chiens comme source de nourriture!

## CONDITIONS UNIQUES

Les conséquences de la saison des pluies et de la saison sèche sur les principales voies navigables intérieures étaient chose complètement nouvelle pour le personnel naval canadien. La largeur du Mékong varie de 40 à 45 pieds (de 14 à 16 mètres) d'une saison à l'autre. Des villages disparaissent et réapparaissent, des segments du fleuve ne sont pas navigables pendant la saison sèche et le courant est si fort pendant la saison des pluies que les navires lents avancent à peine. De plus, le Mékong repousse alors le flux du Tonlé Sap, si bien que l'eau s'accumule dans le lac du même nom au centre du Cambodge, dont le volume est multiplié par six et qui inonde de nombreuses routes. Pendant la saison des pluies, la plupart des routes et des voies ferrées étaient infranchissables en raison des inondations. Même pendant la saison sèche, bon nombre de routes et

de ponts étaient infranchissables en raison des mines, des dommages causés en temps de guerre ou du manque d'entretien.

### PLATES-FORMES DE PATROUILLE

Les systèmes de propulsion, les machines auxiliaires, les radars et les radios des navires côtiers du Cambodge étaient très mal en point. On s'inquiétait particulièrement de la sécurité et de la lutte contre les incendies et l'équipe technique était fort occupée à préparer les navires pour les patrouilles. Les trousseaux de premiers soins et les extincteurs étaient douteux. En faisant l'essai de quelques-uns, on a constaté qu'ils ne fonctionnaient pas. On a fait venir d'autres extincteurs de Singapour. Les canots de sauvetage étaient également un problème : on les a transportés de navire en navire jusqu'à ce qu'on puisse en acheter de nouveaux.

Quand on est monté pour la première fois à bord des navires, on a été surpris de trouver un large éventail d'explosifs et de munitions bien en vue. Des mines terrestres utilisées pour la sécurité périmétrique, des cartouches de mitrailleuses et même des missiles surface-air étaient exposés aux intempéries et présentaient tout un danger. On a signalé la situation aux spécialistes en munitions de l'ONU, qui ont donné des conseils sur l'arrimage et ont affecté du personnel pour disposer des munitions considérées comme dangereuses.

D'importantes réparations étaient nécessaires pour préparer les navires aux opérations. À cette fin, on a demandé la permission d'utiliser l'infrastructure existante. Par exemple, on s'est procuré des câbles par l'intermédiaire de l'ONU pour un slip de carénage à Sihanoukville afin que les péniches de débarquement et les plus petites embarcations servant aux patrouilles puissent être retirées de l'eau et être réparées; on devait faire réparer par le personnel naval de l'ONU une cale sèche qui flottait à peine pour commencer le travail sur la coque des vedettes rapides de classe STENKA; on s'est procuré des navires supplémentaires en négociant avec les autorités cambodgiennes et on les a réparés; et de la peinture marine blanche pour les patrouilleurs de l'ONU étant introuvable dans le pays, on a dû acheter de la peinture de bâtiment dans les marchés jusqu'à ce qu'on puisse s'en procurer de Singapour ou de Bangkok. Il est inutile de préciser que la peinture de bâtiment et l'eau salée ne font pas bon ménage!

## OPÉRATIONS MARITIMES

Le rôle initial de la composante maritime était de veiller à ce que les conditions de l'accord de paix soient respectées. On a rencontré des dignitaires locaux et des dirigeants des factions, effectué des patrouilles dans la région et fait en sorte que la population locale connaisse le mandat de la mission de l'ONU. Grâce à la présence des observateurs de l'ONU, les responsables locaux se montraient sous leur meilleur jour. Pendant la dernière moitié du mandat, l'objectif premier était d'appuyer le processus électoral et les élections parrainées par l'ONU qui devaient se tenir en mai 1993.

Des opérations ont été menées sur les voies navigables intérieures ainsi que le long de la côte du golfe de Thaïlande. Une patrouille riveraine typique de la base de Phnom Penh River comprenait habituellement un navire mère, une péniche de débarquement modifiée pouvant contenir 12 personnes et plusieurs canots pneumatiques à moteur hors-bord. Une ville ou un village éloigné était choisi comme la base dans le cas d'une patrouille de trois jours. Les premier et dernier jours servaient au transport à destination et en provenance de la base d'opérations.

Dans la mesure du possible, un adjoint médical de la compagnie de logistique ou de l'hôpital de campagne allemand se joignait à l'équipe principalement pour soigner les malaises mineurs des habitants dans le cadre de l'aspect « coeurs et âmes » de la mission. Le personnel médical qualifié était très rare au Cambodge et les médicaments disponibles étaient souvent périmés et très chers.

À des fins de soutien réciproque, deux canots pneumatiques étaient envoyés à la fois et empruntaient souvent des voies que ne pouvaient pas emprunter les plus gros navires. Les patrouilles se faisaient de jour seulement parce que les factions pouvaient ouvrir le feu sur les navires qu'elles ne reconnaissaient pas comme appartenant à l'ONU. Pendant les patrouilles, on entraînait en communication avec les pêcheurs de la région, les « villageois flottants », les dirigeants et les leaders des factions militaires. On les informait des programmes de l'ONU sur le cantonnement, l'éducation, l'aide médicale et la purification de l'eau par exemple ainsi que des stations de radio et du processus électoral. On leur posait des questions sur leurs activités, les menaces et les violations du cessez-le-feu dans la région. On communiquait ces renseignements au quartier général

naval, qui les inscrivait dans une base de données ou qui transmettait ceux d'importance à l'état-major du commandant de la Force.

Les petites bases le long des rivières et autour du lac Tonlé Sap possédaient des bateaux de patrouille en bois à hydrojet de classe KANO et des canots pneumatiques. Certaines possédaient aussi une péniche de débarquement. Au départ, des canots pneumatiques civils ont été utilisés, mais ils n'étaient pas suffisamment robustes et exigeaient beaucoup d'entretien. Pendant les deuxième et troisième rotations en 1993, on s'est procuré des canots pneumatiques à coque rigide plus grands et durables qui étaient davantage adaptés aux conditions locales.

Le long de toutes les voies navigables intérieures du Cambodge, des centaines de bacs transportaient les gens, des vivres de toutes sortes et des animaux vivants à destination des marchés des grands centres. L'extorsion était un problème auquel les passagers étaient confrontés. Des bandits, souvent déguisés en soldats ou en policiers, montaient à bord, tuaient un animal devant les passagers, puis réclamaient de l'argent et des objets précieux aux spectateurs traumatisés par la scène. La menace à peine voilée était évidente : payez ou vous recevrez la prochaine balle! La présence de l'ONU sur les rivières et les rapports transmis rapidement au Conseil national suprême qui gouvernait le pays étaient de bons moyens de dissuasion. À plus d'une reprise, un observateur naval canadien a pris un « policier riverain » sur le fait et a pu l'arrêter. Ces bacs étaient souvent le seul moyen de transporter les gens et leurs biens dans le pays, mais ce n'était pas un moyen sûr : un des bacs a chaviré près de Phnom Penh à l'automne 1992 et plus de 30 personnes ont perdu la vie dans l'accident.

## LEÇONS RETENUES

De nombreuses leçons ont été tirées au cours de l'affectation opérationnelle. D'abord, il faut sérieusement prendre en considération l'utilisation de navires fournis par un des pays donateurs de l'ONU plutôt que des navires d'une des parties belligérantes. C'est ce qui s'est passé pendant la mission en El Salvador, où les observateurs de l'ONU utilisaient des patrouilleurs de l'Argentine avec équipages et équipes de maintenance argentins pour décourager la contrebande d'armes. Singapour avait offert des patrouilleurs et des équipages, mais l'équipe de planification a plutôt décidé d'utiliser les navires du Cambodge afin de pouvoir créer une garde

côtière après la fin de la mission de l'ONU. Une initiative louable visant la construction du pays sans aucun doute, mais qui a causé problème.

Deuxièmement, le recours aux navires et aux équipages de l'une des factions signifiait que l'APRONUC devait travailler en étroite collaboration avec la marine cambodgienne, et les trois autres factions pouvaient interpréter cette décision comme du favoritisme de la part de l'ONU. De plus, les navires de la marine cambodgienne étaient en piteux état. Des classes complètes devaient être reconstruites (les patrouilleurs de la classe KANO) ou n'étaient pas sécuritaires pour les opérations (la carène de quatre patrouilleurs de classe SCHMEL mouillant en eau salée était rouillée). Les navires les plus grands et modernes de la base côtière de Ream étaient les vedettes rapides de classe STENKA construits en Russie. Ils dataient de seulement quatre à huit ans, mais jusqu'à 18 pouces de salissures marines recouvraient les coques, les extincteurs ou tuyaux d'incendie, radars et compas gyroscopiques ne fonctionnaient pas, et les canots de sauvetage étaient douteux. Les accessoires du pont supérieur étaient très détériorés par la rouille en raison de négligence et constituaient une menace de lacérations et de tétanos. Les munitions, les missiles et les mines étaient à découvert ou dans des contenants non verrouillés, souvent exposés à la chaleur et aux intempéries. Aucune des quatre vedettes rapides de classe STENKA n'avait été en mer dans l'année précédente parce qu'il y avait pénurie de carburant.

Une troisième leçon retenue : la bureaucratie de l'ONU prenait beaucoup de temps à accorder des fonds pour les biens de première nécessité comme du matériel de lutte contre les incendies, des canots de sauvetage, des canots pneumatiques et des moteurs hors-bord. Étant donné la courte durée de la plupart des missions de l'ONU, la bureaucratie devrait à l'avenir coopérer plus facilement avec les composantes maritimes pour atteindre les objectifs de la mission. On doit résoudre de telles questions avant que le personnel ayant besoin du matériel pour remplir son rôle n'arrive.

Quatrièmement, l'ampleur des efforts nécessaires pour préparer les navires cambodgiens aux opérations a eu des conséquences négatives sur l'efficacité et la fréquence des patrouilles, particulièrement dans les premiers mois de la mission. Si les navires et l'infrastructure d'une autre marine avaient servi de plates-formes aux observateurs de l'ONU, le travail de la patrouille maritime aurait été beaucoup plus efficace.



Finalement, comme j'en ai déjà fait mention, un entraînement mis à jour de deux semaines pour la troisième rotation comprenait un cours d'embarquement modifié, plusieurs journées de familiarisation aux armes légères, les leçons retenues par d'autres équipes et des briefings par une équipe du Quartier général de la Défense nationale (QGDN) sur le renseignement, la menace des mines terrestres, la flore et la faune, la santé, l'hygiène ainsi que les coutumes et les traditions. Au lieu d'envoyer tout le monde aux BFC Borden et Ottawa, cet entraînement s'est avéré être une solution rentable.

### QUESTIONS CRUCIALES

Il existe un certain nombre d'aspects cruciaux dans le cadre d'une mission maritime réussie du genre dont j'ai parlé. J'ai fait allusion à bon nombre d'entre eux dans mon article, mais ils sont repris à des fins de clarté et de mise en évidence ici.

Sélection du personnel. Il est essentiel de choisir les bonnes personnes pour ces fonctions importantes. Même si j'étais satisfait du rendement général de la composante maritime, une sélection attentive des meilleurs candidats pour une tâche aussi difficile aurait évité certains problèmes de discipline. Au Canada, il avait été recommandé de pré-sélectionner une équipe en prévision d'un déploiement. Les membres de l'équipe devaient rester auprès de leur unité, mais se réunir périodiquement pour recevoir des briefings, suivre de l'instruction générale et recevoir des vaccins. Cette recommandation n'a pas été suivie en raison de pénurie de personnel.

Instruction adéquate préalable au déploiement. L'instruction de mon équipe a posé certains problèmes. L'entraînement spécial de deux semaines pour la troisième rotation, qui était axé sur les leçons retenues et l'expérience acquise par le personnel pendant la mission, a nettement amélioré la situation. Un tel entraînement devrait être gardé par écrit et perfectionné afin de constituer le point de départ des prochaines missions.

Relève. Pour garantir la transmission de certaines leçons retenues au contingent de la rotation suivante, j'ai demandé que mon remplaçant et le nouveau sous-officier supérieur se présentent deux semaines avant la date prévue pour un échange d'information, ce qui s'est produit et a permis de leur donner une meilleure idée de la mission. Sans cette mesure, nous nous serions rencontrés brièvement à l'aéroport avant qu'ils ne montent à bord

pour le trajet Thaïlande-Cambodge, comme ce fut le cas pour les autres observateurs navals. Parmi les autres méthodes recommandées, mentionnons la tenue d'un journal de bord des activités et des personnes ressources, des messages fréquemment transmis à une cellule centrale de coordination au pays et des rétroactions sur l'instruction préalable au déploiement.

Congé. La plupart des membres du personnel que je connaissais ont trouvé la mission enrichissante, mais stressante. Tout le monde devrait prendre un congé à l'extérieur de la région de la mission au moins une fois par affectation de six mois. Ceux qui l'on fait ont mieux travaillé à leur retour.

## CONCLUSIONS

Selon moi, l'expérience a été très enrichissante. J'ai fait la connaissance de personnes très intéressantes et généralement bien intentionnées qui voulaient sincèrement aider à la réussite de la mission. Nous sommes arrivés dans un Cambodge où les conditions étaient presque catastrophiques et nous avons été témoins des améliorations apportées à l'infrastructure du pays. Il faut toutefois reconnaître que la présence de l'ONU a aussi posé problème (inflation galopante, propagation de maladies infectieuses, etc.). Je crois néanmoins que pour la plus grande partie de la population, le pays est un endroit où depuis l'intervention de la communauté internationale il est maintenant plus agréable de vivre.

J'ai aussi fait la connaissance de personnes, dans mon équipe et dans d'autres équipes, qui n'auraient pas dû être déployées au Cambodge. Certaines personnes ne pouvaient pas bien s'entendre avec les membres de leur propre équipe ou des personnes d'autres nationalités. D'autres auraient dû être renvoyées avant l'instruction parce qu'elles avaient des problèmes personnels qui nuisaient à leur rendement. Un bon processus de sélection est nécessaire pour limiter le nombre de candidats inadéquats déployés dans de telles missions. Il semble que j'ai passé une trop grande partie de mon temps à résoudre les problèmes d'un petit nombre de personnes. Il s'agissait d'une distraction inutile puisque j'avais de nombreux défis à relever. Dans une présentation au Royal United Services Institute en septembre 1994, le Lieutenant-général australien Sanderson, commandant de la Force de l'APRONUC, a décrit notre environnement comme suit : [*traduction*] « (...) les observateurs navals ont vécu l'une des plus grandes aventures des temps modernes. Contrebandiers, pirates, voleurs [et] mas-

sacres faisaient presque partie du quotidien de la composante navale ». La composante maritime de l'APRONUC avait certainement beaucoup à offrir à une mission au cours de laquelle le seul moyen de transport dans le pays était souvent les voies navigables intérieures et côtières. Il est intéressant de noter que des 180 pays membres de l'ONU, seulement 35 n'ont pas de littoral. Bon nombre de ces 35 pays ont des voies navigables intérieures importantes qui doivent être prises en considération au moment de planifier d'autres opérations de maintien de la paix. Au cours des dernières années, la marine du Canada, qu'elle soit représentée par un groupe de travail ou quelques observateurs, a prouvé qu'elle était en mesure de contribuer à notre effort de maintien de la paix. Il ne faut jamais oublier que nous pouvons déployer un contingent maritime, au besoin, au lieu d'une unité d'infanterie pour nous acquitter de nos responsabilités internationales.

## CHAPITRE 3

### PROFIL DE BONS OFFICIERS SUPÉRIEURS D'UN COMMANDEMENT MULTINATIONAL

*Major Brent Beardsley*

#### CONTEXTE

De juillet 1993 à mai 1994, j'ai eu la chance d'être l'officier d'état-major personnel du Major-général Roméo Dallaire, commandant de la Force canadienne durant la Mission des Nations Unies pour l'assistance au Rwanda (MINUAR)\*. Mon affectation a débuté avant le génocide qui a anéanti la nation en 1994 et fait 800 000 morts, majoritairement des hommes, des femmes et des enfants innocents. La mission n'a pas réussi à prévenir ou à empêcher le génocide au Rwanda et cet échec est en grande partie imputable au manque de volonté et de moyens de la communauté internationale. La qualité du commandement de la mission n'est pas en cause. En réalité, la mission relevait heureusement d'un groupe d'officiers supérieurs de différentes nationalités qui, grâce à leurs valeurs, compétences, connaissances et attitudes individuelles et collectives ainsi que leur sens du devoir et leur courage moral et physique phénoménal, ont directement contribué à sauver 40 000 Rwandais. Ils y sont parvenus avec une force constituée de seulement 444 soldats issus de 21 nations, qui manquait cruellement de ressources, mais qui a fourni le seul soutien international positif face au génocide au Rwanda.

Comment ce groupe d'officiers supérieurs a-t-il pu s'amalgamer en si peu de temps et réaliser de si grandes choses dans le cadre d'une mission abandonnée par les Nations Unies et la communauté internationale? La réponse à cette question constitue l'idée centrale du présent chapitre, c'est-à-dire que ce dernier expose des observations personnelles sur les qualités

---

\* Dans le présent chapitre, nous employons le grade de major-général pour désigner le commandant de la Force même s'il était brigadier-général durant les premiers mois de la mission (de juillet à décembre 1993) et, à la fin de la mission, il a été promu au grade de lieutenant-général, grade qu'il a détenu jusqu'à sa retraite. Durant la majeure partie de la mission, il était donc major-général, en particulier pendant la guerre et le génocide de 1994.

individuelles et collectives manifestées par ce groupe d'officiers supérieurs au moment d'assumer des postes de commandement de la MINUAR avant et durant le génocide de 1994.

Bien que les « profils » ou les théories concernant le leadership/l'art d'être officier aient grandement été délaissés au profit de théories plus scientifiques et approfondies, le fait d'observer des commandants inspirants permet aux officiers subalternes de prendre conscience des enjeux, de tendre vers un modèle et de tirer des leçons qu'ils pourront appliquer judicieusement dans des circonstances semblables. Le présent chapitre porte essentiellement sur les qualités recensées chez un groupe de six officiers, dont la nationalité et les antécédents diffèrent, qui se sont intégrés en assez peu de temps pour diriger et commander dans des conditions des plus pénibles et défavorables. Étant donné que des officiers supérieurs canadiens continuent d'occuper des postes de commandement multinational dans le cadre de missions similaires, le présent chapitre tentera de leur fournir un aperçu de certaines leçons tirées de l'expérience d'officiers durant la mission au Rwanda.

Les six officiers supérieurs du commandement de la MINUAR étaient le Major-général Roméo Dallaire (Canada), le Brigadier-général Henry Anyidoho (Ghana), le Colonel Uddin Moen (Bangladesh), le Colonel Herbert Figoli (Uruguay), le Colonel Isoa Tikoka (Fidji) et le Colonel Luc Marchal (Belgique). Ces six commandants provenaient de six pays différents, de six forces militaires ayant une culture et des traditions divergentes ainsi que des systèmes d'instruction, d'éducation et de perfectionnement professionnels militaires très variés. Ils parlaient tous l'anglais, la langue de la mission, comme deuxième, troisième ou quatrième langue. Leur religion et leur culture d'appartenance étaient complètement différentes et leur expérience, à la fois dans leur pays d'origine et au sein de leur force militaire, était unique. Ils ont été réunis en novembre 1993, constituaient déjà une équipe de commandement efficace moins d'un mois après leur arrivée dans le théâtre et se sont très bien acquittés de leurs tâches, d'abord dans des conditions défavorables jusqu'en avril 1994, puis dans des conditions opérationnelles des plus horribles jusqu'à la fin du génocide, en juillet de la même année. Qui étaient donc ces officiers supérieurs?

Le Major-général Dallaire est bien connu des Canadiens et des militaires canadiens. Diplômé du Collège militaire royal du Canada (campus de

Saint Jean et de Kingston), il a servi comme officier d'artillerie au niveau de la troupe, de la batterie, du régiment et de la brigade, y compris dans des postes de commandant. Il a également fait partie de l'état-major de diverses écoles, du Collège militaire royal, du Quartier général de l'Armée de terre et du Quartier général de la Défense nationale. Il a étudié au US Marine Corps Command and Staff College et a suivi le Higher Command and Staff Course (R.-U.). Soldat de la guerre froide, il cumule une vaste expérience au sein de l'OTAN.

En 1993, les Forces canadiennes (FC) et l'Organisation des Nations Unies (ONU) ont désigné le Major-général Dallaire pour commander la MINUAR au Rwanda, qui devait être une mission de maintien de la paix ou une opération autorisée en vertu du Chapitre VI relativement traditionnelle (par opposition à une opération autorisée en vertu du Chapitre VII ou une mission d'imposition de la paix). En fin de compte, la MINUAR n'a jamais été une simple mission et cette opération est l'un des meilleurs exemples d'échec d'une mission de maintien de la paix traditionnelle considérée comme une panacée pour résoudre un conflit de l'après-guerre froide. Malgré un profond désintérêt politique et un manque de ressources matérielles, à la fois avant et durant la guerre civile et le génocide, le Major-général Dallaire a poursuivi sa mission, a honorablement dirigé et efficacement commandé une force totalement inadaptée qui a tenté, envers et contre tous, de réussir sa mission.

Après l'épisode du Rwanda, il a occupé les postes de commandant adjoint de l'Armée de terre canadienne, de commandant de la 1<sup>re</sup> Division du Canada, de commandant du Secteur du Québec de la Force terrestre, de chef d'état-major du sous ministre adjoint (Personnel), de sous-ministre adjoint (Ressources humaines - Militaires) et de conseiller spécial auprès du chef d'état-major de la Défense en matière de perfectionnement professionnel des officiers. Il a pris sa retraite des Forces canadiennes en 1999 et il est actuellement conseiller spécial auprès du Gouvernement canadien en ce qui a trait aux enfants touchés par la guerre. Il a publié de nombreux écrits et donné plusieurs conférences au pays et à l'étranger. Il a également obtenu une bourse de recherche du prestigieux Carr Centre of Human Rights, de l'Université Harvard et, en 2005, il a été nommé sénateur.

Le Brigadier-général Henry Anyidoho était commandant adjoint et chef d'état-major (cmdtA/CEM) de la MINUAR. Diplômé de Sandhurst et de

L'académie militaire de son pays, il a servi comme officier des transmissions au sein de l'armée nationale du Ghana de l'après-indépendance. Il a commandé des troupes, des escadrons et des unités et a occupé bon nombre de postes d'état-major, principalement dans la branche des opérations de l'armée du Ghana. Il a également suivi une formation professionnelle au US Marine Corps Command and Staff College. Il a été affecté à des opérations au Congo et au Liban et a planifié et réussi le déploiement des contingents de son pays lors de missions au Cambodge et au Libéria.

Étant donné que le Ghana fournissait un important contingent à la MINUAR, on lui a demandé de désigner un officier à titre de cmdtA/CEM et c'est le Brigadier-général Henry Anyidoho qui a été choisi. Il est devenu un ami personnel du Major-général Dallaire ainsi que le conseiller particulier en qui ce dernier avait le plus confiance avant et durant le génocide. Il devait également se tenir prêt à remplacer le Major-général Dallaire au pied levé si jamais ce dernier n'était plus en mesure d'assumer le commandement. Anyidoho aurait fait un aussi bon commandant que Dallaire à la tête de la MINUAR. Une fois la mission au Rwanda terminée, le Brigadier-général Anyidoho a commandé une brigade au Ghana jusqu'à sa retraite.

Le Colonel Uddin Moen du Bangladesh a servi en tant qu'officier principal des opérations et, à l'occasion, commandant du contingent du Bangladesh (le plus important contingent de la MINUAR avant la guerre). Il s'est enrôlé et a combattu durant la guerre civile violente et brutale qui a affranchi le Bangladesh du Pakistan. Dans l'armée d'après-guerre, il a été l'un des officiers désignés pour mettre sur pied une nouvelle armée nationale pour son pays à partir de zéro et avec très peu de ressources. Il a également mené de nombreux combats anti-insurrectionnels durant le conflit national dans les collines de Chittagong (Chittagong Hill Tracts). Il a été commandant au niveau du peloton, de la compagnie et de l'unité. Il a occupé divers postes d'état-major dans des quartiers généraux de campagne et nationaux. Entre autre formation professionnelle, il a fait des études au US Army Command and Staff College.

Le Colonel Moen s'est joint à la MINUAR à titre d'officier principal des opérations durant la phase de déploiement en janvier 1994 et est resté en poste durant la guerre et le génocide. Il était responsable des activités quotidiennes du volet tactique du quartier général de la Force, tandis que le Major-général Dallaire et le Brigadier-général Anyidoho, ainsi que leur

état-major de planification, veillaient au volet opérationnel du quartier général, y compris la planification et la coordination de la campagne avec la collaboration du quartier général stratégique à New York. Le Colonel Moen a bien servi le Major-général Dallaire. Après son affectation à la MINUAR, il a été admis à l'École supérieure de guerre en Chine et a obtenu une promotion. Il occupe aujourd'hui un poste de commandement et d'état-major supérieur au sein de son armée nationale.

Le Colonel Herbert Figoli est arrivé au Rwanda avec le détachement précurseur de la mission de l'ONU au Cambodge pour aider à mettre sur pied la force, en particulier les quartiers généraux de la force et du secteur. Il venait tout juste de terminer une année de service au Cambodge dans un poste de commandement et d'état-major. Il est diplômé de l'académie militaire et du collège de commandement et d'état-major de son pays. Officier d'infanterie, il a occupé des postes de commandement du niveau de peloton jusqu'à celui d'unité et rempli une vaste gamme de fonctions d'état-major. Au Rwanda, il est devenu un conseiller clé du Major-général Dallaire et avec seulement une poignée d'officiers d'état-major, soit 50 observateurs militaires et 60 employés civils d'une entreprise tunisienne, il a pris et tenu la zone démilitarisée de 100 km de long au nord du pays séparant le Front patriotique rwandais (RPF) et les Forces gouvernementales rwandaises (RGF). Il s'est attiré le respect des deux parties et aucun affrontement majeur n'a eu lieu dans la zone démilitarisée (DMZ) tout au long de son affectation à titre de commandant du secteur de la DMZ.

Malheureusement, il a dû regagner les rangs de son armée nationale en janvier 1994, et la MINUAR a été privée de ce commandant de marque durant la guerre et le génocide subséquents. Néanmoins, au terme de sa brève affectation, il a laissé à la MINUAR un quartier général de secteur efficace et une DMZ sous bon contrôle. Il a grandement facilité le déploiement des forces de deuxième échelon en même temps qu'il menait des opérations actives dans la DMZ et aux environs. Après son affectation au Rwanda, il a obtenu une promotion au sein de son armée et il continue d'occuper des postes supérieurs.

Le Colonel Clayton Yachee, du Ghana, a remplacé le Colonel Figoli. Le Colonel Yachee est diplômé de l'académie militaire et du collège de commandement et d'état-major de son pays. Officier d'infanterie, il a été commandant à divers niveaux, du peloton à l'unité, dans l'armée de son



pays. Il a acquis son expérience opérationnelle lors d'une affectation au Liban en pleine guerre civile. Il a occupé un vaste éventail de postes d'état-major dans son armée. Nommé commandant du secteur de la DMZ, il a dirigé entre autres le bataillon ghanéen, composé d'un groupe multinational d'observateurs militaires et d'une compagnie de génie du Bangladesh.

Après le déclenchement des hostilités, le Colonel Yachee a été redéployé à Kigali au poste d'officier supérieur d'état-major de l'aide humanitaire. Le défi était de taille puisqu'il fallait mettre sur pied le volet d'aide humanitaire à partir de presque rien, et ce, sans la contribution d'organismes d'aide internationaux, gouvernementaux et non gouvernementaux (à l'exception du comité international de la Société de la Croix Rouge et de Médecins sans frontières), et fournir la seule aide humanitaire disponible aux dizaines de milliers de personnes déplacées qui étaient sous la protection de la MINUAR. Les efforts et les réalisations hors du commun de cette branche ont sauvé la vie de dizaines de milliers de gens, peut-être même de centaines de milliers, durant le génocide. Le Colonel Yachee a coordonné les efforts humanitaires d'après-guerre, lesquels ont contribué à sauver plus de deux millions de Rwandais au pays et à l'étranger. Pareil tour de force, réussi sans aucune expérience en aide humanitaire, montre bien à quel point ce commandant a fait preuve de bon sens, de jugement, d'initiative, de flexibilité et d'une grande compétence. Après son affectation à la MINUAR, le Colonel Yachee a obtenu de nombreuses promotions au sein de son armée et il occupe maintenant le poste de Chef d'état-major des Forces armées du Ghana.

Le Colonel Isoa Tikoka était le commandant du Groupe d'observateurs militaires, qui, à son apogée en avril 1994, était formé d'environ 350 observateurs militaires répartis dans trois sous secteurs (secteur RPF, secteur RGF et secteur du sud) et appuyait des observateurs dans les trois autres secteurs (ceux de la Mission d'observation des Nations Unies Ouganda-Rwanda ou MONUOR en Ouganda, de la DMZ et de Kigali). Officier d'infanterie, le Colonel Tikoka a étudié à l'académie militaire et au collège de commandement et d'état-major d'Australie. Il a été commandant de peloton, de compagnie et d'unité, et commandant de bataillon pendant un bon moment lors de deux périodes d'affectation opérationnelle. Il a acquis une vaste expérience opérationnelle au sein de l'ONU au Sinaï, au Liban, en Inde, au Pakistan et en Somalie alors qu'il occupait des postes de commandement, d'état-major et d'observateur

militaire. Il a passé davantage de temps à servir dans le cadre d'opérations à l'étranger que dans son pays. Rien ne faisait reculer le Colonel Tikoka et il avait la réputation, au sein de l'ONU, d'être un soldat d'une grande bravoure, réputation qu'il a confirmée à force d'actes de courage durant le génocide au Rwanda.

Le Colonel Tikoka commandait toujours au front, là où le danger était le plus grand. Par son exemple, il s'est attiré le respect et la loyauté de son groupe d'observateurs militaires provenant de 22 pays différents. Il a également été observateur militaire des négociations de paix d'Arusha et conseiller personnel du Major-général Dallaire. Après son affectation au Rwanda, il est demeuré au sein de son armée jusqu'à sa retraite, puis il a accepté un poste de cadre supérieur au gouvernement.

Le Colonel Luc Marchal était le sixième officier supérieur de la MINUAR. Il est diplômé de l'académie militaire et du collège de commandement et d'état-major de la Belgique. Officier d'infanterie, le Colonel Marchal possède une vaste expérience à titre de commandant de peloton, de compagnie et d'unité, en particulier dans le contexte de l'OTAN/la guerre froide. Il a occupé divers postes d'état-major, y compris chef de cabinet du ministre belge de la Défense. Le Colonel Marchal a acquis une expérience opérationnelle considérable en Afrique, au Congo et au Rwanda. Il a été affecté au commandement du secteur Kigali de la MINUAR, lequel englobait l'aéroport, qui était considéré comme le terrain vital de la mission. Son commandement l'a amené à diriger un bataillon de para-commando belge, un petit bataillon du Bangladesh, une compagnie d'infanterie légère tunisienne et bon nombre d'équipes multinationales d'observateurs militaires. Il a occupé simultanément le poste de commandant du contingent belge durant la mission. Avant et durant les phases initiales de la guerre, il a été un conseiller proche et de confiance du Major-général Dallaire.

Quand la guerre a éclaté, il a commandé l'évacuation des expatriés, ce qui a permis de sauver 5 000 étrangers, y compris 150 Canadiens. Malgré la forte pression politique exercée par Bruxelles, il n'a jamais manqué de loyauté envers Dallaire ou abandonné la MINUAR, même lorsque son pays l'a techniquement destitué de son commandement à la MINUAR. Quand on lui a ordonné de retirer le contingent belge, il a délibérément retardé le retrait de plusieurs jours afin de permettre au Major-général Dallaire d'évacuer les unités du Bangladesh (qui avaient reçu l'ordre de leur nation

de se retirer). Il a également gagné du temps pour permettre à Dallaire de redéployer le bataillon ghanéen dans des positions défensives à l'aéroport (le terrain vital de la mission), en dépit du transport et du carburant limités, et de prendre et tenir le seul endroit sur lequel on pouvait compter pour le soutien logistique et l'aide humanitaire et pour une éventuelle évacuation. Le Colonel Marchal incarnait parfaitement le gentilhomme officier; courtois, quadrilingue, brave et homme de principes. Sa force morale et son courage physique ont sauvé la MINUAR pendant les jours sombres de la mi-avril 1994 ainsi que la vie de dizaines, voire même de centaines de milliers de Rwandais.

En revanche de son leadership et de son courage extraordinaires, il est devenu bouc émissaire des échecs et de la lâcheté du Gouvernement belge et ses politiques au Rwanda. Il a été traduit en cour martiale pour avoir omis d'empêcher l'assassinat de dix soldats belges la première journée de la guerre. L'accusation a été rejetée et malgré l'énorme pression politique, il a été complètement innocenté par le juge qui, éloquemment et publiquement, a blâmé le Gouvernement belge de la tournure des événements au Rwanda. Le Colonel Marchal a pris sa retraite de l'armée, mais continue d'être persécuté par certains et louangé par beaucoup d'autres pour les décisions et les mesures qu'il a prises au Rwanda. Pour tous ceux qui ont affronté le danger au Rwanda, il demeurera à tout jamais un héros de cette tragique mission.

Six hommes très différents avaient donc été réunis; chacun ayant une personnalité, des forces, des faiblesses, une religion, une langue et une culture qui lui sont propres. Issus d'établissements très différents, ils ont été façonnés par l'instruction, l'éducation, le perfectionnement et l'expérience de leur armée respective au sein de laquelle ils ont développé une expérience opérationnelle variée et suivi des cheminements de carrière différents. Pourtant, on a regroupé ces soldats en grande partie à cause de leurs caractéristiques communes connues pour former une équipe de commandement supérieur cohésive et efficace placée à la tête d'une force multinationale diversifiée. Les caractéristiques communes que possédait chacun de ces officiers supérieurs sont les suivantes : leader, combattant, commandant, gestionnaire, pédagogue, apprenant et gentilhomme.

La première caractéristique commune de ces six officiers réside dans la qualité de leur instruction, éducation, perfectionnement et expérience. Ils

avaient tous acquis et mis en pratique de solides compétences en leadership et personne n'en doutait au sein de leur armée respective. Leur leadership était basé sur les valeurs militaires communes que sont le devoir, l'honneur, le professionnalisme et le courage. Ils donnaient l'exemple à leurs subalternes tant sur le plan personnel que professionnel et ils commandaient selon le même principe. Rapidement, la majorité de leurs subalternes les imitaient, peu importe leur nationalité. Tous ces officiers étaient déterminés, justes et généralement amicaux et ils fixaient des normes élevées, lesquelles devaient être atteintes et maintenues.

Quatre d'entre eux ont participé en début de carrière à des coups d'État militaires ayant renversé leur gouvernement respectif ainsi qu'à la mise sur pied du gouvernement militaire au sein de leur pays. Cependant, ils ont tous retenu de cette expérience que la démocratie, les droits de la personne et la primauté du droit représentaient les principales valeurs civiles de l'avenir. Ils tenaient tous à préserver la dignité de toute personne, soit de leurs subalternes, des subalternes étrangers ou des Rwandais en général. Ces officiers n'avaient aucune fibre raciste ou ethnocentrique en eux et ils n'auraient jamais toléré que leurs subalternes fassent preuve de discrimination. C'est ainsi qu'ils ont été capables de transformer un groupe de soldats si diversifié en une équipe cohésive et efficace.

On pouvait compter sur chacun de ces officiers pour donner des avis et des conseils clairs et objectifs, mais lorsqu'une décision était prise et que les directives provenaient de la chaîne de commandement, ils obéissaient à l'autorité légitime, peu importe s'ils étaient d'accord ou non. En revanche, ils s'attendaient à ce que leurs subalternes leur rendent la pareille. Dans la culture militaire, la seule épreuve décisive d'un ordre est, comme il se doit, la légitimité de cet ordre.

Les six officiers menaient par l'exemple. Que ce soit dans leur façon de s'adresser aux autres, de se comporter, de s'entraîner, d'affronter l'adversité ou de composer avec la vie de tous les jours, ils donnaient l'exemple par leurs paroles et leurs gestes. La mission passait avant eux. Les principes éthiques que ces officiers personnifiaient de manière si évidente sont les mêmes que ceux véhiculés par les Forces canadiennes et auxquels nous devons tendre pour réussir dans l'avenir.

En tant que leaders, ils concentraient toute leur énergie et toute leur attention à exécuter les missions que leur confiait la chaîne de commandement.

Leur priorité était d'exécuter la mission malgré le contexte situationnel complexe et changeant, le danger et les ressources inadéquates, et les officiers exigeaient de leurs subalternes qu'ils y mettent tous leurs efforts. Ils comprenaient que la mission et les tâches à accomplir étaient *légitimes* (moralement, éthiquement et juridiquement) et *importantes* (sur le plan opérationnel et dans le contexte humanitaire) et ils ont su motiver l'ensemble des subalternes pour y parvenir. Les soldats peuvent accomplir une mission donnée ou s'y investir totalement uniquement s'ils pensent que cette mission est légitime et importante. Ils ne risqueront pas leur vie et ne prendront pas la chance de se blesser ou de tomber malade si l'aspect moral, éthique ou opérationnel d'une mission est discutable.

À titre de leaders, ces officiers possédaient l'expérience et les compétences nécessaires pour former rapidement des équipes efficaces. Ils étaient capables d'apprécier les tâches essentielles à la réussite de la mission, d'évaluer les forces et les faiblesses des subalternes, d'affecter les ressources et d'agencer tous ces éléments de façon à constituer une équipe efficace pour réussir la mission. Le fait de mettre sur pied des équipes multinationales cohésives et efficaces permettait de combiner les forces de chacun des soldats et de compenser pour leurs faiblesses individuelles.

La capacité de constituer une équipe multinationale efficace est une aptitude essentielle pour un leader à la tête d'une force multinationale. Bien qu'en général on privilégie toujours les officiers de son armée ou d'une armée similaire pour accomplir le travail critique et occuper des postes de leaders, il faut résister à cette tendance et donner des responsabilités à des soldats de toutes les nationalités représentées si l'on veut gagner leur loyauté et leur respect. Même si on risque parfois de trop en demander à certains soldats, les avantages que procurent la loyauté et l'efficacité opérationnelle dépassent largement les risques lorsque vient le temps de former une équipe efficace.

Chacun des officiers était particulièrement ouvert d'esprit et porté à préserver la souplesse de la planification et de l'exécution de l'opération. La situation au Rwanda n'était pas ce qu'elle semblait être. Elle ne se prêtait pas à une mission de maintien de la paix pure et simple, et traditionnelle. Elle a rapidement dégénéré en guerre et en génocide, d'où l'impossibilité d'exercer un maintien de la paix conventionnel et d'appliquer la doctrine de combat conventionnel. La situation était sans précédent : une force au mandat mal défini, assujettie à des contraintes et

mal soutenue devait ouvrir une nouvelle voie dans une situation dangereuse et complexe. Les six hommes se sont montrés à la hauteur du défi inhérent au commandement dans des conditions de combat et d'adversité car ils étaient toujours capables de s'adapter à la situation au fur et à mesure qu'elle changeait.

L'attachement aux militaires et à la vie militaire est le dernier point commun important de ces leaders. Même s'ils exprimaient cet attachement de manière différente, les officiers prenaient toujours des décisions et orientaient les efforts de la force en fonction de leurs troupes et du bien-être de ces dernières, et ce, de façon authentique et manifeste. Ils faisaient manifestement toujours tout en leur pouvoir pour assurer le bien être et le confort de leurs soldats, malgré le manque de ressources, les obstacles et le danger. Ils vivaient dans les mêmes conditions et subissaient les mêmes privations que le soldat le moins haut gradé. Ils menaient par l'exemple. Un bon officier doit aimer ses soldats même quand il leur ordonne, comme ce fut le cas, de donner leur vie pour accomplir la mission.

En raison de leur instruction, de leur éducation, de leur perfectionnement et de leur expérience en matière de leadership vastes mais différents, tous ces officiers étaient à leur manière des leaders efficaces. Doit-on être un leader efficace pour devenir un commandant efficace? La réponse est oui, puisque les soldats suivront un commandant à cause de son autorité légitime, mais ils le feront au risque de leur vie uniquement s'ils le respectent en tant qu'être humain. Ce point est très important et il est nécessaire de le répéter : *Les soldats vont suivre un commandant parce qu'ils n'ont pas le choix, mais ils vont suivre un leader parce qu'ils le veulent bien.* Au Rwanda, chacun d'entre nous a été délaissé et abandonné par son pays, son armée et la communauté internationale. Nous avons bénéficié d'un niveau de soutien qu'on peut uniquement qualifier d'« ignominieux ». New York nous a dit qu'« il n'y avait pas de renfort pour nous et qu'on ne viendrait pas nous chercher ». Nous savions qu'en cas d'attaque par l'une ou l'autre des parties, personne ne se porterait à notre secours. Le Major-général Dallaire ne pouvait même pas nous garantir une bouteille d'eau, un repas ou la possibilité d'être évacué si jamais l'un d'entre nous était blessé ou tombait malade. Lorsque tout le monde a quitté le Rwanda et signifié clairement que ça ne valait pas la peine d'y rester, pourquoi sommes-nous demeurés sur place et avons-nous continué d'accomplir nos tâches professionnelles militaires alors qu'il était évident que personne n'allait soutenir notre mission? Nous sommes restés pour la seule et unique raison

que nos commandants avaient gagné notre loyauté et notre confiance et que nous nous en remettions à nos leaders. Tant qu'ils resteraient, nous allions demeurer à leurs côtés. Tant qu'ils feraient leur boulot, nous ferions le nôtre, peu importe le prix.

Et le prix a été élevé. Des 444 soldats de la MINUAR, quinze ont été tués, environ deux douzaines ont été blessés, la moitié ont attrapé la malaria et on pense que la grande majorité ont subi un violent choc psychologique, d'intensité variable. La seule façon de quitter la MINUAR pour chacun de ces 444 soldats était dans une housse mortuaire ou sur une civière, pour autant que l'aéronef de transport Hercules puisse venir les cueillir.

Les soldats peuvent suivre un commandant qui n'est pas un leader en temps de paix. Ils ne suivront pas ce même commandant, qui n'est pas leader, dans des conditions comme celles au Rwanda. Tant que le commandant fait des gains, ses subalternes le suivent. Cependant, lorsqu'il essuie un échec, ils cessent de le suivre comme ce fut le cas au Rwanda de commandants de peu d'expérience dont le leadership n'inspirait pas confiance à leurs soldats. En revanche, un leader qui a mérité le respect et la loyauté de ses subalternes peut, pour une raison hors de son contrôle, subir un échec et continuer de commander. En pareil cas, les subalternes continuent de respecter le commandant et lui pardonnent ses erreurs puisqu'ils savent qu'il fait de son mieux avec les moyens dont il dispose et qu'il se préoccupe autant du succès de la mission que de leur bien-être. Un commandant efficace doit donc être un leader efficace.

Le passé de combattant de chacun de ces officiers est la deuxième caractéristique commune. Ils se sont tous enrôlés dans la profession des armes en tant que soldat au service de leur pays respectif. Ils ont tous été formés pour combattre et vaincre à chaque niveau de commandement. Certains d'entre eux étaient des habitués du combat ou avaient participé à des opérations au cours desquelles des combats avaient eu lieu et ils avaient tous longuement étudié et mis en pratique la compétence ultime du combattant, soit celle de combattre et de vaincre.

Même si cette compétence ne semblait pas utile durant la mission de maintien de la paix avant la guerre au Rwanda, après le 7 avril, tous les soldats savaient sans l'ombre d'un doute que la force devait, en dernier ressort, être prête à combattre, à tuer l'ennemi et à sacrifier ses hommes au besoin pour accomplir la mission. Personne n'allait capituler après avoir

entendu parler des corps mutilés de nos homologues belges ou les avoir vus. Nous n'avions pas l'illusion de croire non plus que les méthodes de négociation conventionnelles des missions de maintien de la paix nous permettraient de régler tous les conflits avec les bouchers sanguinaires de la milice d'Interhamwe. Un officier doit être capable de combattre et de remporter le combat.

Chacun des six officiers avait gagné le respect et la confiance de ses propres subalternes, de sorte que ces derniers savaient quand et comment combattre au besoin. Par le fait même, tous les subalternes savaient que leurs officiers supérieurs les feraient combattre de manière efficace au besoin, mais qu'ils ne le feraient pas sans raison. Un soldat sait quand et comment combattre, mais un Casque bleu espère ne jamais devoir l'apprendre. Les missions complexes et dangereuses durant lesquelles nous avons été déployés au cours de la dernière décennie, le Rwanda n'étant qu'un exemple récent parmi tant d'autres, exigent des combattants qu'ils sachent combattre au besoin même s'ils ne sont pas nécessairement appelés à le faire. Dans le cas du Rwanda, les six officiers cumulaient un éventail de compétences incroyables qui leur permettaient d'épuiser tous les moyens avant d'avoir recours à la force, mais ils ne pouvaient pas écarter cette dernière option et, le cas échéant, ils avaient la préparation et la compétence voulues. Le fait d'être un combattant est l'une des caractéristiques essentielles de l'officier supérieur des temps modernes et nous ne devrions jamais perdre cela de vue au moment où les forces militaires s'adaptent à l'ère postmoderne.

L'expérience de commandant est la troisième caractéristique de ces officiers. Ils possédaient tous une expérience approfondie de tous les niveaux de commandement depuis le début de leur carrière, alors qu'ils étaient commandants de peloton ou d'un élément équivalent au sein de leur armée, jusqu'à leurs récentes affectations comme commandant d'unité, voire même de formation. Certains d'entre eux avaient même déjà assumé le commandement d'une force multinationale. Rien ne remplace l'expérience acquise en tant que commandant. On peut passer sa vie à étudier la théorie du commandement, mais sans la pratique, il est impossible d'acquérir l'aisance et la confiance des commandants d'expérience.

Le fait d'avoir occupé des postes d'état-major, appris le fonctionnement des diverses organisations et observé de bons et de mauvais commandants a permis à ces officiers de devenir des commandants d'expérience efficaces.



Leurs affectations à des postes de commandement et d'état-major à tous les niveaux de la chaîne de commandement ont fait en sorte qu'ils étaient également compétents dans les deux domaines. Certains disent qu'il faudrait avoir à choisir entre le commandement et l'état-major comme cheminement de carrière pour mieux développer des compétences précises. Pourtant, une telle option s'est avérée un échec tout au long de notre histoire militaire ainsi qu'au Rwanda. Elle donnerait comme résultat des commandants supérieurs qui ne savent pas comment utiliser leur état-major et des officiers supérieurs d'état-major qui ne savent pas commander. La meilleure solution, qu'utilisent toutes les grandes armées du monde peu importe leur taille, est d'offrir de l'instruction, de l'éducation, du perfectionnement et des occasions d'apprentissage aux officiers dans des postes de commandement et d'état-major au fur et à mesure qu'ils montent dans la chaîne de commandement jusqu'à ce qu'ils plafonnent ou qu'ils soient exclus du processus de sélection. Malheureusement, dans certains cas et dans certaines armées, l'avancement professionnel est déjà tout tracé d'avance, ce qui, en bout de ligne, ne fournit pas les meilleurs commandants ou officiers supérieurs d'état-major. L'expérience combinée dans des postes de commandement et d'état-major doit être complète et en mesure de prouver que l'officier maîtrise les compétences de commandement et d'état-major à tous les niveaux. Avec le maintien de cette option, nous continuerons de nous assurer que les armées forment des commandants supérieurs qui sont aussi à l'aise, sûrs d'eux, polyvalents et expérimentés dans des postes de commandement que dans des postes d'état-major.

Qu'est-ce que l'expérience du commandement apporte à l'officier? D'abord, elle lui permet d'approfondir ses compétences en regard d'un certain grade. Les compétences acquises dans des postes de commandement sont toujours essentielles pour passer au niveau de commandement suivant.

Ensuite, l'expérience du commandement façonne le caractère. Chaque commandant est à la fois unique et seul. Tous ses subalternes observent et étudient ses paroles et, plus important encore, ses gestes. Il ne peut pas se relâcher ni cacher une faiblesse de caractère. Il doit joindre le geste à la parole. Les soldats sont intelligents, ils savent reconnaître les officiers supérieurs et les commandants qui n'ont pas suffisamment de caractère et, ultimement, ils ne suivront pas ces derniers dans l'adversité.

L'expérience du commandement et la préparation au commandement sont d'excellents moyens d'aiguiser son intelligence. Personne ne veut se retrouver sous le commandement d'un « imbécile ». À peu près tout le monde peut être conditionné à réagir d'une certaine façon dans une situation connue, ce qui est le but de l'instruction. Cependant, seules l'éducation et la stimulation intellectuelle permettent à un individu d'apprendre à raisonner durant une situation imprévisible. En raison de l'environnement de sécurité actuel et futur, nous avons besoin (comme l'a prouvé le groupe en question) de commandants très intelligents et capables de raisonner en cas de situations imprévisibles comme nous continuerons d'en affronter durant les opérations complexes et changeantes de l'avenir.

La compétence en tant que gestionnaire est une autre caractéristique commune aux six officiers supérieurs de la MINUAR. La gestion est devenue la « bête noire » de l'officier à l'intellect défaillant qui manque d'assurance à l'égard des compétences nécessaires au futur leader. Un officier dirige des gens et des organisations, puis gère des ressources. On ne devrait pas ressentir de malaise à étudier continuellement la gestion en vue d'acquérir les compétences nécessaires pour gérer efficacement des ressources à un niveau supérieur de commandement.

Chacun de ces officiers provenait d'une armée qui ne disposait même pas des ressources considérées comme minimales. La seule constante durant la MINUAR, avant et durant la guerre et le génocide, a été le manque total de ressources à un point tel qu'il était difficile d'atteindre l'état d'efficacité opérationnelle minimal. Comme certains l'ont laissé entendre, un officier peut abandonner la partie, blâmer les politiciens et quitter la mission dégoûté. Un soldat professionnel accepte la situation et en tire profit pour réussir ou tenter de réussir la mission qui lui a été confiée. Bien qu'il soit obligé de prévenir ses supérieurs des risques liés au manque de ressources, il doit tout faire en son pouvoir pour obtenir davantage de ressources. En bout de ligne, il obtient ce qu'il peut et il a quand même l'obligation professionnelle d'accomplir la mission. La MINUAR a été un échec au Rwanda, mais ce n'est pas parce que nous n'avons pas essayé d'utiliser le peu de ressources dont nous disposions pour exécuter notre mission.

Les aptitudes en gestion, qu'avaient développées les six officiers supérieurs durant leur carrière dans des armées ayant des ressources insuffisantes, sont des compétences essentielles d'un officier supérieur. Ces officiers

étaient capables de faire cinq choses. D'abord, ils connaissaient toujours la quantité de chacune des ressources critiques dont ils disposaient dans la force. Ensuite, ils allouaient toujours la quantité essentielle minimale de ressources aux tâches prioritaires. Puis, ils supervisaient efficacement l'utilisation des ressources de manière à éviter tout gaspillage. Ils ne se sont jamais contentés du peu de ressources et ils ont toujours tout fait pour en obtenir davantage. Enfin, ils étaient toujours à l'écoute des idées permettant d'improviser ou d'améliorer la situation en matière de ressources. Les compétences en gestion des ressources sont cruciales pour un officier affecté à un commandement multinational et ne peuvent être déléguées au personnel.

Il faut éviter la microgestion, mais le commandant doit toutefois connaître l'état de ses ressources disponibles, allouer ces dernières de façon à accorder la priorité aux tâches les plus importantes et faire tout en son pouvoir pour en obtenir davantage. Cette leçon tirée de l'expérience des officiers supérieurs de la MINUAR met en évidence une aptitude essentielle des officiers supérieurs. Somme toute, les militaires affectés à des postes de commandement multinational doivent s'attendre à manquer des ressources nécessaires pour accomplir leurs missions.

Individuellement et collectivement, les officiers supérieurs de la MINUAR avaient plus d'instruction, d'éducation et d'expérience que la majorité de leurs subalternes. De plus, ils n'ont pas choisi leurs subalternes. Ils devaient s'accommoder des individus qui leur étaient assignés sans égard pour l'éthique du travail, les coutumes, la langue ou les compétences et expérience de commandement ou d'état-major de ces derniers. Certains subalternes étaient étonnamment bien entraînés et aptes. D'autres étaient presque inutiles, soit sans le vouloir ou en raison d'un manque d'éthique du travail. Indépendamment de l'apport de chacun des subalternes, il fallait les regrouper pour former une équipe efficace qui réussirait la mission.

Les six officiers étaient extrêmement habiles et habitués à évaluer le niveau de compétence de chacun des subalternes sans tenir compte de leur nationalité, de leur race, de leur expérience ou de leur instruction. Les tâches critiques étaient assignées aux subalternes qui s'étaient montrés aptes et qui faisaient preuve d'éthique au travail, et ce, sans égard pour leur nationalité. Cependant, si toutes les tâches exigeantes et dangereuses sont uniquement attribuées aux meilleurs, lorsque ces derniers flanchent ou sont tués, il ne reste pas de « meilleurs » en réserve. Chaque subalterne doit

avoir l'occasion de se perfectionner au maximum de ses capacités. Par exemple, un militaire incapable de lire et d'écrire l'anglais, même si c'est bien involontaire de sa part, n'apprendra pas à écrire dans une zone de guerre, donc il ne devrait pas occuper un poste d'état-major. Il pourrait toutefois être envoyé en campagne si ses compétences le permettent. La capacité de détecter si une personne est en mesure de perfectionner ses compétences requiert un jugement subjectif et c'est une compétence essentielle que doit posséder tout officier supérieur.

Le rôle de pédagogue des six officiers est une autre compétence commune essentielle. Chacun d'entre eux a passé une grande partie de son temps à former les subalternes ou à demander aux « meilleurs » de le faire. L'idée selon laquelle l'instruction cesse dans la zone de mission ou dès le tir de la première balle est complètement erronée. Durant la MINUAR, les compétences concernant les règles d'engagement, le travail d'état-major, les communications et autres étaient enseignées tout au long de la guerre. L'instruction ne cesse jamais. Les subalternes peuvent toujours apprendre quelque chose qui peut leur sauver la vie ou épargner celle des autres. De plus, la formation continue accroît l'efficacité opérationnelle globale de la force. Ces officiers étaient tous d'excellents éducateurs et ils ont investi temps et efforts pour former et perfectionner leurs subalternes.

Les subalternes dont l'éthique du travail laissait à désirer et qui refusaient de se perfectionner étaient dispensés des tâches critiques, chargés de tâches banales mais dangereuses ou retirés du théâtre. Cependant, ces actions ne devaient pas être prises à la légère. Aucun gouvernement n'aime se faire dire qu'un de ses officiers manque de professionnalisme et qu'il est incompetent et ce dernier criera toujours à la discrimination en pareil cas. La meilleure façon de s'y prendre pour l'officier supérieur est d'informer le commandant du contingentement national des lacunes du subalterne et des efforts déployés pour y remédier, de le prévenir que le subalterne représente un fardeau pour l'armée nationale et, par conséquent, de lui demander de rencontrer le subalterne pour discuter de son attitude ou de tout simplement relever ce dernier. Ce principe a été utilisé efficacement durant la MINUAR, mais seulement à quelques reprises et dans des cas de lâcheté ou d'incompétence totale ou lorsque les actions de l'individu compromettaient la mission. Dans la majorité des cas, il a été possible d'affecter l'officier à des tâches correspondant à ses compétences et de lui permettre de contribuer de manière significative, quoique limitée, à la réussite de la mission.

N'importe quel officier de n'importe quel grade qui pense tout savoir est un imbécile trop stupide pour prendre conscience de son imbécillité. Nous pouvons toujours apprendre et quiconque, indépendamment de sa race, de sa culture, de son instruction, de son éducation ou de son expérience, peut nous enseigner quelque chose. La sagesse d'admettre les limites de leurs connaissances est l'avant-dernière compétence commune des six officiers supérieurs. Ils étaient toujours prêts à apprendre. Il n'y a pas de honte à demander à un subalterne ou à un civil de nous enseigner une compétence que nous n'avons pas.

Chacun des officiers supérieurs avait soif d'apprendre et était prêt à s'adapter pour s'améliorer en tant qu'officier et aider ses subalternes à devenir meilleurs. La leçon à retenir de la MINUAR est qu'on ne cesse jamais d'apprendre et que tout le monde dans la zone de mission peut nous enseigner quelque chose. En réalité, ce n'est pas ce qu'on sait, mais plutôt ce qu'on ne sait pas qui risque de mettre notre vie et celle de nos soldats en danger dans l'environnement nouveau, complexe, dangereux et continuellement changeant d'une mission. Durant notre carrière, il faut prendre le temps d'apprendre et demeurer un apprenant jusqu'à la fin.

L'expression « officier et gentilhomme ou gente dame » n'est plus en usage étant donné qu'on ne la considère plus conforme sur le plan idéologique dans notre armée post moderne. Durant la MINUAR, nous avons eu le privilège d'être au service de six officiers supérieurs qui étaient des gentilshommes, ce qui constitue la dernière caractéristique commune. Comment définir exactement un gentilhomme ou une gente dame?

Chacun des six officiers savait comment parler, s'habiller et agir selon la situation. Ils étaient aussi à l'aise dans une réunion internationale au palais présidentiel que dans un cocktail à l'ambassade ou sous une pluie de tirs à manger un bol de riz avec un soldat. Entourés de soldats dans le théâtre ou invités à une importante réception mondaine, ils étaient capables de s'adapter à la situation, de parler une autre langue au besoin, de se vêtir en conséquence et d'agir de façon conforme à l'étiquette. J'étais toujours fier de chacun d'entre eux et j'admirais leur aise à s'adapter à toute situation. Ils étaient un exemple pour nous tous.

Leur adaptabilité représentait également une exigence opérationnelle pour deux raisons. D'abord, avant et même pendant la guerre, on apprenait davantage de choses concernant l'environnement opérationnel à côtoyer

les dirigeants des pays en état de guerre qu'à demeurer dans nos bureaux à nous plaindre du manque de connaissance de la situation sur le terrain.

Les échanges nous permettaient de rassembler des données de renseignements, de changer d'attitude et de manière d'agir et, en bout de ligne, d'influer sur la situation en vue d'assurer le succès de la mission. Grâce à leur charme, les six officiers supérieurs ont désarmé leurs adversaires et ont pu comprendre leur façon de voir les choses. Ensuite, les soldats de tous les pays ont de l'estime pour un officier gentilhomme ou gente dame étant donné qu'il n'est pas simplement des leurs, mais qu'il est digne de respect. Les militaires du rang et les sous-officiers se sont mis à éprouver de moins en moins de respect pour les membres du corps des officiers canadiens quand ces officiers ont considéré qu'ils n'avaient plus besoin de s'exprimer, de se vêtir et de se comporter comme un gentilhomme ou une gente dame. Cette caractéristique demeure donc un atout essentiel pour les officiers supérieurs, en particulier durant une mission multinationale où elle est considérée comme « cruciale » par les subalternes provenant d'armées et de cultures différentes.

Nous avons dressé le portrait de six officiers supérieurs différents issus de six nations et cultures divergentes, de six armées distinctes, et ayant suivi des parcours différents en termes d'instruction, d'éducation, de perfectionnement professionnel et d'expérience. Ces six officiers ont su s'intégrer rapidement et ont dirigé la MINUAR avec une efficacité qui a dépassé nos espérances dans le cadre de la mission au Rwanda avant et après le génocide. Les militaires au service de la MINUAR ont pu compter sur des leaders qui faisaient de leur mieux en dépit du peu de ressources disponibles pour accomplir la mission. La contribution de la MINUAR au Rwanda a surpassé celle du reste du monde pendant la guerre civile et le génocide. Le mérite en revient aux caractéristiques des officiers supérieurs et au désir que ces derniers ont inspiré à leurs subalternes d'exécuter leurs tâches au meilleur de leur compétence professionnelle.

Les officiers supérieurs appelés à travailler dans l'environnement de sécurité actuel et futur ainsi que les officiers qui aspirent à devenir officiers supérieurs doivent être des leaders, des combattants, des commandants, des gestionnaires, des pédagogues, des apprenants et des gentilshommes ou gentes dames d'une grande efficacité. À défaut de telles caractéristiques, on pourra rarement savourer la victoire dans le cadre d'une mission multinationale. Grâce à ces caractéristiques, et grâce à une bonne

préparation en vue des inévitables opérations que nous mènerons dans l'environnement de sécurité complexe de l'avenir pour le compte de notre pays, les officiers canadiens vont continuer d'allonger l'imposante liste de victoires qui forment notre histoire et notre tradition militaires.

## CHAPITRE 4

### OPÉRATIONS AU PAYS ET À L'ÉTRANGER – QUELQUES CONSEILS

*Major R.J. Martin*

#### CONTEXTE

Sans aucune prétention, je crois que mon expérience m'a donné une certaine sagesse qui mérite d'être partagée. À titre d'officier d'infanterie, j'ai servi dans les trois bataillons du Royal Canadian Regiment (RCR), à l'école de combat du RCR et dans le 3<sup>e</sup> Commando aéroporté de l'ancien Régiment aéroporté du Canada, et j'ai également occupé divers postes d'état-major. Tout aussi importants sont les huit déploiements opérationnels auxquels j'ai participé : Chypre en 1984 et en 1991, Oka en 1990, Cambodge en 1992, Bosnie-Herzégovine en 1992 et en 1998, ainsi que Sierra Leone en 2000\*. J'ai divisé mes nombreuses observations en grandes catégories : la propension à employer la force, les décharges par négligence et les façons de les prévenir, dire la vérité aux gens au pouvoir et des conseils à l'intention des observateurs militaires des Nations Unies. J'aborderai chacun de ces sujets un après l'autre.

#### LA PROPENSION À EMPLOYER LA FORCE

Selon mon expérience, les soldats n'emploient la force pour la première fois qu'après avoir encaissé une provocation bien supérieure à ce qui est stipulé dans les Règles d'engagement (ROE) en vigueur, c'est-à-dire que leur seuil de tolérance et leur acceptation des risques est généralement très élevé. Inévitablement, il y aura eu plusieurs situations où les soldats auraient pu, et probablement auraient dû, employer la force avant de finalement s'y résoudre. De fois en fois par la suite, le seuil de tolérance diminue et les soldats ont tendance à employer la force de plus en plus rapidement. Ce renversement entraîne un important problème de leadership. En gros, un leader doit veiller à ce que la force soit employée de façon

---

\* Note de la rédaction : Le Major Martin était en Afghanistan au moment de la parution de cet article (automne-hiver 2005-2006).



appropriée conformément aux ROE (c'est-à-dire quand le seuil est dépassé), mais il doit également s'assurer que le seuil ne chute pas sous le niveau dicté par le bon jugement et ce que les ROE permettent. Bref, les leaders doivent maintenir la crédibilité de la force et la cohérence afin que les autres parties comprennent « les règles ».

Les premiers coups de feu tirés par mon bataillon pendant la crise d'Oka à Kanawake en 1990, par exemple, ont suivi des actes très violents commis par nos antagonistes. Conformément aux ROE, il était tout à fait approprié d'ouvrir le feu (par contre, on s'est servi d'une mitraillette légère C-9, ce qui signifie qu'il y a eu une courte rafale plutôt qu'un seul coup, et l'arme n'était pas pointée dans une direction particulièrement sans danger). Je juge néanmoins que les actes du soldat étaient justifiés compte tenu des circonstances. Il a pris l'initiative de tirer des coups de semonce au moment où la violence était telle que la vie d'un soldat était menacée (une foule s'en était pris à un soldat). Les officiers supérieurs partageaient mon avis puisqu'ils ont déterminé que le soldat avait agi correctement et qu'ils n'ont pris aucune autre mesure disciplinaire ou administrative.

Cependant, je crois qu'on aurait dû prêter davantage attention aux erreurs qui ont été commises. Pas dans le but de condamner les agissements du soldat (puisque je crois, encore une fois, qu'il a bien agi) ou de jeter le blâme sur quelqu'un, mais pour montrer que, bien que l'emploi de la force soit parfois nécessaire, la façon de l'utiliser est aussi importante et que des questions seront inévitablement posées. Dans le cas qui nous intéresse, les leaders ont constaté qu'avant cet incident, les soldats hésitaient généralement à employer la force, et ce, peu importe le degré de provocation ou de menace. Les leaders ont donc décidé qu'il ne fallait pas insister sur les erreurs si on voulait changer cette mentalité dangereuse puisque toute critique de l'incident aurait pu aggraver le problème et faire hésiter les soldats à prendre les mesures appropriées malgré le danger. Dans les conditions qui existaient au moment de l'incident, le raisonnement ainsi que la conclusion qui a suivi étaient complètement justifiés.

Fait significatif toutefois, au cours de l'incident suivant, des coups de semonce ont été tirés beaucoup plus rapidement. Quoique les soldats aient fait preuve d'un jugement moindre, leur intervention respectait les ROE. Au premier signe de danger ou presque, ils ont tiré des coups de feu alors qu'ils n'auraient pas réagi de la même façon une semaine auparavant. Deux problèmes surgissent ici. Le premier : l'emploi de la force peut

rapidement devenir inapproprié, voire illégal. Le second : l'efficacité des coups de semonce diminue rapidement de fois en fois. La population réagit vivement la première fois qu'elle entend un coup de semonce, mais aux environs du troisième épisode, elle réagit beaucoup moins, voire pas du tout.

Le dosage est délicat. Pour de tels incidents ainsi que pour des incidents qui auraient exigé l'emploi de la force, la bonne approche à adopter par la compagnie/le peloton est, à mon avis, le debriefing collectif. Il ne s'agit pas ici de « faire des reproches » au soldat qui a ou qui n'a pas appuyé sur la gâchette (et il faut bien insister sur ce dernier point), mais plutôt de procéder à un examen post action visant à déterminer honnêtement ce qui aurait pu, ou ce qui aurait dû, être fait dans les circonstances. Par nature, on hésite toujours à mettre en doute les actes d'autrui, mais on doit surmonter cette tendance pour rendre l'exercice utile. On doit insister sur le fait qu'avec du recul (on sait bien que tout est toujours plus clair après coup) et plus de temps pour réfléchir, on peut trouver de meilleures solutions, lesquelles devraient être discutées à des fins éducatives et pour servir d'expérience par procuration à ceux qui pourraient un jour être confrontés à des situations semblables. Cependant, cette analyse et ce debriefing ne doivent pas être considérés ou interprétés comme une critique, car les soldats prennent les meilleures décisions possibles et interviennent en situation de crise alors qu'ils ne disposent que de peu de renseignements et de temps. De plus, les comptes rendus ou les notes des discussions subséquentes pourraient servir de base à une proposition de leçon retenue afin de partager l'expérience et la leçon retenue avec les membres d'autres groupes ou unités.

### **LES DÉCHARGES PAR NÉGLIGENCE ET LES FAÇONS DE LES PRÉVENIR**

Selon mes observations, il semble que le nombre de décharges par négligence au cours d'une période d'affectation suit une courbe prévisible. Le sommet de la courbe varie selon l'instruction et l'expérience, mais le nombre de décharges par négligence est généralement le plus élevé au début de la période d'affectation (quand les soldats n'ont pas encore acquis l'expérience du transport et du maniement de munitions réelles), puis diminue rapidement. Ensuite, on observe une légère hausse quand la routine s'installe et que les soldats gagnent une confiance excessive. Finalement, le nombre chute de nouveau, l'augmentation des décharges

par négligence, et les procès sommaires qui s'en suivent, rappelant à tous les membres du personnel le prix à payer pour la négligence. Le nombre augmente parfois à la fin de la période d'affectation alors que la complaisance s'installe de nouveau.

Selon moi, il faudrait modifier un peu notre approche de l'instruction. En effet, je crois que, dans le cadre de leurs tâches courantes en garnison, les soldats devraient porter leur arme, chargée à blanc, tous les jours pendant plus ou moins un mois avant le déploiement, plutôt que seulement pendant les exercices préalables au déploiement. Les armes peuvent être distribuées après les périodes quotidiennes d'entraînement physique et retournées au dernier rassemblement. Les soldats devraient les porter toute la journée afin de s'exercer à les dégager en entrant dans un immeuble et à les charger en partant. L'utilisation de balles à blanc pendant l'instruction précédant le déploiement a pour but d'éviter la montée initiale de décharges par négligence grâce à des mesures prises au Canada. Essentiellement, la courbe se déplacerait vers la gauche et les erreurs seraient commises pendant l'instruction au lieu d'être commises pendant les opérations.

Le problème des décharges par négligence exige du doigté. Dans presque tous les cas, les décharges par négligence résultent d'un instant d'inattention. Si l'on réagit trop fortement, les soldats craindront davantage de porter leur arme chargée et de courir le risque d'ouvrir le feu par négligence que d'affronter un antagoniste ou une menace exigeant le port d'une arme. Il ne faut pas se leurrer, certains soldats retirent le percuteur de leur arme pour éviter une décharge par négligence. Que faire à part inspecter encore et encore? La punition doit être proportionnelle au crime, mais le but est d'instiller la vigilance (par définition, une décharge par négligence est involontaire). Je suis en désaccord avec les énormes amendes (qui équivalent à un pourcentage d'une « solde de l'ONU » ou quelque chose du genre). Les amendes devraient correspondre au minimum nécessaire afin de démontrer qu'une telle inattention est grave et inacceptable. Il est préférable de favoriser une culture qui reconnaît que les décharges par négligence sont une erreur professionnelle grave. Ainsi, la gêne d'un soldat quand il se rend responsable d'une décharge par négligence a un effet davantage dissuasif qu'une amende. Quand les circonstances le permettent, le retrait de l'arme et l'interdiction au soldat d'accomplir des tâches qui exigent une arme jusqu'à ce qu'il ait suivi de nouveau l'instruction de qualification aura une plus grande incidence qu'une

amende, démontrera la gravité de l'erreur, favorisera une culture professionnelle, renforcera et actualisera l'instruction, et n'affectera en rien la famille du soldat ou sa qualité de vie.

### DIRE LA VÉRITÉ AUX GENS AU POUVOIR

Les leaders donnent des ordres et ils ne veulent pas que leurs ordres soient médiocres. Toutefois, des ordres donnés sans une bonne compréhension de la situation sembleront souvent insuffisants. Certains ordres sont médiocres alors que d'autres reposent sur de l'information qui n'est peut-être pas disponible à ceux qui les reçoivent. Pour avoir une force armée efficace, les soldats qui reçoivent les ordres, peu importe la qualité des ordres, doivent les accepter. Par contre, il revient aux leaders de tous les niveaux de signaler toute lacune grave dans les ordres reçus (quand les circonstances le permettent – il faut faire preuve de jugement ici – parfois c'est possible, et parfois non). Il faut combler les lacunes à un niveau ou à un autre. Il peut s'agir d'une réponse de la sorte : « Le commandant est au courant de cela et en a tenu compte ». C'est très important, car le commandant ne connaissait peut-être pas certaines circonstances et par conséquent, n'a peut-être pas étudié toutes les ramifications possibles des ordres. Il n'est pas facile de « dire la vérité aux gens au pouvoir », c'est-à-dire à la chaîne de commandement, et souvent, des questions valides ne sont pas portées à l'attention de la chaîne de commandement. Il suffit qu'un maillon de la chaîne craigne de parler d'un problème à son supérieur pour que la chaîne se brise. Les commandants doivent garder l'œil ouvert.

Je donnerai deux exemples. Le premier concerne les ROE communiquées à Oka. Essentiellement, aucun coup de feu ne devait être tiré en signe de riposte à moins que le tir ennemi n'ait atteint une cible. Selon moi (et selon la plupart des officiers des armes de combat), cela signifiait que je ne pouvais avoir recours à la force létale que s'il y avait des pertes. Encore aujourd'hui, je ne suis pas certain de vraiment comprendre la signification d'un tel ordre. Je suis d'avis (tout comme je l'étais à l'époque) qu'avant que le Cpl Lemay (membre de la force policière provinciale du Québec) ne soit abattu, les autochtones avaient tiré des coups de semonce, la police avait riposté et les autochtones avaient ensuite ouvert un tir d'efficacité. Les ROE visaient peut-être à éviter qu'une telle situation se produise. Il se peut aussi que le commandant qui a donné cet ordre ne comprenait pas qu'il enlevait en partie aux soldats le droit de se défendre. De toute évidence,

personne n'a parlé franchement aux gens au pouvoir puisque l'ordre n'a pas été modifié. De toute façon, il s'agissait d'un ordre très difficile à donner puisqu'il ne reposait pas sur le raisonnement expliqué plus haut et selon moi, tous ont douté de cet ordre. Les circonstances permettaient une explication détaillée ou une modification si l'intention était différente. Sinon, je doute grandement que la restriction aurait été respectée s'il y avait eu escalade.

Dans le deuxième exemple, je connais l'intention sous-jacente à l'ordre et je sais aussi que l'ordre qui a été donné n'était pas conforme à cette intention. En tant qu'officier pour presque toutes les cours martiales entourant l'affaire de la Somalie, j'ai entendu maintes et maintes fois, procès après procès, l'ordre qui a été donné et qui a contribué à faire en sorte que Shidane Arone, le jeune voleur somalien, soit battu à mort, et l'officier qui avait donné l'ordre tenter de le justifier. Je comprends parfaitement l'intention de l'officier qui a donné l'ordre. Il voulait qu'on utilise toute la force nécessaire pour capturer le voleur, sauf la force létale. Un tel ordre aurait été légal et aurait respecté les ROE mais malheureusement ce n'est pas ce que l'officier a dit. Voici ce qu'il a dit au sujet de la capture du voleur : « malmenez-le s'il le faut, mais ne l'abattez pas ». Par « malmener », il voulait tout simplement dire qu'il était acceptable d'employer la force pour capturer le voleur. Encore une fois, son intention et son ordre différaient.

La mauvaise direction et la formulation inadéquate des ordres ont été aggravées par les circonstances du moment. On cherchait une solution aux infiltrations quotidiennes dans le camp et aux vols commis par des gens de la région. Comment empêcher les cambriolages quand il n'existe aucune autorité civile et que ce que vous offrez aux détenus, dont de l'eau, constitue bien plus que ce qu'ils auraient normalement? Cette situation, jumelée aux mots utilisés par l'officier, rendait vraisemblable aux yeux de certains, qu'un ordre illégal ait été donné. La plupart sinon tous les soldats qui ont reçu directement l'ordre ont pensé qu'il était illégal et ne l'ont pas transmis, mais personne n'a fait comprendre à l'officier qui l'a donné ce qu'il signifiait. L'ordre a été mis en doute, mais personne n'a exprimé clairement ses préoccupations. Je suis certain que si l'officier avait compris comment son ordre serait interprété, il aurait immédiatement précisé son intention. Arone serait vivant, plusieurs carrières auraient été épargnées et le Régiment aéroporté du Canada n'aurait pas été démantelé. IL FAUT DIRE LA VÉRITÉ AUX GENS AU POUVOIR.

## CONSEILS À L'INTENTION DES UNMO

Il ne s'agit pas de leadership, mais je suis inspiré.

- Si vous pensez avoir besoin de quelque chose, apportez-le. Ne comptez pas sur l'ONU.
- Votre solde ne sera pas payée à temps – soyez prévoyant.
- Ayez toujours de l'argent comptant sur vous.
- Voyagez en uniforme dans les pays du tiers monde. Vous réduirez ainsi le risque d'être pris pour un civil et vous serez beaucoup mieux traité par les autorités dans les aéroports et autres lieux publics.
- Si possible, voyagez avec un passeport rouge. Si vous ne pouvez pas en obtenir un, essayez de NE PAS voyager avec un passeport vert, car il n'offre aucune protection diplomatique, mais vous identifie comme un représentant du gouvernement – c'est un risque qui n'est compensé par aucun avantage. (En passant, vous bénéficiez d'une certaine protection diplomatique quand vous vous rendez en mission et en revenez. Vous ne pouvez tout simplement pas le prouver sans un passeport rouge.)
- Quand il s'agit de l'ONU, repérez celui qui a ce que vous voulez. Allez le voir. Demandez-lui de quoi il a besoin pour vous donner ce que vous voulez qu'il vous donne. Allez voir la personne qui peut vous obtenir ce dont vous avez besoin. Demandez lui de quoi elle a besoin pour vous donner ce que vous voulez ce que la première personne a demandé et ainsi de suite jusqu'à ce que vous atteigniez le bout et qu'il ne reste plus que vous et ce que vous devez faire. Ensuite, faites toutes les étapes à l'envers et vous obtiendrez ce que vous voulez. Vous devriez pouvoir obtenir quelque chose en une journée. N'essayez pas d'y arriver par courriel, téléphone ou autre. Vous devez agir en personne ou vous n'obtiendrez jamais rien.

Je n'ai pas la prétention de penser que les idées et observations que j'ai exprimées dans cet article sont profondes ou révolutionnaires, mais elles sont indispensables à la réussite d'une mission et peuvent aider ceux qui ne possèdent pas la même expérience à éviter des problèmes ou leur offrir des solutions possibles. En fin de compte, mon but est de partager des connaissances et d'aider à éviter de commettre des erreurs qui pourraient mettre d'autres personnes en danger. Pro Patria.

## CHAPITRE 5

### LA POLICE MILITAIRE DANS LES OPÉRATIONS. EXPÉRIENCES DE LEADERSHIP – PRINCIPES ÉPROUVÉS

*Major Doug Henderson*

*Celui qui n'est que militaire n'est qu'un mauvais militaire; celui qui n'est que professeur n'est qu'un mauvais professeur; celui qui n'est qu'industriel n'est qu'un mauvais industriel. L'homme complet, celui qui veut remplir sa pleine destinée et être digne de mener des hommes, être un chef en un mot, celui là doit avoir ses lanternes ouvertes sur tout ce qui fait l'honneur de l'humanité<sup>1</sup>.*

Le Maréchal Lyautey, 19 février 1916

Depuis des millénaires, des militaires et des érudits se penchent sur le comportement des leaders dans les opérations, à la recherche de la solution miracle. Comment se fait-il que dans la multitude, il y ait soudain une personne qui se distingue des autres par des qualités de commandement hors du commun? Le sujet a été traité en long et en large et la documentation est exhaustive. Malheureusement pour tous ces érudits, c'est par la seule expérience des opérations que les grands hommes se révèlent. Le Canada a eu d'innombrables occasions de mettre à l'épreuve ses leaders de tous les niveaux dans des opérations militaires et, dans tous les cas, c'est dans des circonstances dangereuses qu'ils ont acquis une expérience précieuse sur la façon de s'y prendre pour amener leurs subordonnés à accomplir leur mission.

La police militaire (PM) a été déployée dans la quasi-totalité des opérations lancées par le Canada à l'appui d'unités de ligne. Les tâches de la PM se distinguent de celles des autres troupes, mais dans les opérations contemporaines personne n'est à l'abri du danger. Et les tâches de la police militaire y occupent une place unique, comparable à celle du génie de combat et des transmissions. En effet, les policiers militaires sont des

spécialistes qui travaillent en petits groupes, souvent isolés, à des tâches essentielles au succès d'une opération. Les unités de PM, comme le type d'instruction qui leur est destiné, ont un caractère unique : elles sont les seules à faire ce qu'elles font, aussi bien dans leurs formations respectives que dans les opérations auxquelles elles participent. Contrairement aux bataillons dûment constitués qui sont envoyés en déploiement, les unités de PM se composent fréquemment d'un petit noyau auquel viennent s'ajouter de nombreux collègues provenant de l'ensemble des Forces canadiennes (FC). Dans certains cas, même les membres de la chaîne de commandement de l'unité de PM n'ont jamais travaillé ensemble et se connaissent seulement de réputation.

Dans les opérations de déploiement où les forces opérationnelles sont constituées à partir de diverses unités provenant de l'ensemble des régions et des FC, le commandant en chef peut rencontrer son commandant de PM pour la première fois à la réunion de soirée du Groupe des ordres dans le théâtre des opérations. Le moment est particulièrement difficile pour le commandant de PM qui sera renseigné à la fois sur la nature de l'opération, l'état-major et la personnalité du commandant en chef.

C'est également à cette étape que le commandant de PM fait de son unité une véritable équipe et une force de combat cohérente. Dans de nombreuses opérations des FC, les effectifs des premières rotations sont déployés en tant qu'unités constituées. Toutefois, à mesure que les rotations se succèdent, ces unités sont remodelées à chaque occasion, avec des commandants de formation et des policiers militaires envoyés en renfort, sans se connaître autrement que de réputation pour peu qu'ils se connaissent. Ces périodes extrêmes et éprouvantes aux premières étapes d'une opération sont très stressantes et difficiles non seulement pour le commandant de PM, mais également pour les troupes confiées à ses soins et placées sous ses ordres.

Dans ce chapitre, j'examinerai les leçons de leadership que j'ai retenues à partir de l'analyse de quatre opérations menées entre 1998 et 2003. Le personnel des Forces armées du Canada a été exposé à un vaste spectre d'opérations : missions humanitaires (p. ex. Force opérationnelle interarmées en Amérique centrale [Honduras] et crise du verglas à Montréal), opérations d'imposition de la paix (p. ex. Op Palladium en Bosnie) et conflits de faible à moyenne intensité (p. ex. Op Apollo), etc. Ces opérations ont contribué à ma croissance personnelle. J'espère que mon expérience



et mon analyse initieront le lecteur à une démarche cognitive originale permettant d'envisager des améliorations en matière de leadership.

L'opération en Amérique centrale (Op Central) a mis à contribution l'Équipe d'intervention en cas de catastrophe (DART), un escadron d'hélicoptères de la BFC Petawawa et une unité composite formée de 48 policiers militaires provenant d'escadres de la Force aérienne réparties dans l'ensemble du pays. Le Canada s'est engagé à aider le peuple du Honduras après l'ouragan qui a dévasté cette région à la fin de 1998. J'ai participé à l'opération du 8 novembre au 15 décembre 1998. Elle a débuté le jour où j'ai reçu l'ordre de me présenter à Trenton, en Ontario, pour me joindre aux autres membres de l'unité qui allait être déployée à La Cieba, au Honduras. Une fois là-bas, nous devions assurer la sécurité des aéronefs, en l'occurrence les hélicoptères canadiens. Nous avons été soumis à une instruction collective minimale à Trenton et à l'exception du commandant adjoint, je n'ai pas eu l'occasion de rencontrer l'état-major supérieur avant mon arrivée au Honduras. J'étais le commandant de l'équipe de PM et plus tard, j'allais être nommé grand prévôt de la Force.

L'Op Recupération est l'action entreprise par les FC pour venir en aide aux victimes de la crise du verglas qui a secoué l'Ontario et le Québec en février 1998. J'ai reçu un ordre d'avertissement à la 4<sup>e</sup> Escadre Cold Lake, en Alberta. Comme il nous apprenait qu'on n'avait pas besoin de nous, nous avons abandonné nos préparatifs pour le déploiement. Mais dans le courant de la même semaine, nous avons reçu l'ordre de nous préparer à aller à Montréal et à former une compagnie de PM composite, constituée de policiers militaires des unités de la Force aérienne du pays. À notre arrivée à Montréal, nous avons été affectés au soutien des opérations du 5<sup>e</sup> Groupe brigade mécanisé du Canada (5 GBMC) et du 1 GBMC dans le triangle Montréal/Drummondville/Saint-Jean-sur-Richelieu. Nous avons également été chargés d'opérations de visibilité et de confiance afin de montrer aux gens de la région que le gouvernement central maîtrisait encore la situation. J'étais alors officier des opérations de la compagnie et commandant du peloton de PM de la Réserve.

De juillet à septembre 2001, j'ai été nommé grand prévôt de la Division multinationale [sud-ouest] (DMSO) dans le cadre de l'Op Palladium, une opération d'imposition de la paix dans l'ancienne Yougoslavie. La Division multinationale (DMN) comptait un commandant canadien et un

état-major composé d'officiers britanniques, hollandais, tchèques et canadiens. Elle était constituée de forces provenant de chacun de ces pays. Nous devions assurer le maintien de la paix dans l'ancienne Yougoslavie au moyen d'opérations d'imposition de la paix (patrouilles, confiscation d'armes, renforcement de la collectivité). Les unités de PM de la DMN avaient pour mission de soutenir les opérations de leur contingent national. Mes propres fonctions consistaient à offrir au commandant en chef de la division des avis liés à la PM et à la sécurité, à donner aux divers commandants de la DMN des directives sur l'emploi de la PM, et à mettre en œuvre des politiques visant à garantir la sécurité des troupes divisionnaires sur les routes de la Bosnie. L'opération finale que je citerai en exemple est liée au rôle que j'ai joué en qualité de grand prévôt à Tampa Bay, en Floride, au quartier général canadien affecté au soutien des opérations en Asie du Sud-Ouest. Cette opération visait à appuyer la contribution du Canada dans la guerre au terrorisme et dans les attaques incessantes contre les bases des terroristes, en Afghanistan. Nous avons prêté main-forte à la PM à Camp Mirage (une base aérienne en Afghanistan), à la force navale canadienne dans le détroit d'Hormuz et à la PM en Afghanistan. La PM offrait des services d'ordre et de sécurité aux formations canadiennes et, en Afghanistan, elle assurait également le maintien de l'ordre sur le terrain en s'occupant notamment du contrôle de la circulation, du traitement des prisonniers et des enquêtes.

## COMMISSION DES OFFICIERS

J'aimerais commencer mon examen des pratiques de leadership chez nos officiers en citant un extrait des recommandations formulées sur le parchemin de commission des FC : « vous devrez... former et discipliner, en vue de leurs fonctions militaires, les officiers subalternes et les hommes servant sous vos ordres, et vous employer de votre mieux à faire respecter l'ordre et la discipline<sup>2</sup> ». Tout officier qui remplit des fonctions de commandement et de leadership doit comprendre que celles-ci sont réservées à un petit nombre. Elles ne doivent pas être prises à la légère, mais considérées à la fois comme une effroyable responsabilité et un immense privilège, puisqu'elles consistent à diriger de jeunes femmes et de jeunes hommes parmi les meilleurs du pays.

Le commandement et le leadership sont des privilèges qu'il faut chérir et exercer avec sagesse et humilité, car on peut être appelé à mettre ses subordonnés en péril. Le commandant à la tête d'une unité spéciale du

type de celles qui ont été mises sur pied dans les quatre opérations examinées doit gagner progressivement le respect de ses soldats. C'est pourquoi les ressources les plus importantes pour un commandant d'unité spéciale de PM sont les sous-officiers supérieurs (*s/off sup*). J'ai constaté que ces professionnels possèdent une vaste expérience policière et une expérience opérationnelle encore plus grande. Ils réussissent remarquablement à calmer les jeunes officiers qui veulent trop bien faire pour leur commandant et son état-major. Ils voient également à ce que le travail des soldats placés sous leurs ordres demeure de qualité supérieure même si la cadence opérationnelle augmente et que les niveaux de stress commencent à affecter les membres de l'unité. Bref, les *s/off sup* de l'unité sont la clef du maintien en puissance de cette dernière pendant les opérations. C'est grâce à eux que les officiers sont capables d'accomplir le mandat que leur commission leur a confié.

## PRINCIPES DE LEADERSHIP

Depuis Alexandre Le Grand jusqu'au feld-maréchal Montgomery d'Alamein en passant par Napoléon, on a longuement débattu et philosophé sur le sujet du leadership. Le Canada a eu quelques grands leaders doués d'un flair remarquable qui ont compris ce qu'il fallait faire pour inciter leurs troupes à entreprendre des actions dans des circonstances extrêmement périlleuses (p. ex. le Marquis de Salaberry, le Major-général B.M. Hoffmeister et, plus récemment, le Général J.V. Allard ainsi que le Brigadier-général L. Mackenzie). Les cours de leadership canadiens ont constamment insisté sur l'importance d'un certain nombre de principes servant à guider les leaders subalternes ainsi que ceux et celles qui ne possèdent pas d'expérience opérationnelle. Ces principes sont intemporels et ils demeurent extrêmement pertinents.

- Diriger par l'exemple;
- Acquérir une compétence professionnelle;
- Connaître ses soldats et veiller à leur bien-être;
- Prendre des décisions éclairées et opportunes;
- Tenir ses subordonnés au courant de la mission, de l'évolution de la situation et du tableau d'ensemble;
- Habituer les soldats à travailler en équipe et utiliser pleinement leurs talents;
- Rechercher et accepter les responsabilités;

- S'assurer que ses subordonnés connaissent ses intentions et les comprennent, et les guider dans la réalisation de la mission;
- Développer les qualités de chef de ses subordonnés;
- Évaluer ses propres capacités et limites et chercher à s'améliorer\*.

J'avais noté ces principes sur une carte que je gardais dans mon carnet de campagne pour les avoir avec moi en tout temps. Je les sortais souvent et je les ai lus plusieurs fois pour me rappeler leur importance. Il est essentiel pour un leader d'évaluer sa façon de penser. Pour pouvoir tirer parti du riche héritage de nos anciens commandants, les leaders de la PM doivent accorder une attention constante aux principes de leadership, aux principes de guerre et aux leçons retenues par les commandants canadiens dans des opérations aussi diversifiées que la guerre des Boers, la Première Guerre mondiale, la Deuxième Guerre mondiale, la guerre de Corée et, par la suite, les opérations de paix. Les leçons que nous avons apprises sont le résultat d'erreurs qui ont parfois coûté cher en vies humaines, mais toutes ces leçons forment une base de connaissances qui permet aux futurs leaders d'exécuter des opérations avec confiance et succès. Les leaders qui suivent ces principes avec compassion et humanité y trouveront l'aide dont ils auront besoin lorsque la cadence opérationnelle augmentera et que le niveau de stress montera en flèche. Commandants et leaders doivent aussi posséder une formation scolaire et professionnelle de haut niveau et une grande expérience dans leur spécialité. À mesure que le stress augmente, l'officier doit davantage se fier à son instinct, à ses capacités réactionnelles et à son jugement critique. Seules une excellente formation, de solides études et une longue pratique des principes de leadership permettront au leader de conserver toute son efficacité.

---

\* Note du rédacteur : les dix principes de leadership « traditionnels » ont en fait évolué. Ils ont été légèrement remaniés et portés à 12. Ce sont maintenant les principes suivants : acquérir une compétence professionnelle et continuer de se perfectionner; préciser ses objectifs et ses intentions; savoir régler les problèmes et prendre des décisions en temps opportun; motiver par la persuasion et l'exemple et en partageant les risques et les difficultés (diriger par l'exemple); entraîner les individus et les équipes dans des conditions exigeantes et réalistes; promouvoir l'esprit d'équipe et la cohésion; informer les subordonnés; encadrer, éduquer et aider les subordonnés à se perfectionner; traiter les subordonnés équitablement; maintenir sa connaissance de la situation, chercher des renseignements et se tenir au courant; apprendre de ses expériences et de celles des autres; refléter et renforcer l'éthos militaire; maintenir l'ordre et la discipline; veiller au respect des normes professionnelles. Cette nouvelle liste fait partie de la doctrine de leadership canadienne. Voir Canada, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels* (Ottawa : MDN, 2005).

Commandants et leaders ne doivent jamais oublier que les troupes ont tôt fait de détecter le carriériste qui ne s'intéresse qu'à son bénéfice personnel. L'axiome selon lequel « le service militaire n'est pas une carrière mais un mode de vie » est parfaitement vrai et doit être soutenu avec énergie par tous les militaires. Les leaders doivent donc donner l'exemple. Je partagerai mes observations et mon expérience sur le leadership en abordant tour à tour chacun des principes ci-dessus et en tentant de les illustrer au moyen de mon expérience opérationnelle.

### DIRIGER PAR L'EXEMPLE

Le leadership par l'exemple est un principe fondamental, et la manière dont les leaders appliquent ce principe affecte la vision qu'ont d'eux leurs soldats et leurs pairs. De nombreux sages ont dit et redit qu'on ne doit pas attendre de ses subordonnés quelque chose qu'on ne ferait pas soi-même. C'est l'approche que j'ai adoptée au cours de ma mission au Honduras dans le cadre de l'Op Central. Nous devons rester sur le terrain d'aviation pour protéger les aéronefs, d'où la nécessité de loger la PM dans des quartiers de la Force aérienne hondurienne qui avaient été occupés par des réfugiés avant notre arrivée. Il n'y avait pas de fenêtres ni de ferrures aux portes, six des huit toilettes étaient inutilisables et toute la porcelaine blanche était noircie par l'usage. Seuls deux des six pommeaux de douche fonctionnaient encore et l'eau coulait en permanence. Néanmoins, nous avons finalement réussi à rendre ces quartiers vivables, mais pas avant que quelqu'un ait réussi à donner l'alarme à l'état-major supérieur, au Canada. C'est ainsi que deux adjudants-mâtres (adjum) des niveaux supérieurs sont arrivés à l'improviste en demandant pourquoi la PM était traitée différemment du reste de la Force. Quand on leur a expliqué que nos fonctions nous obligeaient à rester près des aéronefs et que la PM logeait à l'hôtel quatre nuits sur 12, ils se sont calmés. En fait, ils ont été infiniment soulagés d'apprendre que le sergent-major de la compagnie (SMC) et moi-même logions à l'hôtel une seule nuit par quinzaine.

Un autre exemple fut une demande d'aide de la police fédérale hondurienne qui voulait trouver les corps de trois de leurs policiers disparus depuis l'ouragan. Nous avons établi une grille de recherches et envoyé des policiers militaires canadiens en renfort. La tempête avait très endommagé la zone de recherches. Des coulées de boue et des eaux stagnantes bouillonnaient ça et là. Les s/off sup et moi-même avons participé aux recherches et fouillé les mêmes secteurs que la PM. Contrairement à nous,

le capitaine de la police hondurienne lui, s'est assis dans un bar de la place et a attendu avec son état-major supérieur la fin des recherches. Les leaders canadiens ont partagé la chaleur, la poussière et tout ce qui était dans l'eau. De plus, avec les membres de mon unité, j'ai participé pleinement à la reconstruction d'une école endommagée et j'ai également pris part, avec la PM, à des visites d'un orphelinat pour garçons afin d'apporter de l'aide sous quelque forme que ce soit.

La PM canadienne pratiquait une autre forme de leadership par l'exemple qui visait la police locale. On procédait, à l'époque, à la création d'une force nationale de police et l'on puisait les futurs policiers civils dans les rangs de la police militaire. Ils avaient une réputation peu enviable et la population locale les craignait plus que tout. À notre arrivée, j'ai commencé à voyager avec le capitaine de police locale pour prendre le pouls de la localité. Nous nous arrêtons et tentions de discuter avec les gens de ce qu'il fallait faire pour remettre les villes en état après l'ouragan. J'ai été frappé par la timidité de ces gens et par leur peur des policiers qui les menaçaient et qui paraient fusils à l'épaule.

Par conséquent, j'ai pris la décision bien consciente de mobiliser la police locale dans notre projet de reconstruction de l'école dont j'ai déjà parlé. Je savais pertinemment que la PM et les autres personnes qui travaillaient sur les lieux étaient toujours amicales et courtoises avec la population locale; je savais aussi que le capitaine de la police locale était touché par la manière dont nous interagissions avec cette population. Au début, les enfants hésitaient à nous approcher, mais avec le temps, ils ont pris de l'assurance jusqu'à se trouver suffisamment à l'aise pour choisir parmi nous quelqu'un avec qui entretenir un semblant de conversation – car nous ne comprenions pas grand-chose à ce qu'ils disaient. Ils se sont même montrés très amicaux avec des policiers civils qui leur ont rendu la pareille. Graduellement, les parents ont eu moins peur des policiers qui travaillaient régulièrement à la reconstruction de l'école. La police était de moins en moins perçue comme un outil d'oppression et de plus en plus perçue comme une extension du gouvernement dont le rôle était de servir et de protéger.

### **ACQUÉRIR UNE COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE**

Il n'y a rien de pire pour des soldats que d'être encombrés d'un commandant incompetent. Il est vital pour le moral et le bien-être général

de l'unité que les membres supérieurs de cette dernière soient compétents sur le plan professionnel. Les soldats et les s/off supérieurs arrivent normalement à compenser pour les faibles ou les incompetents et réussissent quand même à accomplir leur mission. Mais un leadership faible est préjudiciable à l'unité et à la réputation de la branche. Pendant le déploiement de la DART, au Honduras, j'ai été impressionné par le niveau de compétence professionnelle des policiers militaires déployés en même temps que moi. Tous les s/off sup de la PM avaient vécu d'autres déploiements opérationnels et pouvaient m'aider à progresser sur la pente raide de l'apprentissage accéléré qui m'était imposé, car je les avais rencontrés ainsi que le reste de l'unité seulement dans la semaine précédant le déploiement. Les membres de l'unité avaient tous été formés aux fonctions de protection des aérodromes par l'entremise du Commandement de la composante de contingence, et pour nombre d'entre eux, cette formation s'ajoutait à l'expérience acquise dans des déploiements parrainés par l'Organisation des Nations Unies (ONU). J'ai remarqué que les policiers militaires étaient remarquablement doués pour faire connaissance avec leurs pairs et participer avec eux aux opérations même s'ils viennent d'unités différentes. Souvent, au cours de l'instruction qui vise à produire des officiers de PM compétents, les leaders apprennent à mieux connaître leurs subordonnés et le processus ne leur permet pas seulement de cerner les limites de ces derniers mais aussi les leurs.

### **CONNAÎTRE SES SOLDATS, LES HABITUER À TRAVAILLER EN ÉQUIPE ET UTILISER PLEINEMENT LEURS TALENTS.**

On ne peut sous-estimer l'importance de consacrer du temps et de l'énergie pour apprendre à bien connaître ses subordonnés. Il s'agit de leur porter une attention sincère qui va bien au-delà de l'intérêt superficiel du leader qui se contente d'apprendre le nom de ses hommes et d'échanger des banalités avec eux. Le commandant doit connaître ses soldats parce que c'est important pour eux et que c'est encore plus important pour l'unité. Dans les opérations, les soldats doivent savoir que leur commandant est sensible à ce qu'ils ressentent face aux événements; d'autre part, le commandant doit voir à ce chacun de ses soldats soit un élément parfaitement intégré à l'équipe afin d'assurer le bien-être de l'unité. L'incident suivant, qui met en cause le commandant de la Force opérationnelle interarmées en Amérique centrale, démontre toute l'importance de s'entraîner avec ses camarades de mission. La perception que ce commandant avait du niveau

de formation des policiers militaires sous ses ordres ne leur rendait pas justice. Il se trouve que ce commandant ne s'était pas entraîné avec nous et, comme les autres opérateurs, il n'avait qu'une vague idée de ce que nous pouvions faire.

L'unité de PM a été déployée pour assurer la sécurité des hélicoptères, à l'appui des opérations menées dans ce pays qui avait été ravagé par un ouragan. Mais, pour une raison quelconque, le commandant a plutôt confié cette tâche à la DART. Comme nous faisons partie de la Force opérationnelle justement pour accomplir cette tâche, j'ai abordé le commandant pour lui demander pourquoi il avait décidé de ne pas employer la PM à la sécurité comme prévu. Il avait confié à une unité d'armes de combat la tâche pour laquelle la PM avait été formée. Il m'a répondu qu'il n'avait pas confiance en notre formation, alors que l'unité d'artillerie dont provenaient les soldats déployés avec la Force opérationnelle avait très efficacement endigué les récentes émeutes survenues en Bosnie à peine six mois auparavant.

Dans les quelques jours qui suivirent, l'un des artilleurs a montré qu'il n'avait pas la formation nécessaire pour manier les armes servant au détachement affecté à la sécurité des aéronefs lorsqu'il a pointé sur un aéronef le fusil de chasse qu'il était en train de décharger. Le pilote a demandé à l'officier de sécurité des aéronefs (OSA), un policier militaire, d'avertir le soldat des risques que son geste représentait pour l'aéronef. Voilà l'exemple d'un commandant qui pose des hypothèses erronées sur les niveaux de formation.

Comme je l'ai déclaré ci-dessus, il y avait des tensions entre la sphère de compétence opérationnelle de la DART et celle de l'unité de PM. Même si l'élément de commandement tentait de délimiter la sphère de chacune, les deux unités étaient en conflit. Un incident entre la DART et l'unité de PM a révélé un piètre leadership au sein de la DART et entamé la confiance de la PM quant aux capacités de cette équipe. Pendant que l'OSA retournait à l'aéronef, un officier et un adjudant de la DART qui se trouvaient sur place et avaient vu le soldat manier son fusil de chasse de manière répréhensible n'ont rien fait du tout. Par contre, ils ont abordé le policier militaire à bord de l'appareil pour lui nier le droit d'être là. L'officier a ensuite saisi le casque d'écoute que le policier militaire portait et a demandé à l'interlocuteur ce que le PM faisait à bord de l'appareil. Après qu'on lui eut dit que le policier était là sur l'ordre du commandant de



l'Escadron tactique d'hélicoptères, l'officier a déclaré que cela ne se reproduirait plus et a parlé au commandant de bord pour se faire confirmer que le policier était à bord en conformité avec les directives du commandant d'escadron. La mission a pu continuer comme prévu.

Mais en fin de compte l'incident a fait tache d'huile. Et malgré qu'il ait été signalé aux niveaux supérieurs de la chaîne de commandement, les s/off supérieurs de la PM se sont mis à se méfier de la capacité de la chaîne de commandement de la DART à soutenir la PM si la situation sur place devenait vraiment difficile. La situation s'est soldée par une espèce de méfiance de la PM à l'égard des « autres », ce qui m'a confirmé que sur les questions liées aux sphères de compétence, je n'obtiendrais ni la collaboration du commandant de la Force opérationnelle interarmées (FOI) ni celle du commandant de la DART, tous deux officiers de la même branche. Cet incident a certes affaibli le moral de l'unité de PM, mais les membres de cette dernière se sont refusés à ce que cette mauvaise passe compromette les opérations. Si tous les joueurs s'étaient entraînés ensemble, la confiance se serait installée entre tous, en particulier entre le commandant de la PM, le commandant de la DART et le commandant de la FOI, et nous aurions pu éviter des problèmes de cet ordre.

Voici un autre exemple. Réalisant que le niveau de menace n'était pas aussi élevé que nous l'avions d'abord cru et que la fin du déploiement de la DART approchait, nous avons dû réduire les effectifs de l'opération en Amérique centrale. On m'a dit de rapidement choisir cinq personnes qui seraient renvoyées au Canada. Comme les sergents de section étaient en mission en dehors de la base, donc indisponibles, le SMC et moi-même avons décidé quelles seraient les personnes qui rentreraient au pays. Ici j'ai dû me fier à la connaissance que j'avais acquise de la PM à mon escadre d'attache. Un des policiers militaires avait la réputation de manquer de motivation et faisait mal son travail au cours des patrouilles de police au Canada, à sa base d'attache; j'ai donc supposé qu'il n'était pas mieux dans le théâtre. En fait, il s'était au contraire montré à la hauteur de la situation et était devenu l'un des meilleurs leaders subalternes de l'unité. Il a néanmoins reçu l'ordre de rentrer et un autre policier militaire, travailleur efficace dans les opérations au Canada mais tout le contraire dans le théâtre, est resté. C'était une erreur. Si j'avais mieux connu les forces et les faiblesses des soldats, j'aurais gardé le meilleur leader et profité de sa présence.

Sur ce thème de la connaissance des soldats et de la pleine utilisation de leurs talents, je poursuivrai avec un autre exemple tiré de l'Op Central. Quand nous étions au Honduras, nous fonctionnions par équipe à raison de huit jours de travail suivis de quatre jours de repos. Au cours des huit jours de travail, les fonctions de la PM consistaient à assurer la sécurité des aéronefs durant deux jours et deux nuits et à agir en tant que force de réaction rapide (FRR) durant quatre jours. La FRR demeurait sur appel pour offrir des secours d'urgence au reste de l'équipe. Les membres de la FRR trouvaient leur tâche extrêmement ennuyante et trompaient l'attente en regardant des films. Nous visitions l'orphelinat pour garçons les lundis, mais le reste de la semaine était interminable, sans compter que le conflit des sphères de compétence avec la DART engendrait un découragement extrême chez la PM qui commençait à se plaindre. J'ai donc demandé aux sergents de trouver un projet auquel la FRR pourrait travailler pour donner du sens à l'opération et occuper ses temps libres à proximité des aéronefs.

Il a trouvé une école qui avait été détruite lors du passage de l'ouragan; elle était située dans un petit village pauvre à l'extérieur du camp. Nous nous sommes donc arrangés pour la réparer et nous avons passé le reste de notre période d'affectation à reconstruire et à remettre à neuf cette école avec l'aide de marines des États-Unis, de techniciens de l'Escadron tactique d'hélicoptères et d'autres volontaires. Le moral de la PM s'est amélioré et le reste de l'opération s'est relativement bien déroulé.

En ce qui me concerne, l'aide que nous avons apportée à l'orphelinat pour garçons et à l'école a été gratifiante puisqu'elle m'a permis d'une part de me distraire et d'autre part de me concentrer sur le lendemain. Ces activités, qui m'ont aidé à calmer mes inquiétudes au sujet de ma famille et encouragé à créer des liens avec ceux qui m'entouraient, m'ont également permis de mieux supporter le long passage du temps. En outre, le fait de prendre part à ces activités avec les s/off supérieurs nous a donné l'occasion de mieux faire connaissance avec les soldats et de leur prouver que nous étions disposés à partager leur besogne. Parce que nous étions conscients que le potentiel de la PM était sous-exploité, nous avons pu trouver un projet digne des sacrifices que ces policiers étaient préparés à consentir pendant l'opération. Si la chaîne de commandement n'avait pas réagi rapidement pour mettre un frein aux problèmes qui sapaient le moral, l'unité et la mission auraient pu être compromises.

## PRENDRE DES DÉCISIONS ÉCLAIRÉES ET OPPORTUNES

Une des qualités les plus importantes d'un leader est sa capacité à prendre des décisions éclairées et opportunes. Pourtant, à cet égard, il m'a toujours semblé qu'il y avait pénurie. Mon premier exemple illustre un manque d'intelligence et de planification. Trois jours après notre arrivée en Amérique centrale, le sergent et les sections avaient terminé leur mission de reconnaissance (reco). La nouvelle m'a paru bonne étant donné que nous disposions d'un seul camion à deux roues motrices pour toute l'unité. La seule possibilité en cas de besoin aurait été d'emprunter le véhicule personnel du commandant puisque nos propres véhicules réservés étaient retenus à Trenton en attendant de la place dans l'aéronef de transport.

Un jour, nous avons reçu la mission d'assurer la sécurité d'un véhicule-citerne tombé en panne en traversant le gué d'un cours d'eau. Il avait perdu ses roues mais avait pu être sorti du gué et se trouvait maintenant sur la terre ferme. Les deux militaires qui occupaient le véhicule étaient donc immobilisés de nuit, sans armes ni radio, à l'encontre des instructions permanentes d'opération (IPO) applicables à l'opération. Nous avons donc reçu l'ordre de prêter deux policiers pour venir en aide à la DART. Malheureusement, comme nous avons découvert que personne ne savait où se trouvait réellement le véhicule, j'ai dû demander au sergent de PM de la DART d'escorter nos militaires vers le secteur où l'on croyait que le véhicule se trouvait.

Nous avons reçu nos ordres à 17 h 30 et il faisait nuit vers 18 h. D'après les fiches de renseignement reçues (mais qui provenaient d'un pays en pleine confusion, privé de gouvernement central, où le banditisme était généralisé et le niveau de menace élevé), j'ai pensé qu'il était trop dangereux d'envoyer seulement deux policiers militaires sans escorte. On a heureusement fini par se rendre compte qu'un lieutenant savait où se trouvait exactement le véhicule et l'on a décidé qu'il agirait en tant que guide. Or, vers 21 h, le lieutenant ne s'étant pas encore présenté, j'ai pensé qu'il serait trop difficile et dangereux d'envoyer, dans l'obscurité totale, des policiers militaires de la base pour essayer de repérer le véhicule en milieu potentiellement hostile. C'est dans cet état d'esprit que je me suis rendu à l'hôtel pour parler au commandant de la FOI et lui exprimer mes préoccupations.

Je lui ai demandé s'il était sage, dans l'obscurité totale, d'envoyer encore d'autres militaires qui n'avaient pas la moindre idée de l'endroit où aller, avec la mission de traverser le gué d'un cours d'eau impétueux pour tenter de trouver un véhicule en panne. Malgré mes inquiétudes, il m'a ordonné de poursuivre ma tâche. Au moment où je m'apprêtais à retourner à la base aérienne pour mettre en œuvre le plan d'action, on a rapporté que le véhicule-citerne était arrivé au camp de la DART. Un ordre d'avertissement avait été donné aux policiers militaires à 18 h et ils étaient prêts et en attente depuis longtemps quand, à 21 h 30, ils ont finalement reçu l'ordre de suspendre les activités. En dépit du fait que le véhicule-citerne accidenté aurait été extrêmement difficile à trouver, j'aurais dû envoyer des policiers militaires le plus tôt possible pour le secourir.

J'ai appris un certain nombre de choses au cours de cette soirée. Comme je n'avais pas été invité à participer à la reco précédant l'opération, j'aurais dû entreprendre personnellement une reco détaillée du secteur le plus tôt possible après mon atterrissage à la tête de pont aérienne. En outre, j'aurais dû chercher à obtenir des éléments de renseignement à jour pour me faire une idée réaliste de la situation dans le pays. Si j'avais été mieux informé, je n'aurais pas fait preuve d'autant de circonspection avant d'envoyer les policiers militaires faire le travail. Si j'avais agi sans délai, les policiers auraient circulé de clarté ou à la brunante plutôt que d'avoir à travailler dans l'obscurité totale, motif de mon hésitation et de la perte de temps qui en a découlé.

Un autre incident, survenu cette fois en Bosnie, montre toute l'importance que revêtent des décisions éclairées et opportunes. Les autorités bosniaques rapportèrent qu'un jeune garçon avait été battu par des soldats britanniques, à quelque deux kilomètres de leur camp. Apparemment, les Britanniques avaient ramassé le garçon et lui avaient « administré une correction » à cause de son mauvais comportement. Le ministre de l'Intérieur de Bosnie s'était plaint au commandant de la Force de stabilisation (SFOR) de l'OTAN qui m'a écrit une lettre pour me demander d'enquêter sur l'affaire.

J'ai demandé à l'unité britannique de me mettre au courant. On m'a expliqué qu'un adolescent et quelques autres jeunes avaient forcé les barbelés du camp britannique pour lancer des pierres aux chiens de travail. Ils avaient été repérés et pris en chasse. Pendant que les garçons s'enfuyaient, l'un d'entre eux est resté coincé dans les barbelés et s'est

infligé quelques coupures et des bleus. Les forces britanniques en étaient à attendre que la police locale dépose une plainte sur l'incident auprès du Groupe international de police, lequel serait chargé de la leur transmettre. Elles pourraient alors ouvrir une enquête officielle. Mais on n'en était pas encore à cette étape et les parents du garçon s'étaient déjà plaints au maire local. Le commandant de la SFOR exigeait que le personnel britannique soit soumis à une enquête et que des accusations soient portées. Cependant, le système juridique britannique ne permettait pas de démarrer une enquête sans une plainte au civil, car une enquête préalable pouvait nuire à l'instruction de l'affaire.

J'ai appelé le grand prévôt adjoint au quartier général (QG) de la SFOR pour lui demander de mettre le général en garde contre un possible conflit d'intérêts dans cette affaire. Mais il n'était pas disposé à m'aider. Je me suis donc adressé à la Branche des enquêtes spéciales britannique pour lui demander d'examiner la situation d'ici à ce qu'un rapport de l'incident soit présenté en bonne et due forme, de manière à faire accélérer le processus et à satisfaire le commandant de la SFOR. Finalement, nous avons pu fournir à ce dernier l'information officielle en temps utile et protéger l'intégrité du système juridique britannique sans que le commandant passe pour avoir usé indûment de son influence afin de modifier le cours de l'enquête.

Le commandant de la SFOR a finalement expédié au ministre de l'Intérieur une lettre contenant les renseignements que nous avons reçus de la Branche des enquêtes spéciales et toute l'affaire a été résolue sans perturbation du système de justice britannique ou du système de rapport établi dans l'ex-Yougoslavie. En tenant compte des circonstances politiques changeantes de la Bosnie et en attirant à temps l'attention des autorités compétentes, nous avons réussi à éviter une rupture de notre propre chaîne de commandement et à protéger les politiques mises en œuvre en Bosnie.

Dans un autre exemple, l'opération d'imposition de la paix en Bosnie, pourtant bien en selle, a failli mal tourner le 11 septembre 2001. Nous regardions s'effondrer les tours jumelles à New York lorsque le commandant américain de la SFOR nous a ordonné de garder à portée de main notre équipement à sangles, nos gilets pare-balles et nos casques. Les niveaux d'alerte allaient être relevés et réduits quatre fois dans les heures qui ont suivi les attaques. Finalement, on nous a ordonné de nous tenir à

un niveau d'alerte élevé. Or, le commandant adjoint britannique de la DMSO en Bosnie-Herzégovine, contrarié devant la réaction des Américains qu'il jugeait excessive, a décidé de ne pas adopter les mesures de sécurité ordonnées par le commandant. Je l'informai des ordres nous provenant de Sarajevo, mais il a décidé de ne pas s'y conformer sous prétexte que les Britanniques avaient acquis de l'expérience en Irlande du Nord et savaient mieux que les Américains inexpérimentés comment gérer la situation.

La DMN avait déjà réagi aux instructions du commandant de la SFOR et a donc dû reculer quand nous avons reçu les « éclaircissements » du commandant adjoint. Le compte rendu de situation (SITREP) soumis au QG SFOR a évidemment révélé que notre division n'avait pas atteint le niveau d'alerte approprié. Le commandant adjoint était conscient de la situation mais a néanmoins ordonné que le SITREP soit envoyé. Dans les cinq minutes suivantes, il a reçu un appel personnel du commandant de la SFOR et, cette fois-ci, nous nous sommes immédiatement conformés aux ordres.

Le problème, dans ce cas, est qu'initialement le commandant adjoint n'a pas suivi les premiers ordres du commandant. Mais comme les membres du personnel de la Division connaissaient ces ordres, il a semé la confusion en décidant de les changer. Le jour suivant, nous étions sûrs que le niveau d'alerte allait être stable, mais les officiers britanniques au QG n'ont apporté ni leur équipement à sangles ni leurs casques au bureau en dépit des instructions. En fait, l'un des officiers britanniques n'avait même pas apporté d'arme personnelle dans le théâtre! Cela n'a certainement pas contribué à leur crédibilité ou à leur réputation en tant que professionnels. Ce dernier exemple illustre un manque de responsabilité de la part d'un officier qui n'a pas su prendre au sérieux sa propre sécurité et celle des personnes qui l'entouraient.

### **TENIR SES SUBORDONNÉS AU COURANT DE LA MISSION, DE L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION, ET DU TABLEAU D'ENSEMBLE**

Comme je l'ai déjà mentionné, je n'ai pas été inclus dans la patrouille de reco au Honduras. À notre sortie de l'avion, nous étions très surpris de voir tout le monde en t-shirt puisqu'on nous avait dit au Canada de porter nos chemises de combat en tout temps afin d'éviter les piqûres d'insectes.

De plus, il ne semblait pas y avoir de menace de banditisme. Ce n'est qu'après trois jours que j'ai pris conscience de la réalité, quand j'ai pu effectuer ma propre reconnaissance du terrain. Mais malheureusement pour moi, cette reco a eu lieu seulement après l'incident du véhicule-citerne. Je le répète, si j'avais participé à la reco initiale, je n'aurais pas éprouvé la nécessité d'user de prudence aussi extrême et il y aurait eu moins d'agitation autour de l'affaire du véhicule-citerne.

## RECHERCHER ET ACCEPTER LES RESPONSABILITÉS

Le commandant doit rechercher et accepter la responsabilité de ses troupes et répondre de l'exécution de leurs missions. À cet égard, il doit s'assurer que le travail de la PM reste toujours de qualité supérieure, indépendamment de la situation à laquelle elle est confrontée dans les opérations.

Au cours des opérations en Afghanistan, la PM canadienne a mené une enquête sur la perte/le vol de munitions. L'enquête a eu lieu et les explosifs ont finalement été retrouvés. Toutefois, le rapport soumis était incomplet et de piètre qualité. J'ai appelé le policier militaire supérieur dans le théâtre et lui ai ordonné de voir à ce que ce rapport soit complété de manière appropriée. Le s/off sup dans le théâtre s'est plaint qu'on était en guerre et que les enquêteurs avaient fait un travail formidable en réussissant à clore l'enquête comme ils l'avaient fait. J'ai convenu avec lui que l'enquête avait été bien faite et que les policiers militaires devraient être félicités. Mais j'ai également souligné que le rapport était bel et bien incomplet, que le contrôle de la qualité n'avait pas été à la hauteur et qu'en conséquence, ce rapport devait être récrit. L'enquête a été ouverte à nouveau et, cette fois, elle a été close comme il se devait.

On doit toujours avoir confiance dans les capacités de ses soldats, mais on doit aussi reconnaître qu'ils ont parfois besoin d'orientation et de directives pour accomplir leurs tâches avec précision et les mener à bonne fin. Les commandants de tous les niveaux doivent répondre de tous les aspects du travail de leurs subordonnés et refuser toute détérioration de la qualité. Un relâchement de la qualité entraînerait un relâchement de la discipline, ce qui nuirait à l'unité. En effet, quand les commandants supérieurs et les commandants subalternes de PM perdent confiance les uns dans les autres et que les policiers militaires n'ont même plus foi en la capacité de leurs leaders à jouer leur rôle de meneurs d'hommes, quelle que soit l'opération, l'unité est en péril.

## **S'ASSURER QUE SES SUBORDONNÉS CONNAISSENT SES INTENTIONS ET LES COMPRENNENT, ET LES GUIDER DANS LA RÉALISATION DE LA MISSION**

Après le 11 septembre 2001, l'opération d'imposition de la paix en Bosnie est entrée dans une nouvelle phase dite de « protection offensive ». Notre DMN a assuré la conduite d'opérations visant à empêcher les terroristes d'entreprendre des actions perturbatrices en Bosnie. Lorsqu'à titre d'état-major supérieur nous rédigeons des ordres en vue des opérations du groupement tactique, j'étais parfaitement conscient de fournir une orientation opérationnelle et non de donner des ordres aux unités de PM commandées par les brigades. Il était difficile de trouver le juste équilibre entre le prêche et la simple transmission de renseignements quand nous nous adressions aux commandants pour les informer des capacités dont ils disposaient ou les leur rappeler. J'ai réécrit un certain nombre de fois l'annexe de la PM aux ordres d'opérations avant d'être satisfait de ce que j'avais écrit pour m'assurer que les brigades allaient employer leurs policiers militaires intelligemment. Je cherchais surtout à être très clair quant à l'étendue de leur utilité dans les opérations en insistant sur la nécessité de les employer en conformité avec leur formation et les principes de la doctrine. Je craignais aussi un peu qu'ils ne soient sous employés en raison des préjugés des commandants ou des états-majors sur le potentiel des unités de PM. Finalement, à mesure que les opérations ont été mises en œuvre, j'ai pu constater avec satisfaction que la PM était appelée à jouer le rôle prévu dans la doctrine, ce qui lui a permis d'accomplir sa mission avec succès.

## **DÉVELOPPER LES QUALITÉS DE CHEF DE SES SUBORDONNÉS**

Dans les Forces canadiennes, le leadership est d'une grande souplesse et l'on s'attend à ce que chaque militaire puisse agir de sa propre initiative<sup>3</sup>. Et nous espérons beaucoup des subordonnés dans l'exécution des ordres et dans la prise d'initiatives. Au cours des opérations décrites, on a demandé à la PM d'exécuter des ordres et d'agir avec autonomie dans des circonstances difficiles. Tous les policiers ont comblé les attentes et, dans la plupart des cas, ils les ont surpassées. S'ils en ont l'occasion, les jeunes hommes et les jeunes femmes de la branche de la PM relèveront n'importe quel défi. On doit donc leur donner un vaste choix d'options afin qu'ils puissent exercer leur jugement. Ces jeunes m'impressionnent toujours par leurs capacités et leur polyvalence.



Depuis l'opération en Amérique centrale où la PM s'est déployée seule à bord d'hélicoptères et où elle a dû faire face à des foules hystériques à la recherche d'eau et de nourriture, jusqu'à l'opération d'imposition de la paix en Bosnie où elle contribuait à assurer l'ordre et la sécurité, sans compter sa mission dans un port en Asie du Sud-Ouest où elle a dû traiter avec des autorités navales supérieures, la PM a montré qu'elle était très compétente et qu'elle pouvait s'acquitter de ses missions à un niveau dont on s'attend de professionnels de grades supérieurs aux siens dans d'autres branches militaires. Les policiers militaires ont simplement besoin du soutien qui leur permettra de faire leur travail et de l'encouragement qu'ils méritent de leur chaîne de commandement. Certes, comme je l'ai mentionné précédemment, il faut parfois leur donner des directives, mais il est rare que l'on ait à critiquer la qualité d'exécution de leur travail. Grâce à un processus de recrutement efficace, les hommes et les femmes sélectionnés pour faire partie de la PM possèdent les qualités de chef fondamentales qui pourront se développer par une formation et une mise à l'épreuve appropriées. Pour favoriser la croissance d'une culture de leadership, les leaders doivent miser sur leurs propres forces et encourager leurs subordonnés à exprimer leurs opinions.

### **ÉVALUER SES PROPRES CAPACITÉS ET LIMITES ET CHERCHER À S'AMÉLIORER**

Le dernier principe de leadership du militaire est de connaître ses forces et ses limites et de vouloir poursuivre son développement. La citation en début de chapitre est attribuée au commandant principal des troupes coloniales françaises au tournant du vingtième siècle. Il s'agit du Maréchal Lyautey, qui a réussi à conquérir et à pacifier le Maroc. Sa réussite a été telle que les troupes coloniales sont venues à l'aide de leurs conquérants dans deux guerres mondiales plutôt que de se soulever contre eux<sup>4</sup>. Le respect que Lyautey s'est acquis en tant qu'innovateur et chef de combat confirme les FC dans leur croyance que la formation continue et l'amélioration générale de leur corps d'officiers revêtent une importance capitale<sup>5</sup>. Dans la même veine, les officiers de PM doivent continuer à accroître leurs connaissances professionnelles. La lecture de revues et journaux professionnels et l'inscription à des cours militaires et universitaires permettront aux militaires de toujours être à la fine pointe de l'information dans leur profession. La documentation professionnelle est une bonne source de renseignements pour celui qui veut actualiser ses connaissances. L'expérience des opérations cimentera les connaissances

ainsi acquises. De plus, en apprenant les uns des autres, les militaires peuvent poursuivre leur formation n'importe où.

On doit reconnaître que tout le monde, y compris le leader, a besoin de sommeil, de repos et de repas équilibrés. Il faut donc dormir, se reposer et bien manger dans la mesure du possible, impératifs à ne pas négliger pour un leader. Le leader épuisé devient inutile pour lui-même, son commandant et, surtout, ses subordonnés.

Par ailleurs, dans ses relations avec les autres, le leader doit toujours dire la vérité, quitte à conseiller son commandant avec une franchise brutale quand ce dernier ne veut rien entendre. L'honnêteté têtue inspire confiance à tous ceux à qui l'on a affaire. Le commandant ne sera jamais surpris ou étonné si un incident se produit.

### LEÇONS DIVERSES

Les paragraphes qui suivent portent sur des leçons que j'ai retenues en matière de leadership mais qui ne cadraient pas exactement avec les énoncés des principes. J'ai appris ces leçons en observant soit des comportements qui ont démontré une absence de leadership soit des actions qui ont contribué au bien-être et au moral des troupes.

Dans un théâtre d'opérations, le moral est un facteur essentiel au bien-être des soldats et des leaders. C'est apparemment le principal déterminant de la réussite de la mission. L'unité qui jouit d'un solide moral exécute sa mission dans le respect des délais. Au contraire, l'unité dont le moral est affaibli accomplit souvent sa mission en dehors des délais impartis et des normes établies. Par exemple, un jeune policier militaire de Halifax devait être affecté à l'Op Apollo, mais des erreurs commises à tous les niveaux de commandement ont entraîné le report de son départ à deux ou trois reprises, ce qui a fini par atteindre le moral du jeune homme et celui des membres de son unité qui se demandaient fort à propos s'ils auraient à vivre la même incertitude. L'incertitude quant aux dates de départ et de retour d'une mission a toujours énormément d'impact sur le moral des troupes.

Un autre exemple montre que le moral est très important même dans des déploiements aussi anodins que les missions humanitaires à Montréal et au Honduras. À Montréal, le père d'un policier militaire, qui était

extrêmement malade, est mort subitement. L'aumônier m'a informé de son décès et j'ai averti à mon tour le sergent de section en lui demandant de m'envoyer le jeune soldat. Ça n'a pas été facile de lui annoncer la nouvelle, mais à son retour de congé pour raisons familiales, le jeune homme est venu me voir et m'a remercié de lui avoir annoncé personnellement la mauvaise nouvelle. Cela m'a appris une leçon importante : toujours prendre le temps de parler directement avec son personnel, peu importe la difficulté, car si le leader prend ainsi de l'expérience, l'attention qu'il porte à son subordonné a un effet considérable sur ce dernier.

Dans l'Op Central, la DART a été déployée avec trois policiers militaires seulement, un effectif insuffisant pour les tâches requises. Par contraste, la Force aérienne a envoyé dans le théâtre un nombre approprié de policiers militaires comme membres du détachement affecté à la sécurité de l'escadron d'hélicoptères. Mais la situation a toujours été problématique, la DART considérant la PM comme un réservoir de main-d'œuvre à utiliser seulement pour renforcer des effectifs insuffisants. J'ai été déployé en tant que commandant de l'équipe de PM relevant du commandant de l'escadron d'hélicoptères. Quelques jours après le début de l'opération, j'étais nommé grand prévôt de la Force et la question de l'effectif sur place est demeurée un sujet de mécontentement tant pour le SMC que pour moi-même. Cependant, nous avons effectivement prêté du personnel à la DART afin que la mission puisse être menée à terme.

J'ai dû batailler pour que la PM soit représentée dans les équipes de reco, et les officiers du renseignement ont souvent eu des missions qui auraient dû nous revenir. Généralement, les commandants savent ce que la PM peut faire pour eux, mais dans une opération, ils sont préoccupés par tant de choses qu'ils oublient d'affecter la PM aux tâches pour lesquelles elle est formée. La planification de l'Op Caravan, une opération de secours au Congo que nous avons soutenue à partir du QG de la Force opérationnelle interarmées canadienne - Asie du Sud Ouest (FOIC-ASO), est un exemple évident de sous-emploi de la PM. Nous avons recommandé, avec l'accord du QG de la Force, l'inclusion d'une section de PM dans l'équipage de bord qui partait pour la zone d'opérations. Or, quelqu'un à Paris a décidé que le contingent français était capable d'assurer la sécurité de l'aéronef canadien, de sorte que le soutien de la PM ne semblait pas nécessaire.

Finalement, la PM n'a pas été déployée et heureusement dans ce cas, il n'y a pas eu de conséquences. Cependant, je peux affirmer d'expérience que

compter sur l'aide d'autres pays pour assurer sa propre sécurité est une erreur. Les autres pays sont d'abord et avant tout préoccupés par la sécurité de leur personnel et de leur équipement et l'attention qu'ils sont prêts à accorder aux ressources humaines et matérielles d'un autre pays sera toujours de deuxième ordre. Ce n'est qu'après avoir mis en sécurité les ressources du pays hôte qu'ils s'occuperont des autres, et ce pourrait être trop tard. On ne devrait pas tenir pour acquises les fonctions de la PM. Comme PM, nous devons rester souples, mais lorsque nous sommes exclus, nous devons prendre notre parti des choses tout en tentant de les changer.

J'ai aussi appris que les fonctions de certains membres du personnel peuvent leur imposer des restrictions dans les interactions avec les collègues. Cette constatation m'apparaît particulièrement évidente dans le cas des aumôniers et des PM. En Bosnie, pendant l'Op Palladium, alors que j'étais grand prévôt de la DMSO, on m'a averti qu'il y avait un endroit où je ne devais jamais aller quand bien même tous les autres officiers et s/off sup iraient. Il s'agissait du club des cpl et sdt aussi appelé « la Fonderie » (The Foundry). C'était un bar mal famé où les soldats britanniques se battaient plus féroce­ment entre eux que contre tout ennemi et où l'on allait tromper son ennui à un moment où l'opération d'imposition de la paix semblait baigner dans l'huile, quoiqu'un sursaut de violence après l'accalmie n'eût pas été impossible dans cette région.

Il était très important pour le grand prévôt de rester à l'écart de potentiels conflits et en cas de manquement aux règlements, son devoir étant de formuler des recommandations au commandant sur les mesures à prendre si quelque chose de très grave devait survenir dans l'atmosphère extrêmement chargée des clubs de l'usine métallurgique de Banja Luka. Il était également beaucoup plus facile de parler aux membres du QG quand on ne savait pas ce qu'ils avaient fait la nuit précédente.

Rester à l'écart, toutefois, ne veut pas dire s'isoler. Quand le reste des officiers prennent des risques aux clubs, on doit adhérer à la lettre de la loi, mais non se priver de savourer les films ou autres activités disponibles et sa ration réglementaire de bière. Il suffit de se tenir éloigné des situations qui risquent de dégénérer de manière à pouvoir être utile à son commandant si de graves désordres devaient survenir, plutôt que d'avoir à comparaître devant lui sans son béret (en tant qu'accusé) le lendemain matin. Être impliqué dans un incident signifie perdre sa crédibilité en tant que

conseiller PM ainsi que son utilité pour le commandant. Il faut toujours conserver un professionnalisme irréprochable, un sens de l'humour et une attitude accommodante jusqu'à ce que la situation exige de la fermeté. Le leader qui agit ainsi saura gagner le respect.

Dans *L'Armée de terre du Canada*, on peut lire que l'éthos militaire est fondé sur les cinq préceptes que sont le courage, l'intégrité, la discipline, l'altruisme et la loyauté<sup>6</sup>. Ces préceptes sont enracinés dans les lourdes responsabilités du devoir, de l'intégrité, de la discipline et de l'honneur qui entrent souvent en conflit avec les sentiments personnels. Par exemple, la loyauté envers la chaîne de commandement et les subordonnés peut devenir difficile à départager et expose le leader à des conflits de devoirs, en particulier s'il est proche de ses soldats et les connaît bien. Cependant, la mission doit être menée à bon terme. La loyauté que doit le leader à sa chaîne de commandement supérieure ne peut jamais être remise en question.

Dans la période de rétablissement après la crise du verglas à Montréal, la compagnie de PM a été employée dans différents secteurs. Nous avons reçu l'ordre d'effectuer nos opérations par périodes de 12 heures, à raison de 12 heures de travail suivies de 12 heures de repos. Nous nous sommes rendu compte qu'un peloton avait décidé de fonctionner par périodes de travail de trois jours puis de trois nuits suivies de trois jours de repos. Les autres commandants de peloton ont découvert l'infraction et ouvert les hostilités. La bisbille a continué jusqu'à ce que le commandant de cie ordonne au peloton fautif de suivre les ordres initiaux. En tant que leaders, nous devons être irréprochables et faire en sorte que la lettre et l'esprit des ordres donnés soient respectés. Dans le cas contraire, la discipline est rompue et l'unité en souffre, car les commandants supérieurs comme les commandants subalternes de PM perdent confiance les uns dans les autres et les policiers perdent également confiance en leurs leaders supérieurs.

## CONCLUSIONS

Les Canadiennes et les Canadiens continueront de jouer un rôle capital dans le monde en tant qu'artisans et gardiens de la paix, et peut-être qu'avec nos alliés nous participerons à de véritables combats. Nos leaders doivent en conséquence connaître parfaitement les concepts de leadership. Le manque d'expérience et la création d'unités spéciales feront en sorte

que l'apprentissage suivra une courbe rapide, mais avec l'aide des s/off sup de l'unité, il demeurera réalisable. Les leaders de la PM devront continuer de faire preuve de souplesse et de diplomatie, mais surtout, ils devront se dévouer pour les hommes et les femmes qu'ils sont chargés de commander. Les principes de leadership sont des vérités éprouvées qui forment la base du leadership efficace. Les leaders canadiens de tous les niveaux ne doivent jamais tolérer la médiocrité, ce qui mettrait en danger la vie de concitoyens et porterait atteinte à la réputation du Canada. Pire, la médiocrité nuirait aux soldats que nous avons accepté de guider dans des circonstances hostiles et qui méritent des leaders exemplaires.

Enfin, il faut vraiment aimer son travail – le leadership est une expérience satisfaisante qui permet de s'épanouir. Dans une carrière, les fonctions de commandement ont la vie brève. Les leaders qui veulent exceller dans leur profession doivent chercher à se perfectionner tout au long de leur carrière. Ceux et celles qui concentrent tous leurs efforts uniquement sur l'avancement professionnel ne seront pas en mesure d'apprécier les possibilités qui leur seront offertes dans l'exercice du commandement; ils deviendront stressés et malheureux, ce qui se reflétera sur leur unité.

## NOTES

- 1 Jean Gottman, « Bugeaud, Galliéni, Lyautey : développement de la guerre coloniale française » dans *Les maîtres de la stratégie : de la Renaissance à la fin du XIXe siècle*, Edward Mead Earle, (Berger Levrault, 1980), 294.
- 2 Parchemin de commission des Forces canadiennes.
- 3 Canada, *L'Armée de terre du Canada*. PFC 300, B-GL-300-000/FP-001 (Ottawa : Commandement de la Force terrestre, 1998), 42.
- 4 Gottman, 293.
- 5 Pour la doctrine actuelle des FC sur le leadership, voir : *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels* (Kingston : ACD, 2005). Pour un essai sur le leadership à l'époque de la guerre froide ainsi que la formation continue et son importance pour le leader, voir « L'art du commandement » par le Général Jacques Dextraze, CC, CBE, CMM, DSO, CD, LLD dans *Le Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre*, vol 1, no 2, nov 1998, à l'adresse [http://armyapp.dnd.ca/acl/ADTB/Vol\\_1/Nov\\_98/English/default.htm](http://armyapp.dnd.ca/acl/ADTB/Vol_1/Nov_98/English/default.htm)
- 6 *L'Armée de terre du Canada*, 130.

## CHAPITRE 6

### OPÉRATION CENTRAL, LA CEIBA, HONDURAS, DU 6 NOVEMBRE AU 23 DÉCEMBRE 1998<sup>1</sup>

*Major Deanna L. Manson*

Le 26 octobre 1998, l'ouragan Mitch, le quatrième en ordre d'intensité à provenir de l'Atlantique, a viré vers l'Ouest pour aller frapper les pays d'Amérique centrale du Honduras, du Nicaragua, du Guatemala et du Salvador. On estime que cet ouragan de catégorie cinq<sup>2</sup> a fait 10 500 morts et plus de trois millions de sans abri. À la mi-novembre, 11 000 personnes de plus étaient portées disparues. Le Honduras a été le plus durement frappé parmi les nations touchées, ayant subi environ quatre milliards de dollars de dommages au point de vue des structures et de l'agriculture. Les inondations et les épidémies de maladies d'origine hydrique figurant parmi les principales inquiétudes à l'égard des pays dévastés par l'ouragan Mitch, le Canada a réagi au désastre humanitaire en déployant l'Équipe d'intervention en cas de catastrophe (DART) à La Ceiba, au Honduras, pour mener l'Opération Central.

Étant donné les distances relativement courtes que supposait le transport aérien prévu et les conditions potentiellement austères de l'aéroport dans le théâtre des opérations, on a décidé de déployer l'équipe DART et les unités qui doivent l'accompagner en utilisant des ressources de transport aérien des Forces canadiennes (FC). L'avion de transport Hercules C-130 était l'appareil utilitaire affecté à cette opération de transport aérien particulière. Les équipes de la Section mobile – Mouvements aériens (SMMA) du 1<sup>er</sup> Escadron des mouvements aériens de Winnipeg ont été placées en attente le mercredi 4 novembre 1998. Le personnel du 2<sup>e</sup> Escadron des mouvements aériens de la 8<sup>e</sup> Escadre de Trenton, l'aéroport d'embarquement désigné, a commencé la tâche ardue de recevoir le matériel de la DART et de le préparer en vue du transport aérien. Avec l'ajout d'un ensemble de trois hélicoptères tactiques du 427<sup>e</sup> Escadron de Petawawa (également le point de départ du personnel et du matériel de la DART), on estimait devoir effectuer 45 chargs<sup>3</sup> à l'aide du C-130 entre la base d'étape, laquelle serait établie à la base aérienne MacDill, à Tampa Bay en Floride, et le théâtre. On aurait besoin d'équipes

de la SMMA et de matériel de manutention des marchandises sur les lieux du théâtre pour recevoir et décharger l'aéronef. Le présent chapitre renferme un compte rendu personnel de l'Opération Central et des défis en matière de leadership qu'elle a présentés, du point de vue du personnel de soutien au transport aérien qui a été déployé durant les phases initiales de l'opération et qui est resté au théâtre pendant cette dernière.

Durant la phase de planification de l'opération, c'est le personnel de l'A3 Mouvements et de l'A4 Opérations, au quartier général du niveau opérationnel de la 1<sup>re</sup> Division aérienne du Canada (QG 1 DAC) de la Force aérienne, à Winnipeg, qui a donné l'ordre de déployer des équipes de la SMMA. Le 4 novembre, une équipe de reconnaissance stratégique a quitté la 8<sup>e</sup> Escadre de Trenton à bord d'un avion Hercules<sup>4</sup>. De plus, des aéronefs du 435<sup>e</sup> Escadron basé à la 17<sup>e</sup> Escadre de Winnipeg, ont été mis en attente pour les besoins du transport aérien. Deux de ces avions ont immédiatement été affectés au transport des équipes et du matériel de la SMMA, d'une chargeuse frontale K-35 et d'un chariot élévateur d'une capacité de 10 000 lb jusqu'au théâtre. Ces chargs allaient faire partie de l'équipe d'avant-garde et compteraient parmi les premiers à arriver à l'aéroport de débarquement. Deux équipes complètes de la SMMA se sont préparées en vue du déploiement (un total de 20 personnes), commandées par le Major (son grade à l'époque) Randy Boucher, commandant du 1<sup>er</sup> Escadron des mouvements aériens. Le vendredi 6 novembre, les deux avions du 435<sup>e</sup> Escadron, chargés des équipes de la SMMA et de leur matériel, ont quitté Winnipeg pour aller se prépositionner à la base d'étape de MacDill.

Les deux escadrons des mouvements aériens entretiennent une rivalité amicale depuis leurs débuts, il y a 54 ans. Chaque escadron est le domicile d'équipes déployables de la SMMA (trois à Winnipeg et quatre à Trenton) ayant pour raison d'être de se déplacer. Ces équipes s'occupent aussi des fonctions relatives à la manutention d'aéronefs ou « d'équipes de piste » à leur aéroport d'attache. Le personnel de la SMMA est typiquement déployé plus de 150 jours par année, parfois jusqu'à 250 jours ou plus si on inclut l'entraînement, les exercices et les cours. Malgré ce rythme opérationnel très élevé, le personnel affecté à ces équipes ronge constamment son frein pour être choisi en vue des nombreuses missions qui sont assignées à leur escadron respectif.

Les équipes de la SMMA se voient confier leurs tâches par le personnel de l'A4 Mouvements du QG 1 DAC, ces missions étant réparties également



entre les deux escadrons. Parmi les autres facteurs dont on tient compte au moment de confier une mission à une équipe de la SMMA, mentionnons le lieu géographique du déploiement et le rythme opérationnel prévu à l'aéroport d'embarquement, que ce soit Winnipeg ou Trenton qui effectue cette fonction. Dans le cas d'Opération Central, le déploiement du personnel de la SMMA du 1<sup>er</sup> Escadron des mouvements aériens était logique à deux points de vue : d'abord, c'était au tour de l'escadron de Winnipeg d'obtenir une importante mission à l'étranger; ensuite, l'aéroport de la 8<sup>e</sup> Escadre allait être occupé puisque le gros de la force opérationnelle se préparait à se déployer à partir de Trenton. La rivalité amicale s'est cependant mise à déborder du cadre purement professionnel, à mesure que la planification de l'Opération Central progressait.

Le fait de déléguer l'autorité de commandement du transport aérien depuis le commandant du QG 1 DAC au commandant de l'aéroport d'embarquement désigné est une composante clé du processus de planification du transport aérien. Ce transfert d'autorité s'est produit juste au moment où les équipes de la SMMA quittaient Winnipeg. À l'insu des équipes, le commandant des déplacements aériens désigné (CCTA) de la 8<sup>e</sup> Escadre de Trenton, s'appuyant sur l'avis qu'il recevait du commandant (cmdt) et du commandant adjoint (cmdtA) du 2<sup>e</sup> Escadron des mouvements aériens, n'était pas d'accord avec le déploiement des équipes de la SMMA du 1<sup>er</sup> Escadron des mouvements aériens. Animés de jalousie professionnelle plutôt que de bon sens, ces derniers luttaient au nom de leur personnel espérant être également déployés dans ce théâtre. Les équipes de la SMMA du 1<sup>er</sup> Escadron des mouvements aériens sont arrivées à Tampa Bay dans cette controverse. Les discussions qui ont suivi entre l'officier responsable (O resp) de la SMMA et le CCTA ont distraient le personnel de la SMMA de la mission à accomplir ainsi que de ses préparatifs en vue de se déployer dans le théâtre. Ces chamailleries n'avaient aucun sens et nuisaient clairement au transport aérien. Malgré l'avis de l'O resp SMMA voulant qu'on déploie les deux équipes dans le théâtre, étant donné la difficulté de prévoir le rythme des opérations (aux premiers stades du processus, on pensait devoir effectuer jusqu'à 10 chargs par jour) et le contexte de travail potentiellement austère, le CCTA a décidé qu'une seule équipe se rendrait au Honduras<sup>5</sup>.

Entre-temps, on avait rapidement établi un élément de contrôle du transport aérien (ECTA) spécial à Tampa Bay. Un avion de la 8<sup>e</sup> Escadre était arrivé et réacheminé depuis un exercice de largage qu'il effectuait à

Little Rock, en Arkansas, transportant un petit noyau de l'ECTA, dont une cellule de renseignement. Le samedi 7 novembre, un équipage et du personnel d'entretien qui participeraient au transport aérien sont arrivés à bord d'avion Polaris C-150 de la 8<sup>e</sup> Escadre. L'équipe de la SMMA a aidé au débarquement (en essayant d'ignorer les nombreux ensembles de bâtons de golf qui faisaient partie des bagages), puis est retournée se reposer à l'hôtel avant son départ prévu aux petites heures du matin, le dimanche 8 novembre.

Alors que l'O resp de la SMMA assistait aux nombreuses réunions de planification se rapportant au transport aérien, on m'a assigné la tâche de préparer mon équipe en vue de notre arrivée dans le théâtre et j'ai reçu plusieurs briefings de renseignement comme faisant partie de cette fonction. Nous en venons donc à une leçon clé en matière de leadership. J'ai toujours cru fermement que les troupes devraient être aussi bien informées que moi quant à la nature et au statut de notre mission. Tenir les troupes au courant est un élément clé de mon travail. Il faudrait cependant parfois trouver un équilibre entre transmettre absolument tout renseignement obtenu d'une part, et omettre les éléments qui pourraient inquiéter inutilement les gens d'autre part. Dans ce cas-ci, j'aurais dû comprendre que l'exubérance excessive des spécialistes du renseignement effraierait inutilement mon équipe, avant notre départ. Les renseignements qu'on m'a donnés dépeignaient en détail une situation très sombre et très dangereuse dans le théâtre<sup>6</sup>. Cela n'était tout simplement pas conforme à la réalité.

Comme nous l'avons découvert, l'aéroport situé à l'ouest de La Ceiba avait été relativement épargné. Nous sommes arrivés à l'aéroport international de Goloson pour y trouver un décor de feuillages verts, tôt le matin. Au loin, nous pouvions voir des coulées de boue qui descendaient des montagnes environnantes, mais à part cela, il n'y avait aucune preuve de la dévastation que l'ouragan Mitch avait causée dans les campagnes. On nous a assigné une partie de la rampe occupée par les forces aériennes du Honduras et un espace dans un hangar à partir duquel nous pouvions travailler. On a dû nettoyer en profondeur le bureau et certains équipements (ce que je ne décrirai pas en détail), mais à part cela, les conditions de travail étaient plutôt acceptables.

L'équipe de la SMMA a travaillé toute la journée à recevoir l'équipe de reconnaissance et les premiers chinks du détachement précurseur, puis est

allée se coucher dans un hôtel local pour la nuit. Notre arrivée en véhicules dans la petite ville de La Ceiba s'est également passée sans incident, bien que les effets de l'inondation de la rivière Cangrejal, qui traverse la partie est de la ville, étaient apparents. L'alimentation en électricité n'était que sporadique dans La Ceiba à ce moment-là, mais l'hôtel avait l'eau courante, une vraie bénédiction à la suite d'un travail effectué sous un soleil chaud pendant toute une journée.

On a décidé de limiter le flux des avions à cinq chawks par jour, à deux heures d'intervalle, opérations de jour seulement. Les aides à la navigation n'étaient pas disponibles à Goloson et la chaîne de montagne environnante rendait l'approche de la piste délicate. L'unique équipe de la SMMA déployée dans le théâtre suffisait à la tâche, bien que nous ayons eu peu de temps pour nous acclimater à l'environnement tropical. Il était essentiel de consommer de grandes quantités d'eau et de faire des pauses pour éviter de nous déshydrater et de tomber malades. Nous étions autonomes grâce à nos provisions d'eau embouteillée et à nos rations individuelles de campagne (RIC), et nous étions prudents pour ce qui est d'essayer la nourriture locale, durant les premiers jours de la mission. Nous prenions aussi de fortes doses de doxycycline, un antibiotique utilisé comme traitement anti-malaria. Les effets secondaires de ce médicament consistent en une photosensibilité accrue et, chez certaines personnes, des troubles gastro-intestinaux. Nous prenions évidemment soin d'appliquer de généreuses quantités d'écran solaire; pour ceux qui ne supportaient pas la doxycycline, un médicament de rechange appelé chloroquine a plus tard été prescrit. Nous avons été chanceux qu'un médecin de l'air arrive peu après avec l'escadron tactique d'hélicoptères; il a pu aider nos effectifs relativement aux deux traitements anti-malaria et aux remèdes contre l'inévitable turista<sup>7</sup>.

Il n'était cependant pas question de ralentir, notre charge de travail allant en augmentant. La nouvelle s'était en effet répandue que la base des forces aériennes honduriennes, Aérea Coronel Héctor Caracciola Moncada, à l'aéroport international de Goloson, abritait maintenant une équipe canadienne de la SMMA et du matériel de chargement d'avion. D'autres pays qui fournissaient de l'aide humanitaire à la région ont commencé à utiliser Goloson plus souvent parce qu'ils pouvaient procéder aux débarquements plus rapidement et donc effectuer beaucoup plus de livraisons que si la marchandise avait été déchargée à la main.

Il faut aussi noter qu'une équipe de la SMMA ne délaisse jamais un avion dans le besoin. Non seulement le nombre d'avions à manutentionner par jour a-t-il augmenté, mais le nombre de genres d'avions et de méthodes de chargement ont également augmenté de façon spectaculaire. Les dix membres de l'équipe partageaient leur temps entre les chargs du déploiement des FC, les opérations d'embarquement et de débarquement, moteurs en marche, des C-130 des forces de l'air américaines, les divers avions de type commercial et un repos bien mérité dans ce climat chaud. Après quelques jours de ce train de vie, les hélicoptères Griffon CH-146 du 427<sup>e</sup> Escadron sont arrivés, soulevant la possibilité que des opérations d'héliportage s'ajouteraient à notre répertoire. Généralement exubérants durant leurs périodes de congé, les membres de l'équipe de la SMMA retournaient à l'hôtel, soupaient et allaient se coucher pour la nuit. C'était un train-train fatigant, mais heureusement, il n'allait durer qu'un maximum de dix jours.

Bien que j'aie participé à plusieurs opérations de transport aérien durant la période d'un an, ou à peu près, où j'avais été OSMMA, c'était mon premier déploiement en compagnie du commandant d'escadron. La présence du commandant durant cette opération particulière m'était d'une aide précieuse à deux ou trois points de vue. Tout d'abord, les disputes entre le CCTA de la 8<sup>e</sup> Escadre et la composante de notre petite SMMA se sont poursuivies après notre arrivée dans le théâtre. À titre d'O resp SMMA, le commandant a essuyé le gros de ces discussions et son rang avait évidemment plus de poids que le mien. Je pouvais me concentrer sur la gestion de l'équipe et sur notre mission immédiate, soit celle de décharger les avions de façon sécuritaire et au moment opportun<sup>8</sup>. Deuxièmement, cela me donnait un exemple formidable à suivre durant nos opérations courantes. J'étais comme une éponge : j'observais comment il s'y prenait et j'apprenais des notions que je pourrais plus tard appliquer à mes propres techniques et à mon propre style de leadership. Il me servait aussi d'entraîneur personnel ou de mentor, alors qu'il supervisait mes gestes et formulait des observations et des recommandations. Nous avons tous deux apporté des idées à la table, lesquelles nous ont aidés à déterminer le plan d'action optimal. C'était une relation de travail formidable et une expérience sensationnelle pour moi, en tant que chef et régulateur. D'après mon expérience, ce genre de mentorat est rare entre officiers, en particulier au sein du groupe de la Logistique de la Force aérienne. Cela est également pertinent parce que c'est ce genre de relation devant exister au sein d'une équipe que j'aurais dû avoir avec mon

bras droit, le sous-officier responsable (s/off resp) de la SMMA, le sergent de l'équipe.

Les officiers subalternes qui font partie des escadrons des mouvements aériens ont toujours reconnu la nature particulière de l'emploi et du travail en compagnie des techniciens des mouvements, lesquels constituent le gros de ces organismes. Bien que les officiers du groupe de la Logistique de la Force aérienne aient globalement convoité faire un séjour dans un escadron des mouvements aériens, une majorité surprenante de ces membres ont par la suite quitté les escadrons (et même les FC), frustrés et mécontents. Chose étonnante, ces cas sont en grande partie attribuables aux défis en matière de leadership qu'entraîne le fait de travailler avec les techniciens des mouvements.

Étant donné la nature très variée des activités du groupe professionnel, les techniciens des mouvements effectuent diverses fonctions. Ils ont une longue histoire dont l'origine remonte à la fin de la Deuxième Guerre mondiale, lors de la création du 9<sup>e</sup> Groupe Transport aérien, en 1945<sup>9</sup>. Aujourd'hui, ils sont répartis entre l'Armée de terre et la Force aérienne, mais ils constituent techniquement un groupe professionnel militaire interarmées où la couleur de l'uniforme ne détermine pas le lieu d'affectation. Les techniciens des mouvements participent donc aux trois services en tant qu'expéditeurs-receveurs ainsi qu'à titre de commis à l'ameublement et aux effets dans des unités sédentaires, comme personnel des mouvements aériens dans les bases des Forces aériennes et à titre d'arrimeurs dans les flottes de transport aérien existantes.

Les tâches des arrimeurs et du personnel des mouvements aériens sont extrêmement techniques et exigent des années d'éducation et d'instruction avant qu'un membre ne soit considéré assez compétent pour aller travailler sur le terrain. De plus, la nature du travail d'arrimeur contribue à la culture de « gros durs » du groupe professionnel (les arrimeurs se qualifient affectueusement de « cochons »), qui se caractérise en plus par certaines habitudes relativement non professionnelles acquises lorsque membre d'un équipage d'aéronef<sup>10</sup>.

De par leur culture, les techniciens des mouvements tendent aussi à ne pas faire confiance aux femmes ainsi qu'aux officiers en général. Notamment, des femmes ont été admises au sein du groupe professionnel des techniciens des mouvements en 1976, mais leurs tâches, en ces premières années,

ont été limitées à des travaux d'écriture ou d'administration, jusque tard durant les années 1980<sup>11</sup>. De plus, les techniciens des mouvements qui sont ou qui ont été membres d'escadrons des mouvements aériens voient souvent l'intégration d'officiers au sein de ces organismes comme des « tremplins » ne possédant pas de véritable valeur pratique ou opérationnelle. Cela désavantage vraiment les officiers lorsqu'ils arrivent aux escadrons : ne possédant que peu ou pas du tout d'expérience des opérations des mouvements aériens, ils sont dans une position où leurs subordonnés, de tous les grades, connaissent le travail cent fois mieux qu'eux. Le personnel de l'escadron a donc l'impression que les officiers sont là pour apprendre seulement, pas pour mener. En fait, les officiers ne font généralement que passer dans les escadrons, certains restant seulement 18 mois au sein d'une équipe de la SMMA avant d'obtenir un poste de cmdtA/O Ops ou, pire encore, d'être affectés à un poste d'état-major. Cela étant dit, c'est une combinaison fatale : les techniciens des mouvements sont intelligents, sûrs d'eux-mêmes et habitués à une mentalité d'équipage d'aéronef et n'acceptent pas facilement les officiers qui n'ont pas d'expériences technique ou opérationnelle. Certainement, les sous-officiers supérieurs du groupe professionnel ont été endoctrinés à une époque où les femmes et les officiers ne jouaient pas un rôle aussi actif qu'aujourd'hui. Le sergent assigné à mon équipe faisait partie de cette catégorie.

À mon arrivée au 1<sup>er</sup> Escadron des mouvements aériens, à l'été 1997, l'animosité entre les officiers et les non-officiers était évidente. Notre commandant a entrepris d'abattre à lui seul ces obstacles et ce fut un dur combat. J'ai appris très rapidement, durant mes premiers déploiements, que j'avais effectivement un rôle à jouer au sein de l'équipe de la SMMA, comme c'était le cas pour mon sergent, et bien que ces rôles aient été distincts, ils auraient dû être complémentaires. Chose certaine, le fonctionnement efficace d'une équipe de la SMMA dépendait d'un travail d'équipe à tous les niveaux. Nous avons éprouvé des ennuis quand le sergent a eu l'impression que ma présence menaçait son poste de chef de l'équipe. Il nous a fallu quelques mois pour régler ces questions. Au moment de notre déploiement au Honduras, notre relation de travail s'était nettement améliorée, mais n'était toujours pas aussi bonne qu'elle aurait pu et aurait dû l'être.

Participer à une mission opérationnelle est peut-être la meilleure façon de mettre à l'épreuve les aptitudes d'une personne en matière de leadership. Le même commandant m'a un jour dit qu'une excellente façon de juger du

caractère d'une personne, c'était de la regarder pratiquer un sport, en particulier un sport d'équipe. Fervent sportif, je sais que c'est vrai et j'ai remarqué qu'une équipe ne peut pas bien fonctionner s'il y a de la discorde ou un manque de confiance entre les coéquipiers. Si le chef d'équipe est au cœur de cette discorde, exercer un leadership efficace constitue une bataille pénible. On peut tracer un autre parallèle à partir de l'étude de la dynamique d'équipe : une équipe gagnante a généralement bon moral et travaille bien ensemble. Pour une équipe de la SMMA, le succès relatif et le moral sont également liés de façon intrinsèque au niveau d'activité et au rythme des opérations. Une équipe occupée est une équipe heureuse. L'expression « travailler dur et jouer à fond » est un mantra chez la SMMA.

Heureusement, Opération Central était une opération où les choses se déroulaient rapidement, et la charge de travail qui m'incombait faisait ressortir un côté de mon s/off resp que je ne connaissais pas. Il passait en effet beaucoup de temps à pousser des palettes en compagnie des subalternes et pas assez de temps à l'écart pour superviser. Les membres de l'équipe négligeaient l'utilisation de matériel de sécurité élémentaire comme des bouche-oreilles (une nécessité pour le travail à proximité d'un avion), une observation dont l'O resp SMMA et moi n'aurions pas dû avoir à discuter. Il a fallu pousser beaucoup trop pour amener le s/off resp à aborder ce point avec ses subalternes. J'ai aussi remarqué que bien trop souvent, il arrivait sur les lieux et prenait charge du travail quand une des techniciennes, une caporale, travaillait à l'arrière de l'avion. Elle était un des meilleurs éléments de l'équipe et elle était bien capable de faire son travail. Je sentais sa frustration du fait que le sergent venait continuellement s'en mêler, peut-être en un geste de galanterie bien intentionné, mais elle commençait de toute évidence à penser qu'il ne lui faisait pas confiance.

J'ai essayé toutes sortes de tactiques pour amener le s/off resp à ralentir la cadence, dans l'intérêt de la sécurité, et à changer sa façon de faire. J'ai bavardé avec lui de façon non officielle en marchant vers le hangar. J'ai essayé un peu de psychologie inverse, pour finalement lui parler durement, en insinuant qu'il devait s'écarter et superviser et non pousser des palettes. Rien à faire. Effectivement, même quand le commandant lui a parlé, il a changé son approche durant quelques minutes seulement, pour ensuite reprendre le même train-train.

Nous avons éprouvé quelques ennuis techniques quant aux chargements arrivant de Trenton à bord de l'avion C-130. Bien que configuré en

fonction du déploiement, le matériel de la DART était quand même volumineux et encombrant, certains éléments convenant peu au transport dans la petite soute du C-130. Comme c'était le premier déploiement opérationnel de la DART, le personnel des mouvements aériens n'était en grande partie pas familiarisé avec son matériel ni avec les techniques d'embarquement à utiliser pour le transport aérien à l'aide d'un C-130. Un grand nombre des chargements étaient sous forme de lourds conteneurs ISO, leur poids excédant la capacité de notre chariot élévateur standard de 10 000 livres. Nous n'avions donc aucun moyen de soulever les conteneurs de la chargeuse frontale K-35, à moins de les vider à la main pour les alléger. Il y avait une grue délabrée à louer à La Ceiba (les routes étaient détruites dans une bonne partie de la région environnante), mais le propriétaire-chauffeur n'était pas des plus fiables et son arrivée au moment nécessaire était toujours incertaine. En fait, on doutait aussi de la capacité de la grue à soulever les conteneurs, malgré le coût de location élevé. Nous avons dû demander au personnel du contrôle des mouvements qui travaillait à notre emplacement et à la 8<sup>e</sup> Escadre d'espacer la livraison des conteneurs pour nous donner plus de temps et nous permettre de libérer notre K-35. Cela a dérangé l'établissement des priorités des chargements pour l'équipe DART et l'escadron tactique d'hélicoptères, mais c'était la seule solution.

Pour aggraver les choses, certains des conteneurs sont arrivés assortis de leur semi-remorque porte-conteneurs assignée, un dispositif sur roues qui aurait dû être fixé à chaque bout du conteneur pour permettre de sortir ce dernier de l'avion en le faisant rouler. Dans chaque cas cependant, les deux parties de la semi-remorque avaient été attachées ensemble et chargées à l'avant de l'avion (derrière le conteneur), de sorte qu'il était impossible de les utiliser avant de sortir la charge entière de l'avion selon la méthode traditionnelle. Nous nous servions ensuite des semi-remorques pour déplacer les conteneurs au sol<sup>12</sup>. Les leçons ainsi retenues ont plus tard engendré une meilleure liaison entre la DART et le personnel des mouvements aériens du QG 1 DAC d'une part, et les escadrons d'autre part, pour que le matériel et le fret de la DART puissent se transporter facilement.

La façon dont l'avion est chargé à un bout de l'opération détermine en grande partie la facilité avec laquelle on peut le décharger à sa destination. À mesure que la phase de déploiement du transport aérien se poursuivait, il était évident que la fatigue, aux deux bouts de l'opération, entraînait en jeu.



Des conteneurs ISO dont le poids dépassait 20 000 livres ont été chargés dans l'avion sur des palettes doubles; ces palettes de fret aérien d'une capacité de 10 000 livres ont gondolé et se sont brisées sous le poids de la charge. Certaines palettes se sont coincées dans le système d'embarquement de l'avion, de sorte que nous n'avons pu les dégager qu'en recourant à la force brute et aux techniques innovatrices des arrimeurs et de l'équipe de la SMMA. Ces difficultés ont retardé les opérations de débarquement et ont eu des répercussions sur les chargs suivants.

Comme je l'ai mentionné précédemment, les opérations de transport aérien sont en bonne partie un travail d'équipe que les animosités et les rivalités viennent malheureusement compliquer. L'antagonisme auquel s'étaient livrés les deux escadrons des mouvements aériens au départ des équipes de la SMMA avait engendré du ressentiment, lequel s'est propagé au cours de l'opération. Le s/off resp de l'équipe de la SMMA a juré à haute voix contre nos associés du 2<sup>e</sup> Escadron des mouvements aériens, les accusant de saboter délibérément les chargements. J'ai malheureusement dû passer beaucoup de temps et consacré beaucoup d'énergie à atténuer les effets de ses commentaires non professionnels et démoralisants. En réalité, des erreurs ont été commises des deux côtés de l'opération de transport aérien, lesquelles ont endommagé l'avion et ont eu des conséquences sur le succès relatif de l'opération. Se plaindre et blâmer tout haut l'autre partie n'a aucune valeur réelle dans n'importe quel contexte.

L'autre question qui m'a forcé à rester vigilant était celle des inquiétudes du personnel de la SMMA quant à notre statut par rapport au reste de la force opérationnelle. Comme nous étions déployés dans le théâtre à court terme seulement, nous étions distincts des autres unités au point de vue du commandement ainsi que du contrôle administratif. Nous étions un petit ALCE dans un théâtre qui continuait de rendre compte au CCTA de la 8<sup>e</sup> Escadre, et non au commandant de la force opérationnelle interarmées (FOI). Outre les conséquences évidentes en matière de commandement et de contrôle que cette relation supposait, cela signifiait aussi que nous pouvions prendre nos propres arrangements en matière de nourriture et d'hébergement et que nous n'étions pas contraints aux contrats relatifs aux rations et aux quartiers conclus pour la force opérationnelle. Aussi insignifiant que cela puisse sembler, c'était une question d'une importance capitale pour le s/off resp SMMA et les autres membres de l'équipe. Cela pouvait avoir des conséquences sur la somme d'argent qu'ils toucheraient comme indemnité de service temporaire (ST). Ils ne comprenaient

pas qu'ils se privaient peut-être d'autres avantages et indemnités liés aux opérations à l'étranger.

Une telle obsession des indemnités de ST et de l'hébergement commercial a été pour moi une source de frustration continuelle durant le temps que j'ai passé au sein de l'escadron des mouvements aériens, mais en pleine opération de transport aérien bien remplie, je faisais de mon mieux pour veiller à ce que les questions relatives à notre hébergement ne distraient pas l'équipe. Nos conditions de vie étaient plus qu'acceptables; nous mangions les RIC le matin et le midi et profitions de rations fraîches à l'hôtel le soir venu. La vie était belle. Cela étant dit, il faut noter qu'en général, malgré son parti pris pour la vie dans des installations commerciales et les repas dans des établissements civils, il est indéniable qu'une équipe de la SMMA s'épanouit également quand elle vit à la dure, la possibilité de loger sous des tentes et de manger des RIC étant également attirante pourvu qu'il y ait un boulot enrichissant à effectuer.

Bien que la difficulté du groupe des techniciens des mouvements à bien accueillir les officiers des escadrons des mouvements aériens remonte à ses lointains débuts, il reste que le personnel de la SMMA est grandement motivé et qu'il vit pour les déploiements dans un théâtre opérationnel. Il n'y a rien de pire pour une équipe de la SMMA que de lui annoncer qu'elle va devoir attendre son tour jusqu'à la prochaine occasion. Les membres sont déçus, même s'ils ont récemment été déployés. Les équipes qui languissent dans des lignes d'opérations stationnaires ont tendance à trouver ennuyeuses les activités courantes des escadres : toute possibilité d'une opération prochaine les ravive donc. On ne peut pas demander un plus haut degré de motivation, peu importe les réserves éventuelles.

Lorsque les équipes de la SMMA ont initialement été chargées de leur tâche, elles devaient servir durant la première phase des opérations seulement. Les membres de l'équipe ont quitté leur domicile en s'attendant de partir seulement une semaine ou dix jours, soit la durée du transport aérien aux fins de déploiement. Quand une seule équipe a été déployée dans le théâtre, toute inquiétude que nous pouvions avoir quant à notre charge de travail a été apaisée du fait qu'il devait s'agir d'un déploiement à court terme. Nous pouvions sans danger travailler à un rythme accéléré dans un climat austère, pendant une période définie. L'équipe restée à Tampa Bay avait été redéployée à Winnipeg : nous étions donc certains que nos effectifs n'augmenteraient pas. Du 8 au 15 novembre, soit durant la

phase de déploiement de l'opération, l'équipe de la SMMA se trouvant dans le théâtre a manutentionné 55 avions et a déchargé plus de 1,3 millions de livres de fret.

Entre-temps, au Canada, on a décidé de poursuivre le transport aérien au-delà de la phase de déploiement et de procéder à la livraison quotidienne d'aide humanitaire à l'aide de Polaris C-150. On nous a par la suite demandé de maintenir une petite équipe de la SMMA durant une période indéfinie, bien que notre charge de travail, à ce stade du processus de planification, restait incertaine. Nous avons décidé d'y affecter six personnes, et ceux qui devaient rester dans le théâtre ont appelé à Winnipeg pour annoncer la nouvelle à leur famille et à leurs amis. Nous savions que le déploiement de l'équipe DART durerait au maximum 60 jours, mais qu'elle pourrait chevaucher la période des Fêtes.

Notre nouveau statut au sein de l'opération allait changer nos relations de commandement et de contrôle, ainsi que les arrangements administratifs. Nous serions affectés temporairement au théâtre et nous relèverions du commandant de la composante aérienne (CCA) désigné, au sein de la FOI. Le CCA s'occupait principalement des opérations courantes de l'ensemble d'hélicoptères tactiques, mais nous étions en bonne partie autonomes en tant qu'ALCE de très petite échelle. À l'incitation du s/off resp de l'équipe de la SMMA, le personnel de l'ALCE (y compris les spécialistes des transmissions et les techniciens des communications) a immédiatement lancé une campagne visant à maintenir nos conditions de logement existantes, dans un hôtel distinct des autres unités affectées au théâtre. Le quartier général de la FOI (QG FOI) et le personnel de l'escadron tactique d'hélicoptères occupaient deux hôtels différents, le deuxième se trouvant à distance de marche du nôtre, dans la ville<sup>13</sup>.

Je soupçonnais que cet arrangement ne durerait pas, mais j'ai accepté d'en discuter avec le CCA pour faire plaisir aux troupes. Effectivement, il était réceptif à l'idée et comprenait notre désir de rester distincts par rapport au reste de la force opérationnelle. Entre-temps cependant, un petit contingent de l'ALCE avait visité le cadre de l'escadron tactique d'hélicoptères à son hôtel. Comme les installations de ce dernier étaient supérieures aux nôtres (il y avait une piscine qui allait peut-être bientôt fonctionner) et parce que les gens de l'escadron semblaient être un « groupe amusant », les troupes se sont ravisées et voulaient changer d'hôtel. J'aurais dû prévoir cette possibilité, mais plutôt que de devenir frustré à cause de mon sergent

capricieux, je me suis consolé à l'idée qu'il était beaucoup plus sensé de loger dans un hôtel abritant au moins une partie de la force opérationnelle et de souper dans des installations avec lesquelles un contrat avait été conclu, de sorte que les membres n'aient plus à obtenir leurs repas dans des établissements civils. Ils mangeraient mieux grâce à de tels arrangements. Nous avons déménagé le lendemain.

Les chargements d'aide humanitaire en provenance du Canada arrivaient tous les jours dans un C-150, à midi, le moment le plus chaud de la journée. Il était cependant impossible de changer l'heure d'arrivée, l'avion devant quitter la 8<sup>e</sup> Escadre de Trenton tôt le matin et revenir le même jour. Le Centre de coordination du transport aérien de la Croix-Rouge canadienne, qui avait été établi au début de la crise engendrée par l'ouragan Mitch, établissait les priorités quant à l'aide et a par la suite déterminé la composition de chaque chargement quotidien. Le Centre travaillait en étroite collaboration avec le personnel du J4 Mouvements du QGDN et de la 8<sup>e</sup> Escadre de Trenton. Cette dernière a bientôt été submergée par la quantité d'aide qui parvenait à ses entrepôts. Chaque vol transportait environ 60 000 livres de fret que l'équipe de la SMMA débarquait et remettait aux divers organismes non gouvernementaux (ONG) qui travaillaient à l'aérodrome de La Ceiba.

Les ONG qui s'occupaient d'aide étaient coordonnés par un organisme, soit la banque alimentaire mondiale, ce qui nous donnait un point de contact à l'aérodrome. Cette aide était ensuite amenée de La Ceiba à divers endroits de la région, en camions et parfois à l'aide d'un hélicoptère CH-146. Le personnel de la SMMA participait aussi aux opérations d'élingage de l'hélicoptère, bien qu'à une échelle limitée. Il y avait un nombre approprié de membres compétents en élingage au sein de l'équipe DART, sur place, pour veiller au transport sécuritaire de l'aide et du matériel jusqu'aux emplacements voulus.

Bien que nous recevions un seul vol par jour en provenance du Canada, nous avons vite compris que nous n'avions pas gardé suffisamment de membres de la SMMA sur les lieux du théâtre. Nous avions seulement le nombre minimum de personnes requis pour une rotation de C-150, et les vols arrivaient sept jours par semaine. Nous avons également continué de nous occuper des avions étrangers qui arrivaient de façon imprévue à notre petit aérodrome. Notre effectif limité ne nous donnait absolument aucune possibilité de prendre des journées de congé; nous suivions donc

un horaire tournant selon lequel deux membres de l'équipe pouvaient prendre une demi-journée de congé après l'arrivée du C-150, laissant à l'aérodrome une équipe réduite de la SMMA s'occuper des avions étrangers durant le reste de la journée. Nous avons également nommé nos techniciens de véhicules et notre personnel des transmissions membres honoraires de l'équipe de la SMMA, et nous avons même « emprunté » à l'escadron tactique d'hélicoptères un technicien des mouvements aériens dûment qualifié et en règle.

Nos demandes officielles visant à accroître notre niveau de dotation ont été rejetées par l'officier responsable du J3 Opérations du QGDN, malgré nos justifications et le soutien que nous accordaient tant le CCA que le commandant de la FOI (et les recommandations du personnel de l'A4 Mouvements du QG 1 DAC). J'ai blagué dans un groupe de commandement en disant qu'un jour, les bagages de cet officier responsable se perdraient en cours de route dans une aérogare des mouvements aériens.

Nous faisons face à un autre défi, soit celui de la disponibilité limitée de l'équipement de manutention d'aéronef, à l'aéroport international de Goloson. L'aéroport n'était pas équipé pour s'occuper d'un avion de la taille de notre Polaris C-150 (l'Airbus A310, en termes commerciaux), et il n'y avait pas d'escalier nous permettant d'atteindre le pont supérieur de la soute d'aéronef. La configuration fret de l'A310 est particulière et le seuil des portes que doivent franchir les marchandises et les passagers est à une hauteur sans précédent de 14 pieds. Comme mesure temporaire, nous pouvions utiliser la chargeuse frontale K-35 pour faire monter et descendre les passagers, mais cette solution de rechange n'était ni optimale ni la préférée des membres d'équipage. On aurait pu nous envoyer un ensemble de marches portatives depuis Winnipeg ou Trenton, mais plusieurs discussions avec le personnel de l'A4 Mouvements QG 1 DAC ont permis de déterminer que la disponibilité du C-130 pour transporter ce matériel était au mieux nébuleuse. Étant donné le délai potentiel et la durée maximale de 60 jours de l'opération, nous avons convenu de continuer à utiliser la chargeuse frontale K-35 pour le nombre limité de passagers qui voyageraient sur les vols quotidiens.

Nous nous sommes installés dans une routine extrêmement enrichissante. Les équipes de la SMMA aiment être tenues occupées, et nous l'avons été. De mon point de vue, j'avais quelques tâches additionnelles puisque je

portais deux chapeaux, celui de commandant de l'ALCE au sein du CCA ainsi que celui de J4 Mouvements du QG FOI, en l'absence d'un officier des mouvements au sein de cet organisme. Comme l'officier de la coopération civilo-militaire (COCIM) du QG FOI avait trop à faire avec l'équipe DART pour s'occuper des ONG à l'aérodrome, j'ai continué d'assurer la liaison entre le coordonnateur de la banque alimentaire mondiale et le Centre de coordination du transport aérien de la Croix-Rouge, au Canada. De façon globale, notre équipe de la SMMA entretenait une excellente relation de travail avec tous les organismes au sol et elle avait mérité le respect du commandant de la FOI et de son personnel.

Le genre d'expertise que nous avons fourni à la FOI allait au-delà de notre mandat de régulateurs mobiles. Par exemple, nous aidions le personnel de soutien de l'escadron tactique d'hélicoptères s'il ne réussissait pas à se procurer des pièces de CH-146 par transport aérien commercial et par messagers jusqu'à notre emplacement, puis à les faire passer aux douanes du Honduras. L'expédition de pièces destinées au Griffon CH-146 par voie d'expéditeurs commerciaux posait deux problèmes. D'abord, la flotte de CH-146 était la première à impartir les fonctions de la chaîne d'approvisionnement au constructeur. Cela signifie que les pièces de rechange sont expédiées directement par Bell Helicopter Textron Canada Limitée, sur demande, et qu'elles ne sont pas stockées dans des entrepôts ni dans des dépôts d'approvisionnement des FC. Le constructeur avait garanti la livraison porte-à-porte par voie de messenger ou d'avion cargo commercial, dans les 24 heures suivant la demande.

Ce concept fonctionne bien pour les emplacements situés au pays, mais il engendre des complications dans le cas des unités déployées dans des théâtres austères. Dans le cas qui nous intéresse, les pièces étaient expédiées par l'entremise de Federal Express jusqu'à l'aéroport plus grand de San Pedro Sula, à plus de 120 kilomètres de là (à vol d'oiseau), endroit qui n'était pas accessible par voie de terre. D'après Fedex, c'était le lieu le plus proche où on pouvait nous apporter les pièces, étant donné les conditions actuelles dans le pays. La société Bell a refusé de se conformer à nos demandes d'expédier plutôt les pièces à Trenton, où on aurait pu les charger dans l'avion C-150 qui effectuait un vol quotidien, parce qu'elle aurait ainsi contrevenu à son contrat. Elle a cependant changé d'avis quand les trois premiers chargements de pièces sont restés à San Pedro Sula en vain.

Le deuxième problème était que malgré la Convention sur le statut des Forces (SOFA) signée et scellée qui permettait l'expédition de biens des FC au Honduras sans frais de douane ni tarif, les autorités locales des douanes ont insisté pour nous faire payer une « taxe » supplémentaire avant de nous remettre les marchandises. Nous avons refusé de payer et elles ont fini par acquiescer à notre demande, mais seulement après quelques jours.

En novembre, le QG FOI et ses unités subordonnées ont fait l'objet d'une visite d'inspection d'état-major (VIEM), que devait effectuer le personnel du J3 Opérations et du J4 Logistique du QGDN. On nous a informés que l'équipe comprendrait l'officier responsable d'Opération Central avec qui nous avons traité lors des discussions sur la taille de l'effectif de la SMMA. Rare ironie du sort, l'officier responsable du J3 Opérations n'avait pas ses bagages quand l'équipe de VIEM est arrivée dans le théâtre. Il s'est énergiquement plaint à moi en disant qu'il n'avait que les sous-vêtements qu'il portait et il m'a passé tout un savon. Je ne pouvais que jubiler, je le crains. Toutefois, je l'ai assuré que ses sacs arriveraient par le vol du C-150 du lendemain, bien qu'il ait fallu en fait deux jours avant que les bagages ne parviennent au Honduras.

Outre la perte occasionnelle d'un sac, seuls quelques contretemps se sont produits durant la mission. Une fois le fret débarqué, nous le remettions directement au coordonnateur des ONG d'aide qui travaillait à l'aéroport. L'espace couvert étant limité à l'aérodrome, la marchandise d'aide restait généralement sur les palettes de fret aérien, le long de la rampe, jusqu'à ce qu'on puisse la séparer et la charger dans les camions ou véhicules désignés à cet effet. L'aérodrome était relativement sûr et la marchandise d'aide était allouée rapidement, de sorte qu'elle ne restait pas là très longtemps. Au début, les produits qui arrivaient n'étaient pas des articles faciles à chaparder ni particulièrement intéressants pour de possibles voleurs. Ainsi, il est littéralement arrivé des tonnes de sardines en boîte, suivies de plusieurs cargaisons de biscuits soda. Avec le temps cependant, l'attrance du fret non protégé et le temps qu'il restait sur la rampe ont augmenté de façon exponentielle. Nous avons remarqué que des soldats des troupes honduriennes, à la base, jetaient dans leurs casernes des emballages de nourriture provenant de l'aide. Une fois, notre conducteur de chariot élévateur s'est fait demander, par un officier de l'armée de l'air hondurienne, d'apporter une palette de fret jusqu'à un camion qui attendait derrière un hangar, pour se rendre compte trop tard seulement qu'il avait à son insu aidé un groupe de soldats à voler cette marchandise.

Une certaine partie du fret entrant était adressée à des endroits inaccessibles par route et aucun représentant de l'organisme d'aide responsable n'était disponible à La Ceiba pour s'assurer que ces articles soient réacheminés de façon appropriée.

Plus tard au cours de l'opération, quand les ONG ont commencé à se disperser, l'aérodrome était quasiment désert la nuit, laissant la marchandise d'aide vulnérable aux voleurs. Vers la fin de la mission, une des dernières cargaisons à parvenir à La Ceiba constituait le pire des assortiments possibles : un chargement énorme et accrocheur de radios portatives qui était destiné à un organisme d'aide ne travaillant plus à l'aéroport international de Goloson. Comme on pouvait s'y attendre, une partie du chargement a disparu.

À la mi-décembre, on a annoncé que l'équipe DART et d'autres unités d'Opération Central retourneraient chez elles avant Noël. Tout comme la 8<sup>e</sup> Escadre de Trenton s'était affairée à préparer le déploiement des unités avant leur départ, cette fois ce serait dans le théâtre que nous serions de plus en plus occupés. Le redéploiement du transport aérien allait s'effectuer à l'aide d'avions nolisés, et nous devons rapidement estimer le nombre de chargs équivalents à ceux d'un C-130 dont nous aurions besoin pour ramener le fret à domicile. Nous devons désinfecter le matériel de la DART qui avait servi sur le terrain et le préparer en vue de l'expédition en avion : cela posait un défi particulier dans le cas des véhicules et des éléments du matériel principal qui étaient devenus inutilisables. Parmi ces articles se trouvait une pelle rétrocaveuse dont un essieu était brisé. L'innovation a de nouveau émergé : l'équipe a conçu un plan consistant à fixer le véhicule sur une vieille palette de largage par extraction en vol rasant (SLEVR) qui avait été expédiée de Trenton, puis s'est servie de la grue délabrée pour soulever cette charge d'un bloc et la placer à bord du K-35.

Nous avons dû monter des éléments de fret plus petits sur des palettes de fret aérien selon une hauteur et une largeur prescrites, selon le genre d'avion que le personnel du J4 Mouvements du QGDN obtiendrait par contrat. Nous n'allions certainement pas pouvoir accomplir cette tâche avec notre petite équipe de la SMMA. On a détaché une deuxième équipe du 2<sup>e</sup> Escadron des mouvements aériens, de Trenton, dans le théâtre pour nous aider à nous préparer en vue du redéploiement.



Le fait qu'une équipe de Trenton vienne sur les lieux du théâtre était extrêmement ironique, étant donné la dispute qui s'était produite au début de l'opération et le ressentiment subséquent qui s'était développé au sein de nos deux escadrons. Les deux équipes seraient maintenant partenaires et devraient trouver une façon de coopérer. L'hostilité entre les membres des deux équipes et entre les deux sergents en particulier était cependant flagrante, à l'arrivée de l'équipe de Trenton.

Le 2<sup>e</sup> Escadron des mouvements aériens n'avait pas envoyé d'officier dans le théâtre, mais l'OSMMA affectée à son équipe était adjudant-maître. Nous ne nous étions jamais rencontrés et nous n'avions jamais travaillé ensemble (bien que ma réputation d'être une personne dynamique et déterminée m'ait précédé), mais il était évident, dès le départ, que nous devions trouver une façon d'amener nos équipes à descendre de leurs grands chevaux et à se mettre à l'œuvre. Nous avons immédiatement mis de côté toute rancune pouvant avoir traîné depuis le début de l'opération et nous avons décidé de travailler ensemble. Nous nous sommes engagés à fonctionner en équipe et avons établi ensemble notre stratégie de transport aérien en vue du redéploiement.

Nous avons divisé nos équipes en quarts de travail distincts, mais certains membres de chaque escadron des mouvements aériens se sont mêlés aux deux groupes. Nous avons aussi veillé à ce que les équipes socialisent en tant que groupe durant nos heures libres et tenté de mettre un frein à toute autre querelle interne. Malgré nos meilleurs efforts cependant, l'animosité entre les deux sergents a prévalu et chaque quart de travail critiquait vivement les techniques de l'autre. Chaque équipe a passé une quantité de temps démesurée à détruire le travail de l'autre et à refaire les choses à son goût. C'était tellement ridicule à tous les niveaux, qu'il n'est même pas nécessaire d'apporter des explications, fait plus important encore, cela ne faisait que jeter de l'huile sur le feu. L'autre OSMMA et moi avons pris les deux sergents à part et leur avons ordonné de se maîtriser.

La planification du transport aérien constitue un des moments les plus occupés pour un OSMMA. Nous étions en liaison constante avec le personnel du J4 Mouvements du QGDN pour veiller à ce qu'on passe des contrats pour le nombre approprié d'avions commerciaux, en vue de notre redéploiement. Une équipe du contrôle des mouvements a été déployée sur-le-champ jusqu'à notre emplacement pour coordonner la livraison de fret à la tête de pont aérienne et prendre en main la liaison de

communications entre nous et Ottawa. Heureusement, un autre commandant de l'ALCE a été déployé dans le théâtre pour s'occuper des questions se rapportant directement au flux des avions à l'aéroport. Nous avons aidé le personnel administratif pour veiller à ce qu'on réserve des places aux passagers, à chaque chalk. La collecte de données sur le transport aérien était également un aspect très important de notre travail, à ce moment. Les équipes de la SMMA ont tenu des statistiques, appelées sommaire de chargement de l'unité, sur la quantité de fret, le nombre de passagers et la quantité de courrier qu'on embarquait et débarquait à chaque chalk, données qu'elles relayaient au contrôle des mouvements et jusqu'à Ottawa, pour chaque vol qui partait.

Une partie des statistiques du sommaire de chargement de l'unité devait être allouée à l'équipe de la SMMA pour chaque escadron des mouvements aériens. Ces données servent à mesurer les charges de travail stationnaires et déployées des escadrons et des équipes de la SMMA particulières. En fin de compte, la tâche était relativement facile puisque le redéploiement par transport aérien s'est effectué moyennant un nombre de chawks comparativement moindre : une estimation de 30 chawks C-130 s'est traduite par sept chawks IL76 (avion commercial), neuf chawks C-130 regroupant des véhicules que nous ne pouvions pas charger dans un avion IL76 et cinq trajets C-150 pour fret et passagers<sup>14</sup>. Chaque équipe a eu l'occasion d'effectuer un nombre égal de chawks et les statistiques se répartissent en conséquence.

L'Opération Central a connu ses moments d'humour du début à la fin, même en pléines discussions intenses et émotives sur le déploiement des équipes, au début de la mission. Le commandant de l'ALCE dans le théâtre durant la phase de déploiement de l'opération, tout comme le CCTA, n'avait pas accepté le conseil de l'O resp SMMA de veiller à ce qu'on amène un nombre approprié de membres de la SMMA dans le théâtre. À son départ de La Ceiba, après la semaine durant laquelle nous avons reçu les chawks de redéploiement, il a fait remarquer au personnel de la SMMA (à la frustration de l'O resp) qu'il trouvait incroyable de voir tout ce que nous avons accompli avec si peu de gens.

Une autre fois, alors que nous étions en train de planifier le redéploiement, un représentant supérieur de l'entretien des aéronefs faisant partie de l'ALCE ne comprenait pas pourquoi il nous fallait un avion C-130 pour sortir du théâtre le chariot élévateur d'une capacité de

10 000 livres. Nous avons besoin du chariot élévateur et de la chargeuse frontale K-35 jusqu'au tout dernier jour du redéploiement, pour des raisons évidentes. Deux des avions C-130 devaient donc effectuer les derniers chawks. On avait prévu qu'un avion C-150 ramènerait au Canada les derniers membres du personnel, mais les véhicules ne pouvaient être chargés dans le C-150, la porte du compartiment de fret étant très petite. Cette personne a continué à douter de notre stratégie et nous a demandé : « Ne pouvez-vous pas tout simplement mettre le chariot élévateur sur le côté et le pousser à l'intérieur? ». Je me serais peut-être retenu de faire part de son commentaire aux troupes s'il m'avait dit cela à moi directement, mais il a eu le malheur de faire cette remarque à un groupe de caporaux de l'équipe. Le récit s'est répandu comme une traînée de poudre et il viendra nul doute hanter la personne en question durant de nombreuses années, les techniciens des mouvements ayant généralement très bonne mémoire.

Ainsi, le 23 décembre, le contingent du 1<sup>er</sup> Escadron des mouvements aériens est monté à bord d'un avion du 435<sup>e</sup> Escadron de Winnipeg, qui transportait aussi notre chargeuse frontale K-35, pour retourner à notre base d'attache. Nous avons été « les premiers à arriver et les derniers à partir », ce qui est courant pour les équipes de la SMMA, lesquelles sont le plus souvent parmi les premières à arriver dans un théâtre opérationnel et les dernières à repartir. Durant ces six semaines, notre équipe avait manutentionné 122 chawks effectués à l'aide de 11 genres d'avions différents<sup>15</sup> et au-delà de cinq millions de livres de fret. Cette quantité équivalait environ au tiers du fret total que manutentionnent ensemble les deux escadrons des mouvements aériens durant une année entière, tant pour les opérations nationales qu'internationales<sup>16</sup>. Les membres de mon équipe sont joyeusement retournés à domicile avant Noël, ayant accompli un travail très satisfaisant dans un pays qui avait désespérément besoin de notre aide. Non seulement la mission était-elle réussie, mais l'expérience nous avait beaucoup appris aux anciens comme aux nouveaux.

Durant ses neuf années d'existence, l'équipe DART ne s'est déployée que trois fois, chacune pour une mission à court terme de 45 jours. Le déploiement au Honduras en soutien à l'Opération Central constituait son premier déploiement à pleine échelle et un test opérationnel. C'était aussi un test de la capacité des FC de déployer cette unité d'intervention rapide en y intégrant des ressources de transport aérien. Ce déploiement opérationnel reste le seul à s'être déroulé ainsi ces dernières années. Et bien que les réussites de l'opération portaient surtout sur les réalisations de la

DART en ce qui concerne les services médicaux et l'eau potable qu'elle a pu offrir à la population locale, il ne faudrait pas oublier le travail accompli par la petite composante de l'ALCE et de la SMMA. Nous avons apporté une contribution très significative à la remise sur pied du Honduras, après la dévastation laissée par l'ouragan Mitch.

Les opérations internationales entraînent leurs propres défis particuliers en matière de leadership, étant donné l'austérité de l'environnement et le rythme opérationnel très rapide; au bout du compte cependant, ce sont les personnalités constituant l'équipe qui déterminent le degré d'efficacité de cette dernière dans sa mission. La plus grande leçon que j'ai apprise lors de mon expérience de l'Opération Central, c'est l'importance d'éviter les conflits internes inutiles qui pourraient distraire l'équipe de sa mission. Du point de vue du leadership, il est également important de rester calme et de ne pas s'emporter quand quelque chose dérange les troupes ou qu'il y a possibilité de conflit à des niveaux supérieurs de la chaîne de commandement (même lorsqu'il est question de bagages égarés).

Dans le cas de notre déploiement au Honduras, une fois que nous nous sommes établis dans le théâtre, nous avons eu la chance de faire partie d'une force opérationnelle hautement rodée au sein de laquelle chaque unité a accordé aux autres le respect mutuel qu'elles méritaient et le soutien dont elles avaient besoin pour accomplir le travail. Il y avait un niveau extrêmement élevé de professionnalisme et de maturité chez toutes les unités se trouvant à La Ceiba et dans les environs. La camaraderie, ajoutée au travail très enrichissant que nous accomplissions, a contribué au succès et au bon moral de notre équipe.

## NOTES

1 Je voudrais remercier particulièrement le Lieutenant-colonel J.R. Boucher, l'Institut de leadership des Forces canadiennes, le JS J4 Pentagon et le Lieutenant-colonel (à la retraite) W.J. Douglas, de l'Académie canadienne de la Défense, de m'avoir aidé à rédiger ce texte.

2 National Climatic Data Centre (NCDC), U.S. Department of Commerce, "Mitch: The Deadliest Atlantic Hurricane" (Mitch : le plus dévastateur des ouragans de l'Atlantique) (<http://www.ncdc.noaa.gov/oa/reports/mitch/mitch.html>). Mitch a été classé ouragan de catégorie cinq, la catégorie la plus dévastatrice parmi les catégories de l'échelle d'intensité cyclonique Saffir-Simpson. Il est resté de catégorie cinq pendant une durée sans précédent de 33 heures.

3 Glossaire, Close Quarters Battle BLOG (<http://www.fortunecity.co.uk/meltingpot/back/904/index.htm>). « Chalk » est le terme militaire qui désigne un chargement d'aéronef, dont la grosseur varie selon le genre d'aéronef, appellation venant du fait que les arrimeurs tracent le contour des charges sur le plancher du hangar pour en démontrer la grosseur.

4 Communiqué du MDN/des FC, « Une équipe de reconnaissance stratégique part pour l'Amérique centrale », NR-98.091, le 4 novembre 1998 ([http://www.forces.gc.ca/site/newsroom/view\\_news\\_f.asp?id=535](http://www.forces.gc.ca/site/newsroom/view_news_f.asp?id=535)). L'équipe de reconnaissance stratégique était dirigée par des représentants du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI); elle comprenait environ dix membres des FC et un représentant de l'Agence canadienne de développement international (ACDI). L'équipe avait pour mandat de déterminer un emplacement d'opérations potentiel pour toute aide et tout type de secours que le Canada pourrait fournir.

5 L'A4 Mouvements du QG 1 DAC a chargé deux équipes du 1<sup>er</sup> Escadron des mouvements aériens de la SMMA de se déployer. Lorsque le commandement du transport aérien est passé au CCTA, ce dernier a recommandé que la deuxième équipe de la SMMA provienne du 2<sup>e</sup> Escadron des mouvements aériens, pour donner à ces gens l'occasion de se déployer dans le théâtre. Les équipes du 1<sup>er</sup> Escadron des mouvements aériens de la SMMA étant déjà en route vers Tampa Bay et étant donné la charge de travail accrue à Trenton, cette recommandation n'avait tout simplement pas de sens. Le CCTA a par la suite ordonné qu'une seule équipe se rende dans le théâtre et on a ordonné à la deuxième équipe du 1<sup>er</sup> Escadron des mouvements aériens de se redéployer à Winnipeg.

6 Entre autres choses, on nous a dit de nous attendre à voir une dévastation telle que des chiens égarés et sauvages mangeaient des victimes de l'inondation.

7 La turista est aussi appelée diarrhée du voyageur. Elle est généralement attribuable à des protozoaires ou à des parasites. On estime que 40 pour 100 ou plus des vacances sont perturbées par cette maladie ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)).

8 Site Web du RID du 2<sup>e</sup> Escadron des mouvements aériens, (<http://trenton.mil.ca/2AMS/home.htm>). La mission de l'Escadron des mouvements aériens consiste à assurer le traitement efficace et sécuritaire des passagers, des bagages, du fret et du courrier en vue du transport aérien, et à fournir aux Sections mobiles – Mouvements aériens (SMMA) des équipes formées de membres qui sont entraînés et aptes au point de vue médical à travailler n'importe où dans le monde, de façon à appuyer des opérations et/ou des exercices, selon les ordres provenant de 1 DAC/RC NORAD. Notre chargeuse frontale K-35, qui est normalement capricieuse, avait jusqu'à ce moment fonctionné presque parfaitement, seule une conduite hydraulique ayant éclaté derrière un avion une fois, ce que nos propres techniciens des véhicules avaient promptement réparé.

9 Manuel sur la Branche de la logistique, volume 9, chapitre 2, « Technicien des mouvements – Historique », ([http://www.forces.gc.ca/admmat/logbranch/handbook/Volume9/chap2\\_f.htm](http://www.forces.gc.ca/admmat/logbranch/handbook/Volume9/chap2_f.htm)).

10 Au sein d'un équipage d'aéronef, le rang revêt une importance négligeable et l'équipage fonctionne dans un contexte de travail d'équipe sans formalité. Malgré leur rang subordonné au sein de l'équipage, les arrimeurs jouissent d'un statut quasiment égal à celui de tous les autres membres et ils s'habituent rapidement à se faire traiter comme un officier ou un sous-officier supérieur. De plus, les flottes de transport aérien se soumettent très rarement à des logements austères quand elles sont à l'extérieur et on permet à chaque membre d'équipage d'avoir sa propre chambre, typiquement dans des installations commerciales coûteuses et très bien cotées. Les anciens arrimeurs trouvent très difficile de laisser derrière ce mode de vie en retournant à un emploi stationnaire, à la base. Ils subissent aussi une diminution radicale de leur solde après avoir pendant des années touché une prime de vol et des indemnités de service temporaire.

11 Site Web de la Logistics Movers Association, (<http://www.lmacanada.ca/>).

12 Plusieurs leçons ont été apprises relativement aux difficultés entourant l'embarquement et le débarquement d'un conteneur maritime dans un avion C-130. D'abord et avant tout, le personnel de l'A4 Mouvements du QG 1 DAC a constaté que les semi-remorques porte-conteneurs, dans leur configuration actuelle à quatre grandes roues, ne permettaient pas de manoeuvrer efficacement lors de l'embarquement; des modifications ont été apportées pour remplacer deux des roues par des roues plus petites du genre « bogie », lesquelles permettent de diriger le conteneur avec plus de précision. Le personnel a également passé un contrat avec Boeing en demandant à cette dernière de mettre au point un dispositif de chargement des conteneurs qui permet de fixer les conteneurs à l'intérieur de l'avion sans avoir recours à une configuration à doubles ou à triples palettes.

13 Le Peloton de Police militaire était le seul organisme travaillant à La Ceiba qui était hébergé dans les casernes (à peine accueillantes) de la base des forces aériennes du Honduras.

14 La soute de l'IL76 mesure 20 m de longueur, comparativement aux 12 m du C-130. La largeur de la soute est à peu près la même dans les deux cas.

15 Les avions que nous avons manutentionnés comprennent les suivants (en plus des CF C-130 et G 150) : B727, IL18, IL76, CD-3, DC-4, C-127, C-141, C-160 et CF-144.

16 Durant l'année civile 1999, les deux escadrons des mouvements aériens ont manutentionné environ 15 millions de livres de fret (embarquement et débarquement).

## CHAPITRE 7

### OPÉRATION REPTILE : SERVIR L'INTÉRÊT NATIONAL

*Capitaine Lloyd Johnson*

L'Opération (Op) Reptile était la contribution du Canada à la Mission d'observation des Nations Unies en Sierra Leone (MONUSIL). En décembre 1999, la mission a changé de mandat et est devenue la Mission des Nations Unies en Sierra Leone (MINUSIL). Ce sont l'introduction de troupes armées des Nations Unies et la transformation du mandat en vertu du Chapitre VI de la Charte des Nations Unies (maintien de la paix) vers une mission en vertu du Chapitre VII (rétablissement de la paix) qui ont causé ce changement. C'est la résolution 1270 (1999) du Conseil de sécurité des Nations Unies et la résolution 1289 du 7 février 2000 qui ont fourni à la MINUSIL son mandat et sa légitimité.

L'aide est arrivée tardivement. Le conflit en Sierra Leone a éclaté au début de l'année 1991 et a fait rage jusqu'à la signature de l'accord de Lomé le 7 juillet 1999. Même alors, il y avait encore des affrontements localisés et des prises d'otages. Aujourd'hui, des efforts de désarmement, de démobilisation et de réintégration (DDR) sont encore en cours. En novembre 1999, on m'a donné l'occasion de prendre part, à titre d'observateur militaire des Nations Unies (UNMO) dans le cadre de l'Opération Reptile, à la première contribution militaire canadienne en Afrique depuis les opérations en Somalie et au Rwanda au début et au milieu des années 1990.

Je suis capitaine d'infanterie de la Réserve, membre du Princess Louise Fusiliers. L'équipe déployée de l'Op Reptile était composée de quatre membres de la Force régulière (deux officiers d'infanterie, un officier de l'Arme blindée et un major des Transmissions) et de moi-même, et comprenait également deux autres membres très importants (un lieutenant de vaisseau et un major) qui travaillaient à partir du Quartier général de la Défense nationale (QGDN). Il arrive souvent d'oublier les membres de l'équipe qui restent à Ottawa, mais leur travail et leurs

interventions en notre faveur ont amélioré notre qualité de vie et notre sécurité pendant le déploiement. L'une des premières leçons à tirer concerne le rôle de ces membres dans la réussite de la mission; ils sont notre voix et prennent position pour nous au QGDN. Ces six officiers allaient jouer un rôle très important dans ma vie, et encore aujourd'hui, je considère que l'expérience que nous avons vécue est unique.

### CFSP KINGSTON

Avant le déploiement, j'avais déjà terminé mon Cours de commandant d'équipe de combat (qualification d'officier d'infanterie, niveau avancé) et mon Cours de commandement et d'état-major (Milice). Pour le déploiement, je devais également suivre l'instruction du Centre de formation des Forces canadiennes pour le soutien de la paix (CFSP). Les connaissances que je possédais déjà se sont avérées très pratiques pendant l'instruction et le déploiement.

Avoir la chance de suivre le premier cours international pour les observateurs canadiens du CFSP, de septembre à octobre 1999, s'est révélé une excellente occasion d'apprentissage. Travailler avec des étudiants d'Afrique et de pays d'Europe de l'Est ainsi qu'avec mes camarades canadiens m'a fait goûter à la saveur internationale qui accompagne chaque mission d'observation des Nations Unies. Cette expérience a également donné le ton. Comme le personnel d'instruction l'avait dit, les ressortissants étrangers se fiaient aux anglophones, et particulièrement aux militaires professionnels, pour se charger de certains aspects des tâches et des missions de l'ONU.

Armé de cette information, j'avais la possibilité d'ajouter une saveur « canadienne » à la méthodologie des équipes avec lesquelles je devais travailler. Cela m'a donné une certaine confiance en moi pour exprimer mes opinions et mettre mes idées en application. En somme, la méthode que j'ai utilisée visait à s'assurer que tous les membres avaient une bonne compréhension de leur rôle dans toute tâche et du résultat à atteindre, individuellement et collectivement. Parvenir à cet état final sans confrontation était l'objectif visé.

Malheureusement, il y avait des dissensions qui rendaient l'atteinte du résultat difficile, voire impossible. Toutefois, les dissensions étaient en grande partie attribuables à des individus qui, de toute évidence, ne



possédaient pas les compétences professionnelles requises ou le désir d'atteindre le résultat visé, mais ils ont presque toujours été rapidement marginalisés et tout cela m'a permis de tirer une bonne leçon pour mon déploiement. J'ai également eu la chance de partager ma chambre avec un officier russe; une autre expérience qui m'a aidé à me préparer à mon séjour en Sierra Leone.

## QUARTIER GÉNÉRAL DE LA DÉFENSE NATIONALE

Lorsque j'ai suivi l'instruction du CFSP, je pensais être déployé au Kosovo, mais lorsque j'ai reçu l'appel en novembre 1999, on m'affectait en Sierra Leone, en Afrique occidentale, et je devais immédiatement me présenter au QGDN pour des briefings. C'est là que j'ai rencontré les camarades qui m'accompagneraient pendant le déploiement. Notre officier responsable était une personne très directe qui pouvait nous fournir beaucoup d'information. En quittant le QGDN, je savais sans l'ombre d'un doute qu'il était notre point de contrôle et qu'il possédait un sens pratique aigu, et que le sous-chef d'État-major de la Défense (SCEMD) s'intéressait personnellement à nos activités quotidiennes pendant le déploiement. Il n'y a pas eu de temps perdu en plaisanteries inutiles – on nous a donné les renseignements nécessaires, on a répondu à nos questions, puis on nous a renvoyés à la maison pour nous préparer à être déployés la semaine suivante.

Je ne m'étais pas trompé en disant que notre officier responsable possédait un esprit pratique. Nos ordres de mouvement et nos directives de mission étaient toujours clairs et directs, et il se préoccupait également de notre bien-être. Je me souviendrai toujours d'un soir alors que je me trouvais à Kenema et que je faisais rapport au QGDN par téléphone mobile GSN. Notre officier responsable m'a immédiatement ordonné d'appeler ma femme. L'attention qu'il portait à ma famille a toujours signifié beaucoup pour moi et me donnait la motivation d'assurer le déroulement efficace du déploiement, conformément à nos ordres. La loyauté est un outil puissant. Peu importe la direction, la loyauté engendre la loyauté.

## DÉPLOIEMENT

Le groupe s'est rejoint à l'aéroport international de Toronto, d'où nous avons pris l'avion à destination du théâtre d'opérations. Notre chef d'équipe était toujours à notre disposition et mettait son expérience à

profit pour aider les autres. Nous avons passé deux jours à Conakry en Guinée pendant que le personnel de l'ambassade du Canada régularisait nos visas. Les membres du personnel étaient bien expérimentés et les renseignements et conseils qu'ils nous ont donnés ont été très utiles. Ils nous ont donné un aperçu de la vie en Afrique. Pendant notre séjour, ainsi qu'à notre retour, nous avons toujours pu compter sur eux.

À notre arrivée à Freetown, nous nous sommes établis au Quartier général des Nations Unies où nous nous sommes rapidement liés d'amitié avec les officiers anglais qui étaient déjà dans le théâtre d'opérations. Nous avons également créé des liens avec des officiers de plusieurs autres pays, notamment de Russie, de Croatie et de Nouvelle-Zélande pour n'en nommer que quelques-uns. Un officier canadien a été déployé comme officier des opérations dans la ville de Bo avec son équipe, qui était dirigée par un lieutenant-colonel suisse. Un autre a été déployé à Lungi en tant qu'officier des opérations avec une équipe dirigée par un officier russe. On m'a assigné à une équipe qui n'a pas été déployée immédiatement. C'est pour cette raison que j'ai provisoirement travaillé dans la cellule des leçons retenues, dirigée par un lieutenant-colonel du Moyen-Orient.

C'était un homme sympathique, mais il semblait distrait. J'ai donc pris la liberté de recueillir des renseignements et de rédiger des rapports sans son approbation ou sans qu'il m'en ait donné l'ordre. Je m'assurais toujours de lui présenter toutes les ébauches et de faire en sorte qu'il soit au courant de mes actions; cette méthode semblait amplement convenir à ses besoins. Rester à Freetown m'a permis d'observer le commandant de la Force, un brigadier général de l'Inde qui semblait mécontent de la partie civile de la mission de l'ONU, ainsi que du Représentant spécial du Secrétaire général (RSSG) et de certains commandants d'unités militaires qui ne prenaient pas le contrôle de leurs secteurs de responsabilité aussi rapidement qu'il le leur avait ordonné ou qu'il l'avait prévu. La frustration du commandant de la Force envers les bureaucrates de l'ONU était compréhensible. Dès le début, il n'y avait pas assez de véhicules pour la mission et les équipes d'observateurs devaient se déployer avec beaucoup moins de véhicules que l'exigeait le bon accomplissement de leurs fonctions, tout cela à cause des bureaucrates – chaque Bureaucrate de niveau supérieur ou soi-disant supérieur de l'ONU avait son propre véhicule de l'ONU. On pouvait facilement voir que c'était l'administration civile qui menait le bal. Essentiellement, c'est la présence des UNMO qui rendait celle des bureaucrates civils de l'ONU nécessaire. Ces derniers n'ont pas de raison d'être

sur place s'il n'y a pas d'observateurs. Cependant, un UNMO doit se souvenir qu'il représente l'ONU – les Nations Unies ont le pouvoir et nous devons collaborer si nous voulons réussir. Le proverbe « on n'attire pas les mouches avec du vinaigre » prend ici tout son sens.

Comme je l'ai déjà mentionné, l'ONU a remplacé, en février 2000, la mission d'observation (MONUSIL) par une mission d'intervention armée (MINUSIL). Bien que cela n'ait eu aucun impact direct sur les observateurs, la hausse du nombre de troupes de l'ONU nous a permis de nous déplacer avec plus de liberté. Avant que mon équipe se déploie à Kenema, j'ai travaillé une semaine à Port Logo pour un lieutenant-colonel russe. J'ai également partagé ma chambre avec un officier russe qui est devenu un bon ami.

Le chef d'équipe russe avait la réputation d'être audacieux en ce qui concerne la mission. Un soir, il a envoyé six d'entre nous dans les Monts Occra à la rencontre des rebelles pour discuter du projet de désarmement, de démobilisation et de réintégration à venir et leur annoncer qu'il y aurait un délai de quelques jours avant le début du processus. Avant de nous rendre au rendez-vous, nous avons discuté de la situation. Nous avons notamment cherché à savoir pourquoi le commandant sur place accordait soudainement autant d'importance au programme – pourquoi cet empressement subit. Nous nous étions également questionnés au sujet des moyens de satisfaire certains de ses besoins et de ses attentes en évitant l'essoufflement de nos ressources.

Nous nous sommes rendus au point de rendez-vous sans problème. Nous ne savions pas qui nous allions rencontrer ni dans quel état seraient les « soldats ». Il s'agissait après tout des mêmes rebelles que ceux qui avaient pris des Anglais en otages peu avant notre arrivée en Sierra Leone (et qui l'ont refait plus tard). Au point de rendez-vous, nous nous sommes assis en cercle avec les rebelles. Deux UNMO sont restés auprès des véhicules afin de rester en contact radio. Une discussion calme et directe, mais respectueuse, a permis une réunion productive. Nous avons établi les dates de mise en œuvre du processus de DDR et avons offert un soutien médical immédiat puisque nous savions qu'il s'agissait d'une des inquiétudes du commandant sur place.

J'ai revu le lieutenant-colonel russe vers la fin de mon affectation à Kenema quand l'état-major a fait appel à lui en raison des succès à son

actif. C'est à ce moment que la tentation d'oublier notre employeur s'est manifestée. Comme je l'ai déjà mentionné, à mon départ du QGDN, mes ordres/instructions étaient on ne peut plus clairs, mais le désir de faire progresser le mandat de la mission de l'ONU – « réussir », n'était pas toujours compatible avec les instructions canadiennes. Oublier cela était passible de rapatriement, comme ce fut le cas pour un des officiers canadiens qui, selon le QGDN, ne voyait plus les choses sous le bon angle. Il voulait agir avec plus « d'éclat » montrer aux autres que nous étions libres d'aller où bon nous semblait et d'agir comme tout le monde. Il disait que cela ferait paraître nos actions comme une contribution précieuse à la mission et que notre participation à l'effort général serait remarquée.

Toutefois, sa vision n'était pas compatible avec les directives et la philosophie canadiennes (qui préconisaient une implication plus limitée dans la mission). Pendant que j'étais à Kenema, j'étais chargé de préparer le déploiement d'un camarade canadien conformément aux exigences canadiennes. Un officier supérieur anglais m'a abordé et m'a demandé, d'une manière plutôt insultante, si « je me sentais en sécurité ». Il faisait référence aux lignes directrices établies par le Canada pour ses militaires. Bien que la première chose qui me soit venue à l'esprit ait été de me porter volontaire pour la prochaine mission, pour lui montrer « de quel bois je me chauffais », je me suis souvenu de la politique canadienne et j'ai respecté notre position nationale.

## L'ÉQUIPE KOIDU

Quand est venu pour moi le moment d'être déployé, on m'a nommé officier des opérations de l'équipe. On m'avait assigné à l'équipe Koidu, qui était dirigée par un lieutenant-colonel népalais très compétent. On m'a bien accueilli et je me sentais à ma place, même si j'étais l'un des derniers officiers assignés à l'équipe. L'équipe était formée d'officiers venant de la Chine, de la République tchèque, de l'Égypte, de l'Inde, de l'Indonésie, de la Jordanie, du Kenya, du Pakistan, de la Russie, de la Thaïlande, de Gambie, de l'Uruguay, du Bangladesh et de la Tanzanie. Tous avaient une approche différente pour la mission et chacun avait ses propres raisons d'y prendre part. Notre chef d'équipe était impressionnant. Il ne haussait jamais la voix et ne blasphémait pas. Il était du genre à traiter chaque membre avec respect tout en demeurant ferme, ce qui est très efficace dans un environnement international. Il s'assurait que chaque membre de l'équipe contribue de son mieux à la mission.

Le chef d'équipe tenait également des réunions tous les soirs, à la même heure et selon le même modèle, ce qui permettait à tout le monde de savoir à quoi s'attendre et de se préparer pour la réunion et pour le lendemain. De plus, la procédure de table ronde permettait de répondre aux questions et commentaires de manière ouverte et transparente. Les réunions assuraient la participation de tous les membres de l'équipe et permettaient de transformer les objectifs et préoccupations financières en facteurs de motivation.

Les tentatives du chef d'équipe pour concilier les différences étaient importantes. Chaque membre de l'équipe avait une raison différente d'être en Sierra Leone. Pour certains, une année de service représentait l'occasion de toucher une somme qui leur permettrait, à eux et à leur famille, de subsister pendant de nombreuses années. D'autres souhaitaient positionner leur pays en Sierra Leone et dans d'autres pays d'Afrique occidentale pour l'avenir. Parfois, c'était simplement pour vivre l'expérience d'une mission de l'ONU. Une fois les motifs de chacun connus, la méthode à utiliser pour motiver certains membres à contribuer activement à la mission au lieu de rester assis et de toucher leur solde devenait beaucoup plus évidente. Par exemple, la menace de cesser de verser la solde de l'ONU a incité certains à retourner à la station de leur équipe en déploiement, à s'impliquer activement au sein de leur équipe, à effectuer des patrouilles ou à accomplir simplement les tâches qui leur étaient assignées.

Il faut comprendre que certains participaient à la mission uniquement pour l'argent. Une fois que tous étaient conscients de cela, l'argent est rapidement devenu un élément clé de motivation. Connaître le pays d'origine d'un UNMO et le système économique de ce pays a également joué un rôle majeur dans l'assignation des tâches. Les officiers venant de pays où se pratiquait le troc sur une vaste échelle avaient de meilleures compétences pour gérer les allocations de subsistance, ce qui améliorait le niveau de vie de l'équipe. Les Canadiens n'étaient pas capables de tirer autant de l'économie locale que ceux qui maîtrisaient vraiment l'art du troc. C'est pourquoi les tâches étaient assignées en fonction des aptitudes de chacun. Certains officiers devaient effectuer plus de patrouilles, alors que d'autres devaient s'occuper des besoins administratifs de l'équipe.

Par contre, il faut aussi mentionner que pour des raisons politiques ou à cause d'une instruction insuffisante, certaines personnes ne pouvaient être employées avantageusement. C'était tout simplement la réalité. Chaque

équipe comptait une ou deux personnes de ce genre. Ces dernières étaient rapidement identifiées et marginalisées, et personne ne voulait d'elles. En campagne, puisque la sécurité de tous est en jeu, chaque membre de la patrouille doit être aussi fonctionnel et professionnel que possible. Il faut être en mesure de compter les uns sur les autres.

Heureusement pour moi, tous les membres de la patrouille à laquelle j'appartenais quand on nous a retenus pendant quatorze heures à Koidu à la suite d'une rencontre avec le Front révolutionnaire uni (FRU) étaient des professionnels très bien entraînés. Nous étions dirigés par un lieutenant-colonel de la République tchèque qui était du genre à tout prendre en charge. Il s'est donc occupé de la majeure partie des négociations avec les rebelles. Parmi nous se trouvait également un officier de Gahanna qui parlait le dialecte de l'endroit. Il nous informait de ce que les rebelles disaient et préparaient. En plus, un officier anglais que le FRU respectait assistait le chef de l'équipe.

La surprise initiale au moment de notre capture s'est changée en sentiment d'incertitude qui ne cessait de grandir avec le temps, et l'évolution des conditions qui jouaient sur l'état d'esprit des membres du FRU. Plus ils étaient ivres, plus ils étaient violents et moins ils étaient prévisibles. Il fallait rester ferme et non agressif pour régler la situation. Lorsqu'ils ont demandé des vêtements ou d'autre chose, nous avons tous refusé, fermement, mais avec respect. Si un d'entre nous s'était senti insulté, cela nous aurait certainement coûté cher. Un des officiers a justement dû être tenu à l'écart (dans un véhicule) pour sa sécurité, comme pour la nôtre d'ailleurs. Soldat professionnel, il était très offensé par le fait d'être capturé par guère plus que des brutes, selon son opinion. Mais ils étaient armés et nous ne l'étions pas. Ce n'était donc ni l'endroit, ni le moment de leur dire notre façon de penser. C'est en revenant sur les événements que nous constatons à quel point il est important de pouvoir compter sur les membres de la patrouille, de rester unis et de partager l'espoir/la confiance que le QG est tout aussi impliqué que nous dans le processus. Ces facteurs sont décisifs dans le maintien d'une atmosphère positive. Quoi qu'il en soit, il ne faisait aucun doute que la MINUSIL tentait de négocier avec les chefs du FRU à Freetown. Notre priorité était de ne pas provoquer les chefs locaux et de permettre aux négociations de plus haut niveau d'aboutir et aux résultats d'être transmis dans la chaîne de commandement du FRU.

## MAISON DU CANADA

Lorsque le contingent canadien est arrivé à Freetown, nous avons convenu d'occuper une résidence et de partager les frais. Ceux qui travaillaient à Freetown habitaient la demeure, mais ils devaient conserver des chambres pour les Canadiens qui venaient à Freetown quand ils étaient en permission. Chacun d'entre nous s'assurait de demander une permission tous les trente jours. Il est vrai que, pour une multitude de raisons engendrées par le sentiment que, sans nous, rien ne se fera ou sera bien fait, la tentation de rester avec l'équipe était forte, mais il ne faut pas se laisser prendre à ce piège, car l'épuisement total ne saurait tarder à venir. Trois jours au loin font toute la différence.

Pour cette raison et plusieurs autres, la résidence de Freetown était très importante. Il s'agissait du lieu où nous passions nos permissions de trois jours, d'un endroit pour ranger les articles du fourbi inutiles au lieu d'affectation de l'équipe, d'un lieu de rencontre pour partager nos expériences et pour se soutenir mutuellement de diverses façons, que ce soit en écoutant quelqu'un se plaindre de quelque chose ou en offrant des conseils à des problèmes communs. La résidence nous permettait de nous retirer dans un endroit sécuritaire, de régler nos problèmes et d'obtenir les conseils d'amis. Il s'agissait également de notre étape avant le retour à la maison.

## RETOUR AU CANADA

Lorsqu'est venu le temps de rentrer, trois d'entre nous sont partis en même temps, un était déjà parti un jour ou deux auparavant et un restait derrière. Ce qui était difficile, c'était de laisser un officier derrière. Il y avait un mélange d'émotions provenant du désir de rentrer à la maison, du soulagement provoqué par la réussite de l'affectation et de la tristesse d'abandonner de nouveaux amis.

Après mon retour, j'ai trouvé difficile de ne plus donner d'ordres. J'ai dû me faire à l'idée que ma femme, mes deux filles et même le chien avaient établi une routine qui m'excluait. Des ajustements de leur part comme de la mienne étaient nécessaires. Encore aujourd'hui, je ris juste à penser ce qu'un travailleur social m'a demandé, pendant les formalités administratives post-déploiement, moins d'une semaine après mon retour, comment je me sentais. Laissez-moi y penser; je suis revenu en un seul

morceau, ma famille va bien et j'ai le plein pouvoir sur moi-même 24 heures par jour, 7 jours par semaine. Je ne voyais aucun problème; je me sentais vraiment bien. Je comprends l'importance et la nécessité de ce processus, mais je crois qu'il est bon de faire le point sur nos émotions et notre situation environ six mois plus tard afin de déterminer si la réintégration familiale s'est bien déroulée, tant pour le militaire que pour sa famille.

## CONCLUSION

Je me sens honoré d'avoir eu la chance de travailler avec les membres de l'Opération Reptile et d'avoir représenté mon pays. Nous avons fait un travail professionnel et nous avons accompli nos tâches avec succès. Je ne vous donnerai qu'un seul conseil, si vous le permettez : assurez-vous de connaître les paramètres et de savoir ce que le Canada attend de vous, comment vous comporter et quelles sont vos tâches. Ne laissez pas les besoins de la mission ou le désir d'être perçu comme un « intervenant » vous amener à aller à l'encontre de vos ordres nationaux.



## CHAPITRE 8

### OPÉRATION ECHO – FORCE OPÉRATIONNELLE AVIANO

*Lieutenant-colonel Steven L. Whiteley*

En 1999, l'OTAN a déclenché l'Opération (Op) Force alliée qui a abouti à la capitulation des forces serbes au Kosovo. Les forces terrestres alliées ont alors occupé le Kosovo. Durant et après l'occupation alliée, la puissance aérienne avait pour mission de faire respecter la « zone d'exclusion aérienne » et de fournir un appui « sur demande » aux forces terrestres en cas d'attaque par les forces serbes. On a donné le nom d'Op Echo à la contribution de la Force aérienne canadienne, soit une force de chasseurs CF-18 Hornet et leur structure de soutien. J'ai été déployé à la base aérienne américaine/italienne Aviano, en Italie, durant cinq mois à titre de commandant du détachement qui se composait de cent une personnes et de six CF-18 opérationnels.

Le détachement Aviano relevait directement du commandant de la force opérationnelle canadienne, qui se trouvait au centre combiné d'opérations aériennes (CAOC) de l'OTAN à Vicence, en Italie, à quelque 45 minutes de route d'Aviano. En plus de fournir six sorties aériennes par jour, cinq jours par semaine, et de maintenir une capacité d'appoint, le détachement devait effectuer des patrouilles de défense aérienne et des missions d'appui aérien rapproché (CAS) ainsi que des missions d'entraînement destinées au perfectionnement des pilotes dans le domaine de la défense aérienne et de l'interdiction aérienne.

La base aérienne Aviano était une base de la Force aérienne italienne dominée par les forces américaines. Le commandant italien de la base possédait un petit état-major, mais pas de forces. En fait, la base était dirigée par le commandant américain. Le camp canadien se trouvait directement sur la base aérienne. Le centre des opérations ainsi que les logements consistaient en abris commerciaux de type conteneur. Des tentes avaient également été érigées pour la cuisine, le mess commun et les zones de repos et loisirs, où on pouvait regarder des films et la télé,

naviguer sur Internet et s'adonner à des jeux. Le complexe américain adjacent offrait des installations sportives et d'autres équipements récréatifs. Situé dans une région agricole, le petit village d'Aviano est entouré de nombreux autres petits villages. Toutefois, il était facile de se rendre par la route à Venise et à Vicence, deux belles villes, et les plages de la côte adriatique n'étaient qu'à une heure de route vers l'est.

Tout au long du déploiement, la menace d'actes de terrorisme au sol a été présente. Avant mon arrivée, deux attaques terroristes avaient été perpétrées à proximité de la base. Une route importante longeait la base, à quelque 400 mètres du camp canadien. Comme les avions survolaient cette route au décollage, les lance-missiles surface-air portables constituaient une menace, tout comme les mortiers, compte tenu de la portée.

Dans la zone de la mission, la menace était considérée comme faible. Un tir d'armes légères était possible et quelques missiles surface air ont été lancés. Les forces belligérantes possédaient une faible capacité aérienne que nous étions prêts à affronter, mais elle ne s'est pas manifestée durant mon déploiement. Il fallait néanmoins rester vigilant car on ne peut savoir d'avance si la force d'opposition se servira de ses capacités.

J'ai commandé deux rotations (Roto). J'ai pris le commandement des troupes de la Roto 4 environ un mois avant la fin de leur affectation de six mois. Les troupes de la Roto 4 se composaient principalement d'un escadron auquel s'ajoutait du personnel d'augmentation provenant de l'Escadre et d'autres bases des Forces canadiennes (FC). Le contingent de la Roto 5 est arrivé pour une affectation de quatre mois afin d'achever un mandat qu'on avait accepté de prolonger dans le but d'optimiser le cycle de rotation de longue durée. Le contingent de la Roto 5 se composait d'une unité mixte formée de personnel provenant de la 4<sup>e</sup> Escadre et de différentes unités des FC.

Le cycle de rotation à Aviano était assez complexe. Les commandants du détachement se relayaient aux cinq mois, les pilotes aux deux mois et les troupes de soutien aux six mois. Il existait de bonnes raisons pour que les choses se passent de cette façon, mais cela nuisait à la cohésion à l'entraînement aussi bien qu'à l'emploi. L'instruction que j'ai reçue pour l'opération a été loin d'être idéale. Revenant à des fonctions de pilote au printemps de 1999 après une affectation à un poste d'état-major, j'ai consacré l'été de cette année-là à l'instruction de conversion au CF-18. En

septembre 1999, j'ai pris le commandement de mon escadron, en grande partie encore déployé à Aviano dans le cadre de la Roto 3. Durant l'automne et le début de l'an 2000, j'ai suivi le programme de perfectionnement d'entraînement au combat pendant que le contingent de la Roto 4 était déployé. J'ai suivi mon instruction individuelle avec le contingent de la Roto 5, mais j'ai été déployé avant que l'instruction collective du contingent de la Roto 5 puisse avoir lieu.

La méthode de déploiement de chacune de nos branches présente des aspects uniques et l'emploi opérationnel aérien ne fait pas exception. Ainsi, la Force aérienne manœuvre normalement depuis la zone arrière. De cette façon, les ressources coûteuses et souples, et donc très précieuses, se trouvent dans une position plus facile à défendre sans que cela nuise à leur employabilité. De plus, dans la Force aérienne, seuls les membres d'équipage prennent part à des missions de combat et en ce qui concerne les CF-18, cela se résume aux pilotes. Les autres membres du personnel du détachement peuvent être mêlés à un combat, mais uniquement dans un rôle défensif, si tant est qu'ils aient un rôle à jouer. Cette situation pose un problème de cohésion bien particulier aux unités de la Force aérienne. Une démarcation entre « nous » et « eux » peut facilement apparaître compte tenu de l'énorme différence qui existe entre ce que vit chacun des deux groupes. S'assurer que tous savent à quoi les autres sont exposés et soient conscients de l'interdépendance des différents rôles revêt donc une importance capitale.

Après cette entrée en matière, je parlerai maintenant des défis qui se sont posés et du succès – ou non – des moyens que mon équipe et moi avons pris pour les relever.

## DÉFIS

Avant mon départ du Canada, j'ai bien réfléchi à la mission et je me suis rendu compte que le personnel qui travaillerait uniquement au terrain d'aviation d'Aviano aurait une perspective bien différente de celle des pilotes qui se rendraient dans la zone de la mission comme telle. Pour ceux qui restent à Aviano, le déploiement peut ressembler à des vacances prolongées en Europe, ou à un emploi de jour dans un endroit avec plages, pentes de ski, centres commerciaux et attraits culturels à proximité. Tout cela n'a pas grand-chose à voir avec la mission. Au cours du briefing préalable au déploiement que j'ai pu donner au contingent de la Roto 5,

j'ai insisté sur les retombées de notre travail sur le terrain – comment la vie de millions de Kosovars serait littéralement changée grâce à la sécurité que notre présence apporterait et maintiendrait. Ayant vu les atrocités de la guerre à la télévision, bon nombre d'entre eux pouvaient facilement faire la comparaison avec la vie paisible des habitants du Canada.

À mon arrivée dans le théâtre, j'ai pris le contrôle d'un détachement (Roto 4) qui allait être rapatrié au Canada dans un mois. J'avais un certain nombre de défis personnels à relever. Premièrement, je devais me familiariser avec le camp et l'équipe. Deuxièmement, je devais comparer à la réalité qui m'entourait à Aviano les directives que j'avais lues et les briefings que j'avais reçus avant mon déploiement. Troisièmement, je devais faire en sorte que l'équipe reste concentrée sur la mission même s'il ne lui restait plus qu'un mois avant son départ.

Au début, j'ai passé beaucoup de temps avec l'adjudant chef (adjuc) pour faire le point sur la situation jusque-là. Je me suis également appliqué à connaître les membres de mon détachement et à me faire connaître d'eux. J'ai participé à la journée de sports. J'ai assisté à toutes les activités sociales et j'ai parlé avec le plus de personnes possible à l'occasion de visites informelles et lors des repas au mess commun. Je mentionnais toujours les effets de notre présence sur la vie des habitants de l'ex Yougoslavie. Heureusement, les membres du contingent de la Roto 4 étaient extrêmement motivés. Grâce aux efforts de chacun et à mon message concernant les bienfaits de la mission, l'équipe est restée concentrée sur la mission jusqu'à la fin de son déploiement.

Peu après mon arrivée à Aviano, j'ai dû relever un défi d'ordre technique. Je me suis aperçu que le système d'arme du CF-18 pouvait être défectueux. En effet, un code de défectuosité s'affichait de façon récurrente dans plusieurs aéronefs. Les techniciens ne pensaient pas qu'une panne était à craindre pendant les opérations, mais étaient incapables de cerner le problème avec précision de manière à confirmer leur opinion. J'ai insisté pour que le problème soit identifié et réglé. Finalement, il a fallu beaucoup d'aide du Canada, mais le problème a été réglé et il s'est avéré qu'une panne aurait pu se produire si on avait laissé faire. Je n'ai pas cessé de souligner la différence entre le soutien fourni à la base d'appartenance au Canada et le soutien des déploiements demandés par le Sous-chef d'état-major de la Défense (SCEMD). J'ai interdit au personnel de traiter avec toute autorité nationale à l'exception de l'état-major J du SCEMD.

Plus tard au cours du déploiement, deux cas d'échanges inadéquats se sont produits et ont donné lieu à des mesures disciplinaires. De cette façon, l'état-major J a soutenu le détachement et le personnel a appris la procédure à suivre.

Le camp comme tel posait un autre défi. Le camp canadien à Aviano se trouvait à environ 200 mètres de la principale piste opérationnelle, tout près du point de décollage de la plupart des aéronefs opérationnels, soit la partie la plus bruyante. Le bruit représentait donc un danger réel, et presque constant, pour la santé et la sécurité. Pour commencer, il fallait attaquer le problème en deux étapes avec le médecin militaire du camp. J'ai d'abord demandé des études scientifiques afin de mesurer quantitativement le risque et ses effets possibles sur le personnel du détachement. Puis, des mesures complètes de protection de l'ouïe devaient être mises en place. Nous avons acheté tout un assortiment des meilleurs dispositifs de protection disponibles et lancé une campagne d'information énergique sur les dangers. Pour bien montrer la nécessité de porter l'équipement de protection, tous les superviseurs ont été invités à donner l'exemple et une politique de tolérance zéro a été adoptée à l'endroit des contrevenants. Ces mesures se sont révélées très efficaces et ont permis de limiter les effets négatifs d'un grave danger. Enfin, une lettre a été insérée dans le dossier médical de tous les membres du détachement pour indiquer leur exposition au niveau du bruit en cause.

Appliquer la politique du SCEMD relative à la consommation de boissons alcoolisées et en surveiller le respect, ce qui était très difficile dans un camp ouvert situé dans un environnement amical mi-rural, mi-urbain, constituait également un défi. La grande disponibilité de voyages d'une fin de semaine rendait le problème encore plus aigu. J'ai discuté de la question avec mon état-major supérieur avant l'arrivée de la majorité des troupes. Nous avons insisté sur la politique au cours du briefing d'accueil et demandé à tous d'en prendre connaissance et d'attester par leur signature qu'ils en avaient pris connaissance. Avant mon arrivée, un grave cas de violation de la politique sur la consommation de boissons alcoolisées s'était produit au sein des membres du contingent de la Roto 4. À mon arrivée, le contingent de la Roto 5 a été confiné au camp durant 48 heures. J'ai mis le contingent au défi de s'illustrer comme premier contingent sans incident impliquant l'abus de boissons alcoolisées. Le premier soir de permission, un cas grave de violation de la politique s'est produit. Mon état-major supérieur et moi-même avons continué

d'insister sur l'importance de la politique et la tolérance zéro à l'égard de toute consommation abusive. Sans contrôle des allées et venues, il était impossible de s'assurer du respect de la politique partout. J'ai commencé à parcourir la région et demandé à mon état-major supérieur de faire de même en dehors des heures de travail. Ce faisant, nous étions visibles et pouvions prévenir les cas de consommation abusive ou intervenir. Finalement, il n'y a eu aucun incident officiel impliquant un membre du détachement et mettant le contingent ou le pays dans l'embarras. J'aurais toutefois adoré avoir un meilleur moyen de faire respecter la politique sur la consommation de boissons alcoolisées dans l'environnement ouvert du camp.

Un autre défi de taille venait de la politique de déploiement. En raison de la nature mixte du contingent de la Roto 5, la cohésion était loin d'être aussi bonne qu'on l'aurait souhaité à l'arrivée des troupes, comme cela n'a pas tardé à se manifester. Des activités sociales n'étaient pas organisées spontanément et la grogne entre sections était forte. Comme une bonne proportion du personnel de soutien n'avait jamais été affectée à une opération aérienne auparavant, il y avait des perceptions de graves injustices entre groupes professionnels. J'ai insisté sur l'importance de l'unité et d'un but commun dans mes discussions avec les uns et les autres et tenté de rencontrer les membres de toutes les sections pour prendre connaissance de leurs points de vue, m'assurer qu'ils comprenaient les buts visés et clarifier la situation d'autres sections qui pouvaient sembler favorisées.

Dans le cadre du programme, les pilotes devaient transmettre aux troupes l'information non classifiée concernant la mission de manière à ce que tous comprennent l'aspect opérationnel. À l'époque de la mission, ont eu lieu le rapatriement de la dépouille d'un soldat inconnu et les cérémonies entourant l'événement, ce qui a offert une autre occasion de tisser des liens. Mon adjud a proposé une cérémonie locale en hommage au soldat inconnu, initiative que j'ai approuvée. Notre appel aux volontaires pour la cérémonie a obtenu un taux de réponse de 75 %. C'était beaucoup plus que ce que nous avions anticipé et il n'a pas fallu beaucoup de temps à l'adjud pour tout mettre en place. Un cimetière de guerre possédant une seule tombe à la mémoire d'un soldat canadien inconnu a été repéré à environ une heure de route. Nous avons organisé un défilé au cimetière avec la collaboration de la Commission des sépultures de guerre du Commonwealth et la force constabulaire locale.

Le défilé s'est très bien déroulé et a semblé jouer un rôle important dans l'amélioration de la cohésion du détachement. Nous avons également déployé beaucoup d'efforts pour organiser une Fête du Canada mémorable. Avec l'aide inestimable de l'équipe du Programme de soutien du personnel, nous avons mis sur pied ce que le commandant américain sur place a qualifié de « fête la plus réussie des environs ». Cet événement a, lui aussi, contribué à rehausser la fierté et la cohésion de l'unité.

Parmi les autres activités ayant servi à fortifier l'esprit d'équipe, mentionnons une campagne de charité à l'intention des réfugiés kosovars. L'adjuc et moi-même avons offert de nous raser les cheveux et la moustache respectivement si l'objectif était atteint, ce qui fut le cas. Une dernière chose que j'ai faite pour raffermir l'esprit d'équipe a été de rappeler régulièrement et publiquement les réalisations des membres du détachement et de les féliciter. Cela me donnait l'occasion de divulguer ce que chaque section avait accompli et de souligner à nouveau nos réalisations. Deux choses que je n'ai pas faites et qui auraient pu contribuer à la cohésion de l'équipe est la mise en place d'un programme des « invités d'un jour », où des membres du personnel auraient pu travailler dans une autre section que la leur durant une demi-journée ou une journée complète, et l'organisation de journées de sports additionnelles.

L'aumônier m'a épaulé de manière formidable pendant toute la durée de mon déploiement. Il a visité toutes les sections et je lui avais expressément demandé de me faire part du sentiment général sur la situation. À quelques rares occasions, je lui ai également demandé d'essayer de se faire une idée de l'état d'esprit au sujet de points particuliers sur lesquels je voulais obtenir plus d'information. Je crois que l'aumônier et le commandant peuvent être de bonnes sources de réconfort l'un pour l'autre, une chose dont ils manquent souvent tous les deux.

## COMMUNICATION

Un de mes premiers commandants disait qu'une mauvaise communication ou l'absence de communication était à l'origine de 95 % des problèmes du monde. Je crois qu'il avait raison. Je recommande que nous devenions tous de studieux élèves dans le domaine de la communication. Nous pouvons apprendre à employer des mots et des expressions plus efficaces. Ça paie!

La capacité de communiquer compte parmi les compétences les plus importantes d'un leader. Ma capacité de formuler un message sur la mission et un message sur la cohésion et de les communiquer avec succès a été déterminante dans le succès de la mission. Je considère ce qui suit comme des outils précieux en matière de communication. Ayez une bonne écoute. Exposez votre but de façon simple et claire, facile à comprendre pour tous. Exprimez-vous de façon positive : dites ce que vous voulez et non ce que vous ne voulez pas. Employez des métaphores pour faire image et rendre votre message plus facile à comprendre. Parlez assez lentement pour que votre message soit compris. L'essence de la communication, c'est le message qui est entendu. Le simple fait de transmettre un message n'est pas garant du résultat. C'est le message entendu qui détermine les résultats obtenus. Il vaut la peine de vérifier si l'auditoire a bien compris ce qu'on voulait dire.

En cas de problèmes délicats, comme celui de la politique sur la consommation de boissons alcoolisées, je m'efforçais d'être vu en train de faire ce que j'attendais des autres. Soyez présents. Vous verrez comment vont les choses et pourrez donner des conseils à chaud et faire une démonstration du comportement attendu. Ce sont nos actes, bien plus que nos paroles, qui influencent les autres.

Il est clair que le contexte dans lequel j'ai exercé mon commandement n'était pas idéal. Le manque d'instruction collective, les calendriers de rotation décalés et le caractère mixte de l'unité sont autant de facteurs qui ont ajouté à la complexité de l'entreprise. Néanmoins, j'ai tiré profit de ce que j'avais. En présence d'un manque de cohésion au cours du cycle d'instruction, bien des mesures peuvent être prises pour améliorer la situation. Dans le théâtre, la concentration sur la mission et la fraternisation obligatoire entre sections contribuent à améliorer les choses.

## THÉORIE GÉNÉRALE DU LEADERSHIP

À ce qui vient d'être dit, j'ajouterai que notre style de leadership a une grande influence sur nos subordonnés. L'histoire est remplie d'exemples de leaders efficaces au combat, mais pas en temps de paix, et vice versa. Cela m'amène à croire qu'un leader militaire qui connaît le succès doit posséder deux esprits. En temps de paix, notre tâche consiste à former nos troupes de manière qu'elles soient meilleures que celles de l'ennemi au combat. Pour ce faire, nous avons besoin d'un esprit de communication,



de collaboration et de coopération. Nous faisons le meilleur usage possible des ressources, ce qui comprend les idées des autres, afin de développer pleinement le potentiel de nos subordonnés aussi bien que le nôtre.

Au combat ou en situation de crise, le temps manque souvent pour exposer toutes les options ou en discuter. Au cœur d'un combat ou d'une crise, une intervention utile sur le champ, mais qui n'est pas idéale, est souvent préférable à une intervention optimale, mais tardive. Au combat, le leader doit donc posséder un esprit de décision, de direction et d'action. Entre les deux, il y a toute une gamme de nuances, mais il est probablement plus utile de s'en tenir aux deux limites à l'intérieur desquelles nous pouvons fonctionner. Il n'en reste pas moins que les buts et besoins pour lesquels nous développons les capacités de nos troupes en temps de paix et employons ces dernières de façon à vaincre au combat ou à régler une crise sont extrêmement variés.

En un mot, nous devons agir avec éthique. Personne n'admire ceux qui manquent d'éthique. À coup sûr, nous ne pouvons nous attendre à ce que nos subordonnés admirent des leaders qui ne font pas preuve d'éthique. Le respect est impossible si le comportement n'est pas empreint d'éthique. Et le respect est la base de la loyauté.

Ma théorie générale du leadership est fortement inspirée de J. Edward Deming et de W.E. Glasser<sup>1</sup> qui affirme, dans son ouvrage intitulé *The Control Theory Manager*, que chaque leader a deux fonctions : communiquer clairement le but de l'organisation aux subordonnés et mettre en place un système qui soutienne les efforts des subordonnés afin d'atteindre ce but. De même, les subordonnés ont deux fonctions : atteindre de leur mieux le but indiqué par le leader et informer le leader des changements à apporter au système pour les aider à atteindre le but. Ce modèle simple est l'essence même du perfectionnement continu et fait du soutien le critère décisif et le moyen d'échange entre le leader et les subordonnés. C'est grâce à ce soutien réciproque particulier que l'efficacité est maximisée.

## CONCLUSION

Au bout du compte, les contingents des Rotos 4 et 5 de la Force opérationnelle Aviano ont accompli leur mission. Ils ont de plus laissé une bonne impression à la population locale et, collectivement, ont tiré

satisfaction de ce qu'ils ont vécu. Toutes les missions présentent des défis uniques. Rien n'est jamais pareil. Pour relever les défis qui les attendent, les leaders arriveront toujours à de meilleures solutions en tenant compte des commentaires et des idées d'un grand nombre de personnes plutôt que d'une seule. Une atmosphère de soutien réciproque contribue à multiplier les capacités. Je crois que la capacité de communiquer demeure l'habileté suprême et que nous pouvons délibérément améliorer notre habileté à cet égard par l'étude. D'après mon expérience, l'application du modèle des deux esprits ainsi que de la théorie de Glasser donne des résultats probants.

## NOTES

- 1 W.E. Glasser, *The Control Theory Manager*, New York, New York, Harper Collins, 1995.

## CHAPITRE 9

### OPÉRATION APOLLO : LE MINISTÈRE D'UN AUMÔNIER PRINCIPAL

*Capitaine de corvette John L. Domotor*

À titre d'aumônier principal auprès de la Flotte canadienne du Pacifique, mes fonctions et responsabilités premières consistaient à répondre aux besoins spirituels et pastoraux des membres de la Flotte avec l'aide d'une équipe d'aumôniers qui représentaient diverses confessions. Les services pastoraux n'étaient en aucun cas limités aux militaires de foi chrétienne, car nous avons comme mission d'aider tous les militaires sans égard à leurs croyances, leur sexe ou leur race.

J'ai eu la chance de participer à deux déploiements de l'Opération Apollo. Le premier s'est déroulé de mars à septembre 2001 à bord du NCSM *Winnipeg*, commandé par le Capf Kelly Williams, tandis que le deuxième s'est déroulé de septembre 2002 à avril 2003 encore une fois à bord du NCSM *Winnipeg*. En tant qu'aumônier principal de la Flotte, j'avais habituellement pour tâches principales de coordonner et de superviser les aumôniers de mon équipe. Comme l'équipe d'aumôniers est réduite, tous les aumôniers sont prêts à participer à un déploiement à tout moment. Pendant la période en question, tous les aumôniers ont été affectés à divers navires qui étaient sur le point d'être déployés ou encore qui étaient déjà déployés. Ainsi, lorsqu'est venu le temps d'affecter un aumônier au NCSM *Winnipeg*, j'étais le seul aumônier disponible de la Flotte, et le capitaine de frégate m'a donc attribué cette tâche, que j'ai acceptée sans hésiter.

Fidèle à mon habitude, je suis monté à bord du navire à plusieurs reprises avant le déploiement pour tisser des liens avec le capitaine de frégate, le second et le capitaine d'armes. Mes visites à bord étaient importantes parce qu'elles permettaient aux commandants du navire de connaître leur aumônier et du même coup, me donnaient la chance de leur expliquer mon rôle à bord. En tout temps, je leur ai bien fait comprendre que je m'attendais à être traité comme un membre de l'équipage du navire à part

entière et non comme un touriste qui allait faire une croisière et que je m'attendais également à assumer ma part des fonctions et des responsabilités à bord afin d'assurer la sécurité de tous pendant la mission.

En tant qu'aumônier, je porte aussi l'uniforme des forces armées de mon pays. En effet, même si mon devoir est avant tout d'offrir un soutien spirituel et des services de pastorale, je suis également officier et on s'attend à ce que j'agisse en ce sens conformément à mon mandat, c'est à dire à ce que je donne l'exemple par mon leadership. Ma présence à bord a fait naître au sein de l'équipage du navire un sentiment de sécurité et de tranquillité d'esprit. Même si peut-être nous courions un danger, le « Padre » était avec eux, ce qui a, je crois, donné confiance aux membres de l'équipage et aux autres officiers.

Je communiquais tous les jours avec le capitaine de frégate, le second et le capitaine d'armes. Dès le début, j'ai indiqué clairement que j'étais à bord pour servir tout l'équipage du navire et non seulement une portion de celui-ci. J'ai tenu ma parole en obtenant la permission de visiter tous les mess et de partager mes repas avec tous les membres de l'équipage. Je n'ai jamais oublié que j'étais un invité à leur mess et j'ai toujours respecté leur vie privée. Ainsi, je n'ai jamais répété des propos qui ne devaient pas être répétés en dehors de leur mess respectif, même dans le mien, communément appelé le carré des officiers.

Pour des raisons de sécurité dans le théâtre de l'opération, on devait être prêt à toute éventualité. À quelques reprises, on a dû annuler des visites prévues dans des ports, décevant ainsi toutes les personnes concernées. Tous sans exception ont accepté le changement et ont continué d'accomplir leurs tâches avec la même confiance et le même professionnalisme. Après avoir patrouillé pendant plusieurs semaines, l'équipage était toutefois prêt à passer quelques jours dans un port.

Avant le déploiement, les membres de l'équipage sont invités à des réunions dont l'une d'entre elles se déroule avec la présence des membres de leur famille. Pendant cette réunion, de précieux renseignements sont communiqués, en particulier des détails qui vont toucher ceux que les membres de l'équipage laissent derrière, soit leur famille. L'aumônier du navire participe aussi à la réunion et a la possibilité d'indiquer aux familles la façon de communiquer avec l'équipe de soutien composée d'aumôniers si jamais ces dernières connaissaient des difficultés. Comme l'aumônier à

bord a accès au système de communication externe du navire en cas de besoin, il peut généralement communiquer rapidement avec les intervenants nécessaires à la base principale lesquels aideront à solutionner le problème. À bord, l'aumônier peut également aider efficacement les membres de l'équipage à faire face à la situation lorsqu'ils reçoivent une nouvelle alarmante et les convaincre que toutes les mesures possibles sont prises pour leur venir en aide.

De toute évidence, les questions de nature spirituelle sont au cœur de notre mission. À cet égard, l'aumônier est une source de réconfort spirituel, notamment dans le cadre des offices religieux qu'il célèbre régulièrement à bord. En outre, des rencontres pour prier, pour faire l'étude de la bible et le « ministère de la présence » sont essentiels. Le « ministère de la présence » fait référence au fait que l'aumônier est considéré comme un représentant de Dieu et qu'il est toujours prêt à aider. À ce titre, l'aumônier doit être disponible en tout temps, peu importe l'heure. C'est pour cette raison que l'aumônier doit faire preuve de calme, de compassion, de compréhension et de confidentialité.

Que tous les membres de l'équipage ou seulement quelques-uns reconnaissent la nécessité d'un « Padre » à bord, une chose est sûre : tous ressentent la présence de l'aumônier. Que les membres de l'équipage soient prêts à l'admettre ou non, ils se sentent pour une raison ou pour une autre un peu plus en sécurité. Après tout, rien ne peut mal tourner quand le « maître des péchés » est à bord.

Pendant notre déploiement, notre mission principale était de monter à bord de navires pour vérifier s'ils ne transportaient pas de « terroristes » ou tout autre type d'« indésirables » qui pourraient être au service du terrorisme international. Bien entendu, il existait toujours la possibilité qu'un de ces navires transporte vraiment des terroristes et que des mesures fatales soient prises, ce qui certes créerait un certain niveau d'angoisse à bord, particulièrement en ce qui a trait à la sécurité de l'équipe d'abordage. Même si tout l'équipage était très préparé à affronter toute éventualité, la peur était omniprésente. Néanmoins, je n'ai jamais remarqué que ce facteur ait diminué la détermination de l'équipage et son désir de mener à bien la mission. J'aurais volontiers accompagné l'équipe d'abordage, mais le capitaine de frégate a sagement décidé de me l'interdire.

À de nombreuses reprises j'ai eu la chance d'accompagner en vol l'équipage d'un hélicoptère Sea King, une chance que je n'ai jamais refusée. J'ai habituellement vécu cette expérience lorsque ma présence était sollicitée à bord d'un des navires de la coalition, soit d'un navire de guerre américain, pour assurer un soutien spirituel et des services de pastorale. J'avais l'impression qu'en acceptant de voler à bord des hélicoptères Sea King, je communiquais un sentiment de sécurité aux pilotes et à l'équipage.

Mon rôle de « Padre » à bord du navire m'a également permis d'établir une étroite relation de travail avec le personnel de l'infirmerie. Peu importe la raison pour laquelle un militaire était admis, je devais en tant que « Padre » l'aider au besoin, mais bien sûr, seulement s'il n'avait aucune objection. La plupart des cas qui ont requis mon intervention étaient des problèmes familiaux plutôt que des problèmes associés au déploiement. Dans le cadre de mon deuxième déploiement dans le Golfe Persique, le stress de l'équipage était principalement causé par l'impossibilité de faire escale pour des raisons de sécurité dans un port comme prévu et par le report d'escapades sur la terre ferme. Toutefois, malgré sa déception, l'équipage du navire est demeuré alerte et a assumé ses responsabilités avec confiance et professionnalisme.

La vie à bord d'un navire engendre toujours de la fatigue et de l'ennui. Si rien ne vient compenser, des difficultés et même de graves problèmes en matière de sécurité peuvent survenir. Comme les membres d'équipage de tous les navires canadiens en déploiement, nous avons eu la chance d'avoir à notre disposition du matériel d'exercice. Chaque fois qu'il le pouvait, un mess organisait un barbecue (banyan) sur le pont. Cette activité connaissait toujours un grand succès et relaxait les membres de l'équipage. Certains militaires faisaient du jogging ou participaient à des séances d'aérobic sur le pont. Des soirées spéciales étaient organisées pendant lesquelles le personnel de la cuisine servait des spécialités culinaires ou encore, des plats ethniques étaient préparés par des membres de diverses origines ethniques.

Pour combattre l'ennui, j'aidais à la cuisine tous les jours et je réalisais diverses tâches comme la préparation des aliments, par exemple les légumes, la viande, etc. Pendant mon dernier déploiement, j'ai eu la possibilité de travailler au comptoir à sandwiches et de préparer des sandwiches sur demande. À d'autres occasions, j'ai servi à la chaîne de cuisson

à la vapeur au cours de divers repas et j'ai préparé des repas principaux. J'aidais ainsi les membres du personnel de la cuisine dont le nombre était réduit, car un ou deux d'entre eux étaient affectés aux équipes d'abordage. Cette activité m'aidait énormément à planifier mon emploi du temps quotidien. De plus, il n'existe pas de meilleures façons d'apprendre à connaître tout l'équipage d'un navire que de le servir à la chaîne de cuisson à la vapeur. À l'occasion, j'ai également apporté mon aide au mess des premiers maîtres de 1<sup>re</sup> classe.

La technologie, principalement l'accès aux courriers électroniques, a également contribué à l'amélioration de la qualité de vie de l'équipage du navire. Les membres de l'équipage, ne devant plus attendre le prochain débarquement pour communiquer avec leur famille respective, s'inquiétaient moins. Malgré tout, certains membres d'équipage ont connu quelques difficultés mineures. Je me suis normalement occupé de ce type de difficultés. Par exemple, un militaire a reçu un courriel obscur de sa partenaire ou d'un parent lequel a eu pour effet de l'inquiéter énormément tout simplement parce qu'il ne savait que faire. Dans certains cas, l'angoisse éprouvée par le militaire pouvait faire obstacle à sa capacité de se concentrer sur ses fonctions. À titre de « Padre », j'avais accès aux téléphones satellites et je demandais à un des aumôniers du port d'attache d'étudier la situation. La plupart du temps, le militaire se calmait parce qu'il recevait une réponse claire de sa famille.

Un aumônier fait habituellement partie de tous les déploiements de plus de trois mois à bord des navires de guerre. L'aumônier peut appartenir à n'importe quelle dénomination représentée dans la Branche des services de l'aumônerie des Forces canadiennes. Quel que soit l'uniforme qu'ils portent, tous les aumôniers reçoivent une formation adéquate pour servir à bord d'un navire. L'aumônier désigné sert tous les membres de l'équipage indépendamment de leurs croyances, de leur race et de leur sexe. Il est à bord pour servir les besoins de tous, même des militaires qui ne professent aucune religion. Au nom de l'équipage, il travaille en étroite collaboration avec la direction, que ce soit le capitaine de frégate ou l'officier divisionnaire. Dans l'exécution de son ministère pastoral, l'aumônier ne défie jamais l'autorité, mais protège la confidentialité des militaires qui cherchent conseil pour une raison ou pour une autre. Si les militaires ont besoin d'une aide que seul le capitaine peut autoriser, l'aumônier doit alors les informer que dans le but de les aider, il devra divulguer des renseignements pertinents au capitaine lequel prendra la décision nécessaire.

Comme le quart de l'équipage de la plupart des navires est composé de femmes, le comportement imprudent de militaires des deux sexes cause parfois problème, mais les règles et politiques sont généralement respectées par tous. Néanmoins, durant les deux déploiements dans le Golfe auxquels j'ai participé, aucune situation n'a exigé des mesures disciplinaires par suite d'une fraternisation illégitime. L'équipage du navire a travaillé en harmonie en raison du professionnalisme et de la capacité des hommes et des femmes. L'espace restreint à bord peut parfois empiéter sur la vie privée des militaires hommes et femmes, mais je n'ai jamais eu connaissance de comportements déplacés, ce qui ne signifie toutefois pas que de tels comportements ne se soient jamais produits.

Dans l'ensemble, le travail des aumôniers à bord de navires pendant des déploiements contribue à garantir le mieux-être des militaires en service. Leur intervention constitue une mesure préventive qui aide au moral et à la santé spirituelle des militaires. De plus, les aumôniers constituent pour la direction du navire une autre ressource pour prévenir et résoudre les situations problématiques qui peuvent surgir. Bien entendu, les aumôniers prêtent également main-forte aux militaires en situation de crise.



## CHAPITRE 10

### TROIS FEUILLES D'ÉRABLE DANS UNE MER D'ÉTOILES. UNE MISSION RESTREINTE EN AFGHANISTAN

*Major D.A. Bourque*

Le grand Sir Winston S. Churchill, premier ministre de la Grande-Bretagne à l'époque de la Deuxième Guerre mondiale, a dit « Il n'y a qu'une chose qui soit pire que de combattre avec les alliés – c'est de combattre sans eux ». (Trad. libre) À mon sens, on n'a jamais rien dit de plus vrai. Le Canada a déployé des forces terrestres, navales et aériennes dans divers secteurs opérationnels, sur son territoire et à l'étranger, dans le cadre d'interventions et de mandats diversifiés. Ces derniers sont allés de l'aide humanitaire au maintien de la paix en passant par les opérations de combat. Les interventions ont également varié en importance puisque certaines ont mobilisé des observateurs agissant seuls alors que d'autres ont mis à contribution des groupes-brigades entiers. Les déploiements ont parfois nécessité la participation du Canada à des coalitions multinationales. L'ONU ou l'OTAN sont généralement les forces qui chapeautent ces coalitions, mais pas toujours. Il arrive quelquefois que notre longue amitié avec les États-Unis nous commande de témoigner de nos liens autrement qu'en paroles. C'est ce qui s'est passé lorsque l'opération canadienne connue sous le nom d'Opération (Op) Apollo a été mise sur pied.

La discussion qui suit n'est pas un traité commandé. D'ailleurs l'OTAN définit le commandement comme « l'autorité conférée à un chef militaire pour la direction, la coordination et le contrôle d'unités militaires »<sup>1</sup>. Dans ce chapitre, je parlerai seulement d'une mission restreinte en Afghanistan à laquelle j'ai participé comme membre d'une coalition dirigée par les États-Unis. C'est à ce titre que j'offrirai un point de vue sur le leadership afin de donner au lecteur une idée de mon expérience. En 1973, le Général J.A. Dextraze, le Chef d'état-major de la Défense à l'époque, a défini le leadership comme étant « l'art d'influencer les gens à faire volontiers le nécessaire afin d'atteindre un but donné. » (Trad. libre)<sup>2</sup>

## LE CONTEXTE

À la suite des attaques terroristes du 11 septembre 2001 contre les tours jumelles du World Trade Centre, à New York, et contre le Pentagone, à Washington (D.C.), le Canada a lancé l'Op Apollo, laquelle mobilisait principalement des forces aériennes et navales en mission dans le golfe Persique. La toute première force terrestre que le Canada a affectée à l'Op Apollo et à la guerre à la terreur menée par les États-Unis et surnommée par ces derniers Operation Enduring Freedom a été le Groupement tactique du 3<sup>e</sup> Bataillon, Princess Patricia's Canadian Light Infantry (GT 3 PPCLI) qu'il a déployé à Kandahar. Même si sa mission était déjà en voie de retrait graduel, le besoin continu de participer à la campagne a accéléré le déploiement avancé vers Bagram, en Afghanistan, d'officiers d'état-major de l'Armée de terre affectés à la Force opérationnelle interarmées en Asie du Sud-Ouest (basée à Tampa Bay). Tout en faisant partie intégrante de l'Op Apollo, les trois officiers d'état-major déployés ont été attachés, avec leurs pairs d'autres pays de la coalition, au quartier général américain du Groupe de forces interarmées multinationales 180 (GFIM-180), dans le théâtre des opérations.

Mon prédécesseur à Bagram était affecté aux fonctions d'officier de service chargé des opérations au Centre des opérations tactiques. Mais les mesures de sécurité des États-Unis étaient telles que même les partenaires de la coalition ne pouvaient accéder aux endroits où ils devaient aller pour exercer leurs fonctions. Frustré par la situation et refusant de se contenter de renseignements de seconde main jusqu'à la fin de sa mission opérationnelle, il a décidé de prendre le taureau par les cornes. Grâce à son initiative et à sa débrouillardise, il a quitté Bagram pour Kaboul où il a été attaché à l'Office of Military Cooperation – Afghanistan (OMC-A) américain. Il a commencé par planifier la mise à l'essai d'un programme d'instruction du personnel de brigade de la nouvelle Armée nationale afghane (ANA). C'est durant cette étape de planification et de préparation que j'ai pris sa relève.

## LA MISSION

L'occasion de participer à l'Op Apollo m'a été offerte en octobre 2002 par la voie d'un message qui demandait des officiers supérieurs en vue d'une mission auprès de la Force opérationnelle interarmées en Asie du Sud-Ouest. À ce moment-là, l'endroit où devait avoir lieu la mission

restait en quelque sorte un mystère et mes demandes de renseignement par l'entremise de la chaîne de commandement ont débouché sur de simples conjectures. Frustré mais non découragé, j'ai pris contact par courrier électronique avec mon prédécesseur; celui-ci m'a clairement renseigné sur ma destination et m'a donné une bonne idée de ce que serait ma mission. Il m'a également conseillé de rassembler tout ce que je pouvais trouver de publications et de matériel didactique susceptibles de m'aider dans ma mission.

J'ajouterai que cette mission constituait ma première opération internationale. Aucun briefing préalable au déploiement ne pouvait me préparer adéquatement à prendre congé de ma femme et de mes filles. La peur de l'inconnu me tenaillait. Avec le temps, cette peur serait heureusement remplacée par une connaissance de plus en plus grande de la situation, qui deviendrait à son tour graduellement un quasi-conditionnement.

À mon arrivée en Afghanistan en janvier 2003, j'ai immédiatement été attaché à l'Équipe de planification et de conception de l'Armée nationale afghane (EPC ANA) de l'OMC-A. Mon prédécesseur est demeuré sur place quelques jours pour me transférer efficacement sa charge de travail et assurer mon acclimatation à mon nouveau cadre de vie. Au cours de cette période d'orientation, j'ai participé à plusieurs démonstrations sur la conduite d'un véhicule à haute vitesse dans des rues congestionnées. J'ai également été présenté aux membres de l'équipe, dont un bon nombre demeureraient en poste pendant toute la durée de mon affectation. Cette équipe était formée de militaires issus de l'Armée et du Corps des Marines des États-Unis, de l'Armée britannique, de l'Armée roumaine et, bien sûr, des deux tiers de l'Armée de terre du Canada en Afghanistan à l'époque : mon camarade de chambre et moi-même.

Au sein de l'équipe, j'ai continué de préparer le programme d'instruction du personnel de brigade, après quoi j'ai surveillé sa mise à l'essai dans le cadre d'un cours pilote. Ce dernier s'adressait à un cadre de quatorze officiers supérieurs afghans employés comme instructeurs et avec lesquels je communiquais quotidiennement par le truchement d'un interprète. Les impératifs de la communication m'obligeaient à effectuer quotidiennement, matin et soir, un trajet de vingt minutes par les rues de la ville. Le téléphone et la vidéoconférence n'étaient simplement pas possibles ni n'auraient été jugés appropriés au contexte culturel afghan. Dans la culture afghane, il convenait plutôt de participer au « chai » quotidien en

compagnie des instructeurs pour discuter de tout, depuis l'horaire des classes, les besoins de ressources et la doctrine, jusqu'aux leçons d'anglais langue seconde, en passant par la diversité culturelle.

Le rituel quotidien du thé est l'une des meilleures sources de renseignement humain auxquelles j'ai puisé pendant mon séjour en Afghanistan. Non seulement m'a-t-on assuré qu'environ quatre-vingt-quinze pour cent de la population était en faveur de notre présence, mais on m'a également montré comment je pouvais éviter les cinq pour cent restants. Ce rituel du thé m'a aussi permis de développer les relations dont j'avais besoin pour obtenir la coopération loyale des instructeurs, qui se méfiaient naturellement des étrangers. Nos conversations quotidiennes m'ont permis de réaliser que j'avais affaire à des professionnels dévoués et soucieux de la réussite du programme d'instruction. Ils désiraient ardemment créer un pays stable et sécuritaire après les décennies de guerre qu'ils avaient connues.

Par ailleurs, la préparation d'un programme d'instruction dans des conditions austères a été une expérience à la fois excitante et exigeante. Les Américains ont renforcé l'économie locale en fournissant argent et main-d'œuvre pour ramasser des tables, des chaises, des tableaux et des matériaux destinés à la construction d'une vaste caisse à sable dans la salle de classe principale. Comme nous n'avons pas de projecteurs d'image-écran ou de rétroprojecteurs à portée de main, nous nous contentions la plupart du temps de tableaux blancs et de marqueurs. Les instructeurs afghans ont aidé à organiser les classes et ont construit la maquette du terrain.

Une bonne partie de la doctrine enseignée représentait de la matière nouvelle pour les instructeurs; nous avons donc commencé par former les instructeurs avant de mettre en œuvre le cours pilote. La nécessité de cette formation est apparue évidente quand mon interprète et moi-même avons assisté à une discussion en classe portant sur une mission de reconnaissance et qu'il a été question d'avoir pour politique d'abattre les prisonniers. Nous sommes rapidement intervenus pour expliquer certaines nuances du droit des conflits armés. C'est grâce à cette sorte de manifestation d'intérêt ainsi qu'au dialogue que l'équipe a acquis son efficacité.

Dès que les stagiaires sont arrivés, ils ont été soumis à des chinoiseries administratives et logistiques fastidieuses. Après plusieurs jours et de

nombreuses visites au quartier général des Forces spéciales, la plupart des stagiaires ont obtenu l'accès et une photo d'identité, de l'équipement individuel ainsi qu'un calepin et un stylo, autrement dit le nécessaire de base. J'ai aussi pris des dispositions pour qu'ils soient payés. Une partie du problème venait du fait que je n'étais pas Américain, de sorte qu'il m'arrivait de me faire accompagner d'un co-équipier américain qui m'épaulait face aux ennuis administratifs.

Le programme d'instruction du personnel de brigade portait notamment sur le concept européen d'état-major, l'emploi de forces de différents calibres (de l'équipe interarmes au groupe-bataillon), les procédures de rédaction d'état-major et le droit des conflits armés. Pour la planification des opérations, nous avons utilisé l'appréciation de combat, bien que dans les cours suivants, le Processus de prise de décision militaire (PPDM) américain allait lui être substitué. Après la mise en œuvre réussie du programme initial, l'équipe a réalisé qu'il y avait un besoin permanent pour ce type d'instruction. Pour d'autres cours, on a fait appel à un fournisseur de l'extérieur, une société américaine appelée Military Professional Resources Incorporated (MPRI)<sup>3</sup>. Le transfert du programme d'instruction à cette société incluait le cadre d'instructeurs afghans mais pas mon interprète, la MPRI ayant embauché le sien. Ce transfert, opéré à peu près au milieu de mon affectation, a nécessité une pause tactique dont j'ai profité pour rentrer au pays en prévision de Pâques, ce qui m'a donné le temps de récrire ma description d'emploi.

Le chef de l'EPC ANA s'inquiétait comme moi de la qualité des services d'instruction obtenus à l'extérieur, de sorte que j'ai conservé un poste de liaison à la MPRI, au Centre d'instruction militaire de Kaboul (CIMK). Ma tâche était limitée : je devais assurer le soutien de la liaison pour le compte de l'OMC A ainsi qu'un certain contrôle sur le matériel didactique pour veiller à ce qu'il soit à jour. Pour mieux utiliser le temps dont je disposais, j'ai encouragé le chef (un collègue officier de l'arme blindée des États-Unis) à me confier la conception du plan d'instruction du premier (et unique) bataillon de chars du Corps central de l'ANA. Ce n'était pas tâche facile, car ce bataillon exigeait une participation multinationale d'une envergure rarement vue jusque là. Les instructeurs afghans se sont chargés de l'instruction élémentaire de soldat après avoir été formés eux-mêmes par les Turcs et les Américains et avoir suivi la formation au commandement des sous-officiers dont les Britanniques assuraient la prestation. Des instructeurs roumains et afghans enseignaient les

connaissances techniques nécessaires à la conduite du T-62 – char de combat principal, de fabrication russe; l’expertise des Afghans ayant été acquise auprès de seigneurs de la guerre locaux qui avaient accepté de coopérer. La tactique était enseignée grâce aux efforts concertés des Allemands et du 11<sup>th</sup> Armor Cavalry Regiment (11 ACR) des États-Unis. Enfin, la formation au commandement était dispensée aux sous-officiers par les Britanniques et aux officiers subalternes par les Français. Les officiers supérieurs qui recevraient ensuite de l’instruction de la MPRI seraient plus nombreux.

C’est grâce à l’intérêt et au dialogue instauré cette fois par des conférences de coordination auxquelles assistaient des stagiaires, que s’est constitué l’esprit de corps nécessaire à l’efficacité de l’équipe. L’avant-projet allait être révisé et aligné sur la situation, et l’atmosphère générale d’étroite collaboration au sein de l’équipe en serait améliorée. L’équipe d’assistance technique roumaine souhaitait vivement utiliser les T-62 dans leur travail, en particulier parce qu’ils n’étaient pas courants parmi les équipements roumains. Heureusement, ils présentaient suffisamment de ressemblance avec les chars roumains (T-72) pour que les Roumains puissent s’adapter.

## LA COOPÉRATION

L’exemple ci-dessus est une bonne illustration du niveau de coopération qui régnait au sein de la coalition et entre la coalition et la Force internationale d’assistance à la sécurité (ISAF). Outre qu’elle répartissait les tâches, l’OMC A fournissait les vivres et le logement, le transport sous forme de camions Toyota loués et une bonne partie des ressources d’instruction dont l’école, au CIMK, était dotée. L’OMC A nous a également placés dans un complexe que se partageaient la Force opérationnelle civilo-militaire conjointe de la coalition (FOCMCC) et un certain nombre de forces spéciales des États-Unis. Comme nous étions entourés des forces affectées à la reconstruction du pays, nous subissions peu de menaces directes et cela allait durer tant et aussi longtemps que l’argent continuerait d’affluer. L’OMC A nous a aussi fourni des logements relativement confortables, les services publics municipaux fonctionnant plus souvent qu’autrement.

Parce que nous faisons partie d’une coalition dirigée par les États-Unis et que nous ne chassons activement ni les membres d’Al-Qaïda ni les Talibans, nous avons tendance à rester dans la zone protégée par l’ISAF.

Nous avons également tiré parti de l'expertise de l'ISAF qui fournissait aux brigades locales de l'ANA des équipes d'instruction mobiles chargées de donner les cours de conducteur, les cours sur le droit des conflits armés et les cours de secourisme. Afin de coordonner ces cours, des conférences avaient lieu régulièrement au quartier général de brigade de l'ISAF. C'est ainsi que nous avons pu faire connaissance avec les gens et améliorer les relations entre les deux organisations.

Je mentionnerai un cas particulier de coopération avec l'ISAF survenu le 7 mars 2003 pendant le trajet de l'EPC ANA qui revenait d'une réunion avec l'Équipe provinciale de reconstruction (EPR) américaine, près de Gardez. Aucun incident n'avait troublé le trajet de Kaboul à Gardez dans la matinée, alors que l'EPC ANA s'était arrêtée à divers endroits pour prendre des photos et se dégourdir. Le trajet de l'EPR s'était déroulé également sans incident avec un arrêt à Gardez où nous avons distribué des friandises et des crayons à des enfants de l'endroit. Mais aux approches de Kaboul, au retour, la situation a changé. La milice afghane, qui avait bloqué le passage, nous a fait savoir qu'une explosion plus loin sur la route rendait les déplacements dangereux. Nous ne savions pas du tout si cette explosion était le résultat d'une mine, d'une grenade propulsée par fusée ou d'un explosif brisant. Dès que nous avons appris que la Force d'intervention rapide de l'ISAF avait été dépêchée sur les lieux, le chef a décidé qu'il valait mieux passer outre au blocage routier et rejoindre celle-ci plutôt que d'attendre la tombée de la nuit aussi loin du camp. Nous avons donc poursuivi notre chemin jusqu'à ce qu'un poste de contrôle de l'ISAF, qui nous barrait le passage, nous oblige à descendre du véhicule, armes au point et parés à faire feu. Il n'y avait pas moyen de savoir si les responsables de l'explosion étaient toujours dans le secteur, mais nous étions préparés à engager le combat de toute façon. Ce ne fut ni la première ni la dernière fois que nous avons chargé nos armes, car c'était la norme lorsque nous étions hors du camp. Mais ce fut la fois où j'ai été le plus proche de tirer sur une cible humaine. Votre humble réserviste de Moncton qui en était à son premier déploiement international, a eu, ce jour-là les veines saturées d'adrénaline. Et l'on peut dire à coup sûr que je n'étais pas le seul de l'équipe dans cette situation. Aucun exercice de tir ou de simulation, peu importe le temps qu'on y a mis, ne peut préparer quiconque à tirer sur quelqu'un d'autre et, pendant que je regardais à travers ma lunette de tir (à l'époque mon fusil C7A1 n'avait pas encore été remplacé par une carabine C8), un mélange d'émotions contradictoires me faisaient à la fois espérer et redouter une apparition de la cible qui

nous permettrait de l'engager et de la détruire, et de poursuivre enfin notre route.

Le secteur où nous nous sommes arrêtés était entouré de fermes familiales, d'où la crainte qu'une personne innocente puisse être victime d'un doigt nerveux en sortant de chez elle. Heureusement, la route a finalement été dégagée et nous sommes passés sans incident; mais une fois que nous avons été relativement en sécurité, de retour au camp, la situation nous a donné à réfléchir. Notez bien qu'être en sécurité ne veut pas dire être nourri, parce qu'en remplacement du souper que nous avions raté, nous avons eu droit, ce soir-là, à des conserves.

L'étroite collaboration que nous entretenions avec l'Armée des États-Unis ne doit pas suggérer un manque de soutien du Canada. L'« Armée canadienne de trois âmes » en Afghanistan recevait régulièrement des colis qui lui étaient envoyés à l'Aéroport international de Kaboul par l'Élément de soutien national (ESN), basé à Camp Mirage. Nous y trouvions toutes sortes de choses, depuis l'indispensable (vêtements et équipement comme des uniformes à dessin de camouflage canadien (DcamC) pour régions arides et des carabines C8) jusqu'aux articles à qualité de vie ajoutée comme la pizza. Que le lecteur de la Direction générale du contrôleur n'aille pas croire qu'on affrétait des avions à la seule fin de nous livrer de la pizza; celle-ci étant un simple ajout au fret d'un vol déjà planifié. L'ESN s'arrangeait aussi pour nous faire verser des avances de fonds dont la très importante indemnité de retour au domicile.

Le soutien de l'ESN n'était d'ailleurs pas unidirectionnel. Nous avons eu l'occasion, à quelques reprises, d'aider de petits groupes de visiteurs des FC à leur arrivée : prise de dispositions pour garantir la sécurité de personnalités, acclimatation de l'équipe d'activation dans le théâtre pour l'Opération Athena, etc.

Il n'est pas possible d'accomplir une mission en Afghanistan sans obtenir au préalable la collaboration du gouvernement. Dans le cas présent, le cadre d'instructeurs avait été embauché à l'extérieur de l'ANA (celle-ci étant toujours l'auditoire-cible de l'instruction) et se composait essentiellement d'officiers afghans de l'époque communiste. Ces instructeurs étaient tout à fait disposés à apprendre l'art opérationnel occidental afin de pouvoir l'enseigner à leur tour. Nous avons dû déployer beaucoup d'efforts pour faire traduire la terminologie et la



doctrine de l'OTAN. À cette fin, nous avons eu recours à mon interprète et à un groupe de traducteurs du CIMK. En collaboration avec les forces américaines, le CIMK a également offert les salles de classe et le contrôle d'accès à la barrière d'entrée, ce qui nous a permis de bénéficier d'un endroit relativement sécuritaire pour l'instruction.

## LA CONNAISSANCE DE LA SITUATION

Pour apprécier une situation, il faut se demander si elle a changé depuis le début et, dans l'affirmative, évaluer les répercussions des changements constatés. Avec le temps, la situation a souvent changé à Kaboul. Comme je l'ai mentionné précédemment, les tâches elles-mêmes ont évolué, passant de l'instruction du personnel à l'entraînement à la manœuvre des chars, mais la mission générale est restée, du début à la fin, le développement d'une ANA crédible. Les conditions climatiques ont aussi changé puisque l'hiver a fait place au printemps, mais les variations de température ont été moins importantes que ce que connaît normalement le Canada atlantique, de sorte qu'à cet égard, l'acclimatation n'a pas été difficile. Le déploiement ayant commencé en hiver, elle s'est faite graduellement. Les militaires qui allaient être déployés en plein été depuis le Canada auraient beaucoup plus de difficulté à s'adapter.

Les mesures prises pour protéger la force pouvaient varier, mais la norme consistait à disposer d'un véhicule pour deux partenaires de la coalition, lesquels devaient être armés et porter des vestes pare-éclats et des plaques balistiques. Selon les circonstances, cette norme était haussée au minimum à deux véhicules afin d'accroître la sécurité, et si le danger augmentait encore, les déplacements étaient retardés ou complètement annulés.

La protection de la force avait toujours la priorité. Chaque matin, l'EPC ANA se rassemblait pour un briefing de mise à jour sur le combat et le partage des plus récentes données de renseignement dans la mesure où l'Armée des États-Unis était disposée à ce partage. En d'autres mots, si l'on ne donnait pas de renseignements détaillés sur les déploiements de troupes, on en donnait sur la sécurité locale et sur le climat de sécurité global. Après le partage de renseignements, les activités de l'équipe au cours de la journée précédente étaient revues et le programme du jour était précisé. La séance fournissait au chef les éléments de renseignement dont il avait besoin sur l'état d'avancement des divers projets, tout en lui

permettant de donner des directives. Elle offrait aussi à mon compatriote et à moi-même la possibilité de comparer ces éléments de renseignement à ceux que nous recevions de la chaîne de commandement canadienne.

Nous avons régulièrement été mis au courant des préoccupations liées à la sécurité par l'officier de liaison (OL) supérieur canadien à Bagram, qui utilisait à cette fin le courrier électronique, le téléphone ou les visites hebdomadaires, selon le niveau de confidentialité des renseignements. Ces mises à jour confirmaient souvent les renseignements fournis par le quartier général américain. Il est pourtant arrivé à quelques reprises que l'évaluation des Canadiens indique un niveau de risque plus élevé que ce qu'avaient déterminé les Américains et nous avons agi en conséquence. Par exemple, lorsque l'évaluation du commandant du contingent canadien nous a laissé entendre qu'il nous fallait une protection supplémentaire, nous avons accueilli avec joie plusieurs soldats d'infanterie du peloton de défense et de sécurité de Camp Mirage venus à tour de rôle renforcer notre protection. Non seulement ces soldats ont-ils renforcé la présence canadienne, mais ils ont également donné un excellent exemple de conduite militaire professionnelle.

Le briefing de mise à jour sur le combat servait également à évaluer le moral de l'équipe et garantissait qu'à titre de membre de la coalition, elle restait solidaire de l'intention du commandant. Cela était d'autant plus important que la nouvelle campagne d'Iraq, qui était passée de la planification à l'exécution, prenait de l'ampleur. Le briefing de mise à jour sur le combat était certes très utile, mais nous restions conscients que les événements qui survenaient ailleurs auraient des répercussions sur la situation locale. La nouvelle de la position du Canada sur la campagne d'Iraq a été mal reçue par un certain nombre de nos camarades. L'annonce d'une présence accrue du Canada en Afghanistan a bien sûr atténué le sentiment de réprobation à notre égard, quoique l'augmentation de nos effectifs ait eu pour but de renforcer l'ISAF et non la coalition américaine.

Mon interprète a été une autre source d'informations précieuses que je ne peux garder sous silence. À quelques reprises, d'autres interprètes du groupe de traducteurs de l'EPT ANA m'ont été attribués et l'un d'entre eux m'a beaucoup aidé à améliorer ma compréhension des coutumes locales, des impératifs de la sécurité et d'autres renseignements du même ordre. Je ne prétends pas que les autres interprètes étaient inefficaces, car

tous ont fait preuve de professionnalisme. Toute l'équipe a été bien servie par ces nationaux afghans et nous avons profité de toutes les occasions pour collaborer avec eux.

Comme je l'ai déjà dit, l'EPT ANA œuvrait dans la zone protégée de l'ISAF. Nous jouissions donc d'une certaine liberté de mouvement à l'intérieur de Kaboul, à la condition de rester conscients des préoccupations de l'ISAF en matière de sécurité. Cela dit, l'équipe entretenait des communications régulières avec le quartier général de l'ISAF et la Brigade multinationale de Kaboul (BMNK). L'ISAF était infiniment précieuse si l'on considère l'état de la police civile de Kaboul et de l'armée en voie de création mais encore novice. Lorsque l'ISAF percevait une menace importante, le camp réagissait en adoptant les états d'alerte voulus. Les quelques premiers essais n'ont pas été satisfaisants, mais l'équipe, de concert avec ses voisins de camp, a élaboré un plan de sécurité et fait des exercices. Les soldats ont fini par prendre réellement confiance et, à la vue d'une réaction plus professionnelle à la menace, mon compatriote et moi-même avons repris courage et repéré les lacunes des mesures de sécurité précédentes.

## LA DIPLOMATIE DU SOLDAT

La culture canadienne et son héritage multinational contribuent énormément à la capacité des soldats canadiens à faire preuve de tact. Ces derniers traitent généralement les autres avec respect et courtoisie et observent attentivement leur environnement, ce qui les rend plus sensibles aux coutumes locales. Le désir d'aider plutôt que d'assimiler leur vient de l'héritage multiculturel du Canada et de décennies de leçons retenues.

Notre façon de traiter les populations locales était généralement semblable à celle de nos alliés, à quelques exceptions près. Par exemple, nous mettions la même vigueur qu'eux à marchander nos achats et, comme eux, nous avions des listes de prix pour certaines marchandises. Ces listes nous assuraient une valeur au marché équitable qui autorisait les marchands à prospérer raisonnablement sans abuser des soldats. Dans l'ensemble, l'établissement de telles listes était considéré comme une pratique équitable. Seuls les marchands qui acceptaient les prix de ces listes pouvaient entrer au camp pour vendre leurs marchandises aux « bazars » hebdomadaires.

Le cas suivant illustre une approche typiquement canadienne dans le domaine sensible de la rémunération. L'affaire aurait pu dégénérer en incident violent, comme me l'a reproché après coup mon interprète. Un des participants au programme d'instruction du personnel de brigade, qui se trouvait être un seigneur local loyal, s'était absenté de la plus grande partie du programme pour des raisons légitimes d'un point de vue culturel : il avait fait un pèlerinage à La Mecque. Les participants étaient payés en espèces par l'Armée des États-Unis, en fonction de leur assiduité aux cours. J'ai donc invoqué l'adaptation religieuse, pratique jugée tout à fait acceptable au Canada, pour que le seigneur de la guerre soit payé. Mais les autorités supérieures n'étaient pas de cet avis de sorte qu'aucune somme n'avait été prévue pour lui. Quand le jour de rémunération est arrivé, j'ai été confronté à une alternative : lui apprendre devant le monde, dans la file d'attente, qu'il n'était pas sur la liste ou le prendre à part pour lui expliquer la situation d'avance. J'ai choisi cette dernière voie et j'aimerais penser que les officiers canadiens qui devront faire face à une situation semblable feront de même. La situation comportait des risques de toute manière, mais le fait que j'ai évité à cet homme l'embarras de faire la file a atténué son déplaisir au point qu'il m'a souri et remercié d'avoir eu la politesse de lui expliquer la situation en privé. Le seigneur de la guerre a par la suite démissionné, mais il l'a fait pacifiquement. Jusqu'à quel point il se serait montré pacifique si les choses avaient été faites autrement ne relève plus que de la pure conjecture. Mais le fait qu'il a fini par réintégrer les rangs de l'ANA donne à penser que j'ai pris la bonne décision.

Cette anecdote se rapporte à l'une des très rares occasions où ma sécurité a été vraiment menacée. Je courais autrement plus de risques à naviguer à grande vitesse dans les rues encombrées d'automobilistes et de piétons, bien que ma perception du risque eut tendance à diminuer à mesure que je m'habituais à ce mode de conduite. Nota aux officiers responsables de l'instruction préalable au déploiement : on devrait accorder plus d'importance aux compétences des soldats en matière de conduite préventive et de manœuvres évasives.

## LES OUTILS DU MÉTIER

On sait que les opérations du 21<sup>e</sup> siècle dépendent fortement de la technologie portable et d'un système de maintien en puissance efficace, en particulier dans une zone d'opérations où des décennies de guerre ont

considérablement réduit les infrastructures essentielles. L'eau potable n'existait pas en Afghanistan, ce qui rendait nécessaire la livraison d'eau embouteillée de l'extérieur. Quant à l'électricité, nous en bénéficions de façon sporadique et le foyer au bois était la source de chaleur principale pendant l'hiver. Nous gardions une génératrice de secours au camp.

Parce que nous étions attachés au quartier général américain, nous n'avions pas accès au Réseau étendu de la Défense (RED). Nous recevions nos comptes rendus par l'entremise du réseau américain de routage IP pour documents non classifiés mais sensibles, appelé NIPRNet (Unclassified but sensitive Internet Protocol Router Network). Nous pouvions ainsi communiquer avec nos pairs, transférer des fichiers et des présentations pour révision, etc., mais nous ne pouvions pas faire des recherches dans le Réseau d'information de la Défense (RID) du Canada via le NIPRNet. L'accès au RID aurait amélioré notre capacité à préparer des didacticiels pour la traduction et aidé mon compatriote quand il concevait des champs de tir et des secteurs d'entraînement ou vaquait à d'autres tâches semblables. Si la taille des fichiers était assez restreinte, nous nous faisons envoyer des documents de référence par courriel depuis le Canada, à la condition qu'ils ne soient pas classifiés.

Autre avantage du NIPRNet : les pare-feu informatiques du réseau américain (aussi sécuritaires que les nôtres à bien des égards) nous permettaient d'accéder aux serveurs de courriel sur le Web et d'entretenir avec nos êtres chers des contacts qui allaient au-delà de l'appel téléphonique hebdomadaire. Il y a eu des moments où l'accès a été bloqué à des fins de sécurité ou de préservation d'une certaine largeur de bande. Mais la plupart d'entre nous ne se laissaient pas troubler par cet inconvenient somme toute bien petit comparé aux impératifs de la situation.

Le Defence Switched Network (DSN) nous offrait également le service téléphonique pour appeler nos contacts au Camp Mirage, notre officier de liaison supérieur à Bagram et nos unités d'appartenance, au besoin. En dehors des heures de travail et lorsque les lignes étaient indisponibles au Bureau de service social militaire, le DSN nous permettait de passer notre coup de fil hebdomadaire à nos familles. C'est malheureusement au cours d'un de ces appels qu'un entretien avec ma fille a été interrompu par une attaque à la roquette lancée contre le quartier général de l'ISAF, à quelque 1 800 mètres de l'endroit où je me trouvais. Sans dire ce qui se passait, j'ai précipitamment mis fin à la conversation et coiffé mon Kevlar.

Ce n'est que plus tard que ma fille, comme le reste de ma famille, a appris « ce qui avait bien pu se passer ».

Comme je l'ai mentionné précédemment, un bon nombre d'automobiles et de camions de la région étaient des Toyota, de sorte qu'il était normal que les véhicules loués localement pour notre usage soient des camions Toyota alimentés au carburant diesel, de types camionnettes ou véhicules utilitaires sport (VUS) à cabine allongée. Ils étaient faciles d'entretien, nous n'avions essentiellement qu'à nettoyer les filtres à air au moyen d'un compresseur d'air une fois par semaine. Par contre, ils n'offraient aucune protection balistique et la conduite hors route n'était en conséquence pas encouragée. Notre habitude de nous déplacer en dehors du camp nous obligeait à nous approvisionner en conserves et en eau potable au cas où nous nous serions trouvés sur la route aux heures des repas. Mais comme ces camions n'offraient pas de protection, nous prenions rarement nos repas en dehors du camp.

Comme nous ne disposions pas de quartier général canadien local, nous avions une autre préoccupation : les finances. Les dollars américains étaient acceptés presque partout, mais nous avons mis des semaines à convaincre le bureau de la solde de l'Armée des États-Unis d'honorer nos chèques de voyage American Express. Le transport personnel de grosses sommes d'argent aurait été plus facile, mais plus risqué.

En tant que membres du personnel attaché au quartier général américain, nous avons reçu du soutien médical à l'infirmierie américaine de notre camp. Nous avons également accès aux installations médicales de l'ISAF au besoin. Pour ma part, l'infirmierie américaine m'a parfaitement suffi pendant toute la durée de mon séjour.

Dans un camp s'étendant sur moins d'un kilomètre, on peut difficilement faire son jogging du soir ou du matin. Malgré tout, nous étions nombreux à faire des tours répétés de l'allée clôturée; mais c'est la petite salle de poids équipée de matériel d'exercices cardiovasculaires qui avait la cote. Ce matériel était régulièrement utilisé et les files d'attente pouvaient être longues à certains moments. Pourtant, c'est ce matériel qui nous a permis de maintenir un niveau d'activité physique essentiel au bien-être du corps et de l'esprit.

Nous avons accès à l'aumônerie pour nos besoins spirituels. Un barbier visitait le camp régulièrement. Il y avait sur place un service de buanderie, mais après que des pairs eurent perdu leurs uniformes et quelques autres articles, nous avons tôt fait de comprendre qu'il était plus sage de laver nos vêtements à la main; nous avons donc accroché des mètres et des mètres de cordes à linge. Tous ces services – plus une sortie occasionnelle en soirée pour savourer un bon repas au restaurant quand la situation tactique le permettait – ont fini par faire partie de la routine à Kaboul. Incidemment, notre endroit favori pour dîner en ville était un restaurant « italien » qui servait une variante intéressante de la pizza traditionnelle que nous aimions bien.

## CONCLUSION

Cette mission en Afghanistan s'est révélée intéressante à maints égards. La culture afghane est très différente de celle à laquelle je me suis accoutumé au Canada atlantique. Il est certain que mes études universitaires en sociologie au milieu des années 1980 m'ont fait éprouver un vif intérêt pour des attitudes qui tranchent tant sur les nôtres au chapitre des normes sociales. J'ai trouvé particulièrement singulier l'habitude des femmes afghanes de porter un voile qui les couvre entièrement, ce qui n'est pas étonnant compte tenu de mon éducation et du fait que ce genre de choses ne se voit pas dans mon milieu. La raison fournie par l'un de mes interprètes pour expliquer le port du voile m'a fait réfléchir. Il prétendait que les femmes portent le voile pour se protéger de la grossièreté de certains hommes, insinuant que la majorité des hommes grossiers viennent de l'étranger. C'est à cet instant que le vaste fossé culturel qui sépare les Afghans des Canadiens m'est apparu dans toute son énormité.

Par ailleurs, si l'on contemple l'étendue des dommages causés par des décennies de guerre et que l'on se souvient des yeux pétillants et des larges sourires des enfants et des adultes de ce pays, on ne peut qu'être troublés et inspirés. Tant de misères se sont abattues sur cette nation. Et pourtant, l'espoir et la reconnaissance se lisent dans tous les regards et dans tous les sourires.

Comme il n'y avait pas beaucoup de Canadiens avec moi, c'est avec les Américains et l'officier de liaison français qui venaient quotidiennement au camp que j'ai trouvé le meilleur terrain d'entente sur le plan culturel. Ils venaient assister au briefing de mise à jour sur le combat. J'aimerais

souligner qu'en dépit des nombreuses similitudes des peuples canadien et américain, je n'épouse pas entièrement la culture et les opinions politiques de nos amis du Sud. Au début de la campagne d'Iraq, des partenaires de la coalition ont dû affronter des regards glacials par suite de la décision stratégique de leur pays de ne pas se précipiter en Iraq sous le feu roulant des canons. Les Américains avec lesquels nous travaillions en étroite collaboration étaient soit compréhensifs soit discrets en se gardant d'exprimer continuellement leur désaccord avec la position du Canada sur l'Iraq.

Enfin, si l'opération à laquelle j'ai participé n'a pas été celle à laquelle je m'étais attendu, elle a néanmoins donné lieu à de nombreuses réalisations. Le programme d'instruction du personnel de brigade lancé par mon prédécesseur a été mis à l'essai avec succès dans le cadre d'un cours-pilote, ce qui a montré à l'OMC A qu'il y avait un besoin permanent pour ce type d'instruction. L'établissement d'un programme d'instruction multinational à l'intention du bataillon de chars a également donné des résultats positifs, car tous les bataillons qui avaient reçu de l'instruction auparavant appartenaient à l'infanterie légère. Mais aussi considérables qu'ont pu être ces réalisations, j'ai été personnellement plus satisfait d'avoir épargné à un seigneur de la guerre un embarras qui aurait pu dégénérer en bain de sang et cela, grâce à une simple politesse. En faisant ressortir les subtilités qui différencient l'approche canadienne de l'approche américaine, je crois avoir œuvré pour que la feuille d'érable reste bienvenue à Kaboul.

Au moment où ma mission touchait à sa fin, on préparait déjà une autre mission, cette fois des plus ambitieuses, pour les Forces canadiennes. Camp Julien était en voie d'être érigé et les effectifs de l'Opération Athena allaient s'y établir au cours du même été. Mon remplaçant a entamé sa nouvelle mission au quartier général américain où j'étais moi-même logé, puis a été transféré à Camp Julien. Prenait alors fin la participation de la Force terrestre à l'Op Apollo.

Le modus operandi du Canada consistera encore quelque temps à travailler au sein des coalitions. Mais si l'on veut que les politiques canadiennes restent pertinentes au sein de la coalition, elles doivent être acceptées et appliquées avant le déploiement. Parce qu'il n'a pas eu accès au poste de commandement auquel il avait été affecté, mon prédécesseur a dû rédiger son propre mandat. Les règles d'engagement n'étaient pas



uniformes et il m'a semblé que les nôtres étaient plus fermes que celles de nos employeurs à l'OMC A. D'autre part, l'Armée américaine et les FC ont assuré un excellent soutien dans la zone d'opérations, et j'ai pu contribuer à mettre sur pied une ANA plus professionnelle au cours de ma mission.

## NOTES

- 1 B-GL-300-003/FP-000, Le commandement de la Force terrestre
- 2 Ministère de la Défense nationale, « L'art du commandement », Bulletin du personnel des Forces canadiennes, juin 1973
- 3 Sur le site Internet <http://www.mpri.com>, la MPRI énonce ainsi sa mission : « Nous misons sur l'expérience, les compétences et les valeurs de notre main-d'oeuvre pour élaborer et mettre en oeuvre des programmes complets et imaginatifs de nature à améliorer la sécurité, la justice et le bien-être aux États-Unis et dans le monde ». (Trad. libre)

# CHAPITRE 11

## LEÇONS DE LEADERSHIP RETENUES DE L'AFGHANISTAN : LA PERSPECTIVE D'UN OFFICIER D'ÉTAT-MAJOR

*Major K.S. McKay*

### CONTEXTE

Dans le présent article, je décris les observations que j'ai faites au cours de mon déploiement dans le cadre de l'opération Apollo et de l'opération Athena de mai à novembre 2003. Je traite principalement du leadership au niveau subalterne et de l'importance de relations humaines efficaces pendant les opérations, et mes conclusions sont fondées sur mon expérience personnelle. Je reconnais donc que mon article est très subjectif, mais j'espère malgré tout qu'il aidera d'autres officiers qui seront confrontés à des situations semblables dans l'avenir.

En mai 2003, j'ai été déployé en Afghanistan dans le cadre de l'opération Apollo. Selon les ordres que j'avais reçus, je devais remplir les fonctions de chef d'une équipe de liaison co implantée avec le quartier général de la Force opérationnelle interarmées de coalition (FOIC) des États-Unis à Bagram. Peu avant mon arrivée dans le théâtre, j'ai appris que mon équipe avait été réinstallée à Kaboul afin d'apporter un appui essentiel en matière de planification d'état-major à l'équipe de planification et de conception de l'armée nationale afghane au sein de l'US Office of Military Cooperation-Afghanistan (OMC-A).

À l'époque, l'OMC-A était un groupe d'état-major opérationnel chargé de coordonner le soutien militaire de l'US Security Assistance Organisation (SAO). En plus d'appuyer le développement d'établissements de défense afghans, l'OMC-A collaborait à d'autres programmes liés à la sécurité dans le domaine notamment de la police, de la justice, du désarmement, démobilisation et réinsertion, ainsi que la lutte antidrogues.

## ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL

L'environnement opérationnel de l'OMC-A était très complexe et incluait des relations de travail avec la Force internationale d'assistance à la sécurité (ISAF) de l'OTAN, la Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan (MANUA), le Commandement central de l'armée américaine (CENTCOM), l'US Army Training and Doctrine Command (TRADOC), les autorités de défense et d'instruction de l'armée nationale afghane et les autorités nationales de commandement des États-Unis par l'intermédiaire de l'ambassade des États-Unis à Kaboul.

En ce qui me concernait, la chaîne de commandement nationale du Canada remontait jusqu'au sous-chef d'état-major de la Défense (SCEMD) par l'entremise de l'officier supérieur de liaison du Canada à Bagram et du commandant national du Canada co implanté avec le CENTCOM à l'AFB MacDill à Tampa (Floride). L'Élément de soutien national (ESN) situé dans les Émirats arabes (AE) unis fournissait le soutien administratif.

## INFORMATION SUR LA SÉCURITÉ

Les autorités canadiennes n'ont communiqué aucun renseignement relatif à la mission avant le déploiement dans le théâtre. En arrivant à Kaboul, l'équipe dépendait presque entièrement des États-Unis pour avoir une connaissance de la situation en ce qui a trait aux menaces quotidiennes pour la sécurité. Il s'est avéré dès le début de la mission que l'information détenue par les États-Unis n'allait pas être communiquée officiellement aux membres de la coalition à l'intérieur de l'OMC-A.

Avec le temps, les restrictions imposées à l'échange de l'information ont créé des frictions entre les membres de la coalition. Pour nous Canadiens, ces restrictions traduisaient un manque de confiance de la part des autorités américaines et rendaient encore plus précaire notre sécurité au quotidien. Pour les Américains, la présence de membres de la coalition au QG compliquait la tâche d'assurer la sécurité de l'information. Afin de gérer notre sécurité au jour le jour, nous nous sommes appuyés sur des officiers d'état-major américains qui sont devenus des contacts non officiels. Les sources des États-Unis restaient protégées, mais nous pouvions obtenir de ces contacts des renseignements essentiels, comme la liste des plaques d'immatriculation/véhicules à surveiller, les zones à risque élevé, les récentes TTP (tactiques, techniques et procédures), etc., ce

qui nous permettait de faire notre travail avec un minimum de sécurité. Nous pouvions aussi au besoin avoir accès à des renseignements plus généraux sur la sécurité par l'entremise d'officiers militaires canadiens affectés à la MANUA et à la FOIC à Bagram.

Lorsque nous devons nous déplacer à l'extérieur de la province de Kaboul en compagnie des forces de l'armée nationale afghane, nous nous adressions à des employés du ministère de la Défense de l'Afghanistan. Bien que nous ne recevions aucune évaluation officielle sur la sécurité, nous étions en mesure de déterminer les destinations à « risque élevé » en examinant le niveau de protection de la force de la coalition que « suggéraient » les Afghans qui nous accompagnaient.

### ÉQUIPES DE PROTECTION RAPPROCHÉE

Dans le cadre de nos fonctions, nous devons nous déplacer tous les jours dans Kaboul et les environs, et c'est la raison pour laquelle l'ESN a affecté un élément de protection rapprochée formé de deux soldats aux officiers de liaisons (OL) canadiens. Ces soldats étaient rattachés à la force de défense et de sécurité de l'ESN et faisaient normalement l'objet d'un roulement dans le théâtre toutes les six semaines. Ma relation avec les équipes de protection rapprochée était à la fois positive et négative. Les relations personnelles très étroites qui se nouaient généralement constituaient l'aspect positif. Même si les conditions de travail et l'isolement relatif par rapport aux autres forces nationales forgeaient ces relations, je crois que l'environnement de sécurité était le facteur contributif le plus important. Nous savions tous parfaitement que nous devrions gérer de façon entièrement autonome toute menace pour la sécurité pendant nos déploiements à l'extérieur du QG. La confiance devait donc régner dans l'équipe. Dans une situation normale, une telle confiance se serait établie avec le temps, en garnison et pendant l'instruction préalable au déploiement et les exercices, mais nous devons souvent poser des questions et avoir des conversations extrêmement personnelles afin de s'évaluer les uns les autres au cours des premiers jours. Nous avons pu cimenter nos relations grâce aussi à des activités d'instruction sur les armes, la conduite préventive, et les techniques de contre surveillance, etc. Dans la mesure du possible, un peu de compétition était introduite pour stimuler l'instruction.

Parmi les aspects négatifs d'une relation de travail aussi étroite, mentionnons la tendance à devenir intolérant aux risques en ce qui a trait à l'utilisation des équipes. Les représentants de la coalition demandaient souvent une protection rapprochée quand les équipes n'étaient pas occupées à d'autres tâches. Au fil du temps, j'ai remarqué que j'hésitais de plus en plus à permettre aux équipes d'opérer sans ma supervision directe. Mon attitude dépendait beaucoup de mon degré de confiance envers l'officier qui me présentait une demande. Les exigences de la mission auraient dû être le facteur déterminant dans l'emploi des équipes, mais elles devenaient secondaires si je doutais de la « crédibilité » de l'officier.

Pendant mon déploiement dans le théâtre, les soldats ont été exposés directement et indirectement à un certain nombre d'événements stressants, dont des attentats suicides contre les forces canadiennes et de la coalition, l'explosion de mines causant des pertes parmi les forces amies, des tirs aléatoires et des accidents de la circulation dans lesquels des enfants ont perdu la vie. Les accidents de la route ont particulièrement affecté les soldats. Dans le contexte du commandement, cet aspect de la mission était très frustrant, car il était inévitable. La seule solution efficace était de prendre le temps d'en discuter parce qu'ignorer les effets affectifs de telles tragédies aurait été toute une erreur.

## FORCES AFGHANES

Dans le cadre de mes fonctions, je devais conseiller une petite équipe d'officiers d'état-major afghans de la Direction de l'instruction du ministère de la Défense. J'étais le troisième officier canadien qui venait les aider et j'ai constaté dès mon arrivée que mes prédécesseurs avaient établi des relations personnelles très étroites avec eux. La crédibilité de mes collègues auprès des Afghans s'est avérée inestimable dès le départ puisque je devais inévitablement suivre la courbe d'apprentissage.

À l'époque, toute l'organisation de la défense afghane subissait d'énormes changements et en conséquence, les emplois militaires étaient précaires. L'entente de partage des coûts conclue entre les États-Unis et l'Afghanistan pour la solde des militaires compliquait aussi la situation. Si un soldat n'était pas inscrit dans les dossiers de l'une ou l'autre organisation, son gagne pain et sa famille étaient immédiatement en danger. Affichant une attitude « tribale », les soldats afghans se tournaient vers l'équipe d'état-major pour bien plus que des conseils professionnels. Pour eux, les

représentants de la coalition pouvaient, en cas de défaillance de leur organisation, leur apporter tout le soutien vital (nourriture, soins médicaux, fournitures de bureau, soutien logistique du combat, soutien à la sécurité, etc.). Nous abordions la question du soutien administratif dans presque toutes nos réunions officielles.

J'ai remarqué partout en Afghanistan que le leader était vu comme un « pourvoyeur ». Je me souviens d'une conversation avec un officier de la Milice afghane (MA) qui était affecté dans la province de Mehterlam. Pendant notre dîner, il m'a indiqué qu'il avait réussi à fournir une arme personnelle à au moins 70 % des habitants de la capitale provinciale, hommes, femmes et enfants. En entrant dans la ville, j'ai constaté qu'il disait vrai. Il va sans dire qu'il était très fier de ce qu'il avait réalisé. Il m'a aussi décrit les raids périodiques qu'il menait dans les montagnes à l'est et j'ai compris que les hommes qui l'accompagnaient n'étaient aucunement obligés d'un point de vue professionnel ou même national de risquer leur vie. En supposant qu'aucune coercition n'était exercée sur eux, le fait qu'ils dépendaient du chef d'un point de vue économique aurait été une motivation importante.

Aucune communication n'était possible sans l'aide d'un interprète. Malgré les meilleures intentions, l'interprétation a créé de nombreux problèmes pendant le déploiement. Certaines erreurs étaient amusantes (p. ex., « champs de tir » traduit par « pâturages de tir »), mais certaines pouvaient choquer. Je trouvais donc nécessaire de me concentrer sur les expressions faciales de mon interlocuteur quand l'interprète parlait. Si je voyais qu'il semblait mal comprendre ou qu'il répondait de façon inadéquate, je reformulais normalement ma phrase et demandais à l'interprète de reprendre.

Il fallait aussi surveiller les frictions causées par les différences culturelles entre l'Occident et l'Orient ainsi que les différences entre les intervenants militaires et civils. Bon nombre des membres de type « A » des forces de la coalition trouvaient la cadence opérationnelle lente des soldats afghans très frustrante. Beaucoup ne comprenaient pas vraiment qu'il n'existait aucune infrastructure pour appuyer les soldats. La plupart de ce que nous tenons pour acquis dans une force militaire professionnelle, des moyens de transport aux téléphones en passant par la doctrine sous jacente, n'existait tout simplement pas. Si des membres de la coalition exprimaient leur

frustration ouvertement, les soldats afghans acquiesçaient habituellement poliment et changeaient de sujet. Dans un tel environnement, la patience était plus qu'une vertu, c'était une exigence professionnelle.

Nous avons peu d'occasions de développer un esprit d'équipe avec les soldats afghans. Dans la mesure du possible, nous les incluons dans toutes nos missions de reconnaissance et essayions de manger au moins un repas par semaine avec eux. Encore là, je trouvais que pour établir des relations de travail efficaces, il fallait d'abord établir des relations personnelles efficaces.

### REPRÉSENTANTS DE LA COALITION

L'équipe de planification et de conception de l'armée nationale afghane était avant tout composée d'officiers et de sous-officiers (s/off) américains. Le Canada, le Royaume-Uni, la Roumanie et la France étaient représentés de façon limitée dans la coalition. Malgré les relations de travail généralement bonnes, les responsabilités nationales ont créé certaines frictions. Les autorités américaines n'avaient pas vraiment pris en considération la présence de représentants de la coalition au QG et au début, n'ont pas reconnu l'existence d'une chaîne de commandement nationale parallèle. Par exemple, les militaires américains ont d'abord essayé d'affecter et de discipliner directement les membres de l'équipe canadienne de protection rapprochée. L'intervention directe du colonel américain responsable de ces militaires aura été nécessaire pour qu'ils changent d'attitude. Il faut noter que le colonel a accepté à contrecœur de m'appuyer. J'ai retenu que les questions de ce type devraient être abordées à l'avance au lieu de devenir des problèmes qui se résolvent au moyen de mesures instinctives.

Comme je l'ai déjà mentionné, les représentants de la coalition n'avaient normalement pas accès à l'information de sécurité détenue par les États-Unis. Ils avaient aussi un accès limité à d'autres renseignements de base. Nous ne pouvions pas consulter les ordres d'opérations, les plans de contingence et les politiques, et notre efficacité s'en trouvait souvent restreinte parce que nous n'avions aucun contexte ou aucune orientation tactique dans notre travail d'état-major quotidien. En fait, il nous était plus difficile d'avoir accès à l'information de base parce que nous ne savions pas ce qui était disponible, contrairement à l'information de sécurité. Nous pouvions normalement supposer qu'un résumé renseignement (INTSUM)

quotidien était diffusé. En étant exclus, les représentants de la coalition étaient contraints à jouer un rôle d'étrangers pendant les activités de planification officielles.

Le roulement de personnel rapide a aussi nui à notre efficacité générale. Bon nombre des soldats de deuxième ligne étaient affectés pour une durée de trois mois et disposaient de peu de temps pour comprendre les procédures, les gens et les questions de gouvernance. En raison d'une planification déficiente du roulement, il n'y avait pas passation des dossiers parce que les militaires relevés partaient avant l'arrivée de leurs remplaçants. Pendant les six mois que j'ai passés dans le théâtre, trois colonels et deux commandants adjoints ont dirigé l'équipe de planification. Les changements rapides dans le leadership étaient accompagnés de changements tout aussi rapides aux instructions permanentes d'opération (IPO), aux exigences en matière de briefing et au centre d'intérêt. Une partie des frictions aurait pu être évitée si l'équipe avait consigné par écrit les IPO et les attributions. Plus important encore, les changements dans le leadership auraient pu faire partie d'un plan de relève officiel qui aurait évité de modifier le commandement et l'état-major en même temps.

Finalement, j'ai remarqué que tous les représentants de la coalition étaient considérés comme des officiers de liaison nationaux, et ce, peu importe leur « travail de jour ». Des demandes de renseignements étaient souvent soumises par les autorités américaines et nationales, ce qui signifiait qu'il était nécessaire de se tenir au courant des capacités, des opérations et des objectifs nationaux. Il était intéressant de noter que les demandes de renseignements des autorités nationales étaient souvent communiquées à beaucoup de gens dans le théâtre plutôt qu'à des personnes en particulier. Par conséquent, je devais répondre aux mêmes questions pendant des semaines. Une approche davantage structurée de la gestion des demandes de renseignements devrait être prise en considération.

### **CHAÎNE DE COMMANDEMENT NATIONALE**

Pendant la première moitié de mon affectation, il y avait peu de communications avec la chaîne de commandement nationale. L'OL supérieur, affecté à Bagram, passait peut-être une fois par semaine ou par deux semaines et il n'y avait aucune communication directe avec l'élément de commandement national (ECN). Même si l'OL n'apportait pas un



grand soutien professionnel, ses visites remontaient normalement le moral des soldats. Pendant ses visites, nous pouvions comparer nos notes, nous défouler et briser un peu notre isolement.

La présence du Canada à Kaboul s'est accrue de façon importante après la première rotation dans le cadre de l'opération Athena. Au départ, il était difficile de comprendre les nouvelles relations de commandement et de contrôle, puis il a été décidé que l'équipe d'OL resterait à l'OMC-A, mais relèverait du commandant de l'ECN. Aucune intégration officielle avec les membres de l'ECN n'a eu lieu et aucune nouvelle mission n'a été assignée.

## CONCLUSIONS

Mon expérience pendant l'opération Apollo m'a permis de valider deux conclusions très simples en ce qui concerne les opérations multinationales. La première a trait au partage de l'information. Le partage de l'information peut être limité au « besoin de savoir », ce qui constitue une exigence opérationnelle valide, mais il est contestable et potentiellement dangereux à long terme de restreindre le partage de l'information en fonction de la nationalité. Les FC doivent examiner en détail cette question du point de vue des facteurs humains.

La deuxième conclusion a trait à la foi et à la confiance. Malgré les nombreux efforts consacrés à l'interopérabilité doctrinale et technologique, la foi et la confiance en ses collègues demeurent essentielles. Dans le cadre de toute instruction pour une mission ou un déploiement, on devrait prévoir du temps pour établir des relations personnelles étroites.

De plus, je considère maintenant la foi et la confiance comme deux aspects distincts d'un même besoin. La confiance est tangible et s'applique à des éléments comme la compétence technique et tactique des autres. La confiance se bâtit au fil des ans au moyen d'une instruction professionnelle conjointe. La foi semble être davantage subjective. Il s'agit de savoir que dans des situations critiques, quelqu'un fera ce qu'il faut. L'instruction professionnelle devrait permettre aux soldats d'avoir foi en leur équipe, mais il est fort probable que la foi s'acquière seulement après de longues années.

## CHAPITRE 12

### INITIATION À L'UNIVERS INTERARMÉES : PERSPECTIVE D'UN OFFICIER D'ÉTAT-MAJOR EN POSTE À L'ECN DE LA FOICASO

*Major Kevin Ferdinand*

#### CONTEXTE

Je faisais partie de l'escadron CP-140 Aurora de la 14<sup>e</sup> Escadre (Greenwood) lorsque j'ai reçu l'ordre d'aller rejoindre l'élément de commandement national (ECN) de la Force opérationnelle interarmées du Canada en Asie du Sud-Ouest (FOICASO) à la base des forces aériennes (BFA) MacDill en Floride. J'étais sur le point de terminer ma troisième période d'affectation à bord du CP-140 et j'occupais le poste de commandant de l'escadrille de l'instruction et des normes. À titre d'officier navigateur aérien (NAV AIR), j'avais déjà participé à un échange d'officier d'état-major avec la Marine des États-Unis (USN), et j'avais également occupé le poste d'officier Évaluation et besoins, au sein de ce qui s'appelait à l'époque le quartier général du Groupe aérien maritime (QG GAM) à Halifax. Je ne savais pas encore à quel point ces deux affectations allaient m'être utiles dans mes nouvelles fonctions au sein de l'ECN FOICASO. Je n'avais jamais rencontré auparavant des acronymes comme DSOI (directives du SCEMD sur les opérations internationales), BONP (besoins opérationnels non prévus), PPO (pas la police provinciale de l'Ontario, mais bien le processus de planification opérationnel) et SLAv (site logistique avancé). De toute manière, je vais essayer, dans ce chapitre, de vous faire part de mon expérience et de ma vision du leadership, du point de vue d'un minuscule engrenage dans une énorme machine, c'est-à-dire du point de vue du chef d'une section de deux personnes (y compris le mien).

Après le 11 septembre 2001 (9/11), l'ECN FOICASO a été établi dans l'ancien terrain de stationnement du quartier général (QG) du Commandement central des É. U. (CENTCOM) à la BFA MacDill. Mon escadron avait fourni le premier ECN/J3 Air, ainsi que son remplaçant de la rotation (ROTO) 1. La ROTO 2 (avril octobre 2002) approchait et, en

février 2002, on m'a demandé si j'étais intéressé à être déployé à titre d'ECN/J3 Air de la ROTO 2. Malgré mes 22 années de service, je ne savais pas grand-chose sur l'ECN et je n'avais jamais participé à un déploiement de six mois. Je n'ai pas hésité bien longtemps avant d'accepter l'offre qui m'était faite, réalisant clairement que j'étais prêt, mais pas parfaitement préparé, à travailler au sein d'un QG de soutien de l'opération Apollo. Le fait que cette affectation allait probablement m'empêcher d'être déployé à Camp Mirage au sein du détachement de patrouille à long rayon d'action dans l'avenir prévisible, ou peut-être même pour toujours, m'a quand même fait hésiter un peu.

Les comptes rendus non officiels du personnel de la ROTO 1 ECN m'ont fait comprendre que les heures de travail requises m'empêcheraient, du moins au début, de goûter au confort du centre de la Floride, ce confort qu'apprécient tant les Canadiens qui descendent du Nord en hiver. L'horaire de travail du personnel des opérations allait de 0600 heures le matin jusqu'à environ 1600 heures, six jours par semaine. Les préparatifs prédéploiement de la 14<sup>e</sup> Escadre étaient bien établis et efficaces lorsque mon tour est venu d'être déployé. Le logement et le transport étant bien organisés à destination, le transfert des responsabilités avec l'ECN/J3 Air en poste était la seule tâche à accomplir sur place. J'avais pour mission d'appuyer le commandant canadien de la FOICASO dans l'exercice du contrôle opérationnel (OPCON) de ses forces dans sa zone d'opérations (ZO). J'ai vite compris de quoi il s'agissait; je devais être l'interface entre les forces dans le théâtre et le QG supérieur.

La cellule de l'ECN/J3 Air était composée d'un major et d'un capitaine (à titre de J3 Air 2). Ces deux postes exigeaient la qualification de membre d'équipage. Idéalement, la cellule se composerait d'un pilote et d'un navigateur aérien. Dans notre cas, le Hercules et le Aurora étaient tous deux représentés par des NAV AIR. Comme trois types d'aéronefs étaient présents dans le théâtre (CH-124 Sea King, C-130 Hercules et CP-140 Aurora) il fallait qu'une cellule de deux personnes représente les trois types d'aéronefs, même si nos connaissances ne touchaient que deux de ces trois aéronefs.

## TEMPO ET RYTHME

Ma première impression de l'ECN fut que c'était un endroit OCCUPÉ. Le rythme de combat de l'ECN était déterminé par le briefing matinal du

commandant avec les chefs de la coalition au QG CENTCOM. Cela voulait dire que l'ECN/J3 recevait ses briefings air, terre et mer à 0730 heures en vue du briefing au commandant de la FOICASO, un brigadier général, à 0800 heures. Pour être sûr d'être prêt à 0730 heures, il fallait arriver au travail peu après 0600 heures. Cet horaire permettait de vérifier le courrier électronique (classifié et non classifié) contenant les missions des aéronefs (les trois types) et les renseignements sur l'état des aéronefs, de faire des appels au détachement de patrouille à long rayon d'action de Camp Mirage et au détachement de transport aérien tactique (TAT), au besoin, et d'imprimer les diapositives de briefing pertinentes (jusqu'à cinq). La participation au briefing du commandant était limitée aux personnes qui travaillaient directement pour le commandant ou étaient invitées. Après ce briefing, il fallait retourner au bureau et s'occuper des retombées inévitables pour mieux préparer le commandant en vue de ses réunions de niveau supérieur plus tard dans l'avant-midi. À partir de ce moment, le quartier général de la Défense nationale (QGDN) était au travail et les appels commençaient à entrer. Le traitement des demandes du QGDN et la préparation des réponses occupaient le reste de ma journée, qui n'était par ailleurs interrompue que par les appels en provenance des unités de Camp Mirage avant leurs préparatifs pour la nuit.

En passant, il est important de noter la nature et l'incidence de la différence entre les fuseaux horaires dans lesquels se trouvaient les principaux intervenants. Huit fuseaux horaires séparaient Camp Mirage de l'ECN et du QGDN (tous les deux dans le fuseau horaire atlantique). Lorsque j'arrivais au travail, la majorité des vols TAT étaient terminés pour la journée alors que les patrouilles à long rayon d'action et les hélicoptères maritimes continuaient à voler selon les besoins. Lorsqu'il était midi à l'ECN, le personnel à Camp Mirage avait quitté le travail, avait soupé et se préparait pour la nuit. Donc, l'ECN et le QGDN (par l'intermédiaire de l'ECN) devaient mener à bien leurs tâches quotidiennes impliquant Camp Mirage au plus tard à midi, heure de l'Atlantique. L'ECN et le QGDN poursuivaient ensuite leur travail jusqu'à la fin des heures ouvrables au QGDN. Le problème de décalage horaire venait d'Ottawa. Il fallait souvent rappeler aux organismes du QGDN, peu habitués aux retards dans leurs rapports avec les commandements subordonnés, le fait que l'OP Apollo se déroulait très loin et l'incidence de cette distance sur l'exécution du travail d'état-major et sur l'obtention des informations demandées.

Le personnel de l'ECN/J3 (y compris le J3 lui-même ainsi que son officier de service responsable de la coordination et des opérations air, terre et mer) occupait une maison mobile double largeur qui abritait également les bureaux du commandant, de son chef d'état-major (CEM) et du centre des messages, ainsi que ceux du J2 et de son équipe. Cet environnement très rapproché offrait d'immenses occasions de synergie entre les officiers responsables et permettait aux officiers supérieurs d'avoir accès immédiatement aux plus récentes informations opérationnelles par l'intermédiaire de l'état-major J3. Le reste du personnel de l'ECN occupait deux autres maisons mobiles double largeur situées à proximité, sur le même terrain de stationnement.

### TÂCHES ET RESPONSABILITÉS

L'officier J3 Air de service de l'ECN avait pour tâche d'être les yeux et les oreilles du commandant en matière aérienne et de s'assurer que l'ECN était au courant de tous les problèmes de commandement et de contrôle, de planification/exécution de mission et de soutien affectant la capacité de la Force aérienne de remplir les mandats attribués par le sous-chef de l'état-major de la Défense (SCEMD) aux forces déployées dans le théâtre. Les demandes en provenance du théâtre, aussi bien que les solutions proposées par le QGDN, étaient traitées par l'intermédiaire de l'ECN pour en valider la pertinence et en évaluer l'incidence sur la mission. Le point de vue de l'ECN était important pour le QGDN car Ottawa appuyait les forces canadiennes déployées dans la guerre contre le terrorisme. De plus, tous les autres problèmes touchant le domaine aérien de l'OP Apollo arrivaient sur le bureau de l'officier responsable Air pour traitement. L'officier responsable Air était donc l'interlocuteur de Camp Mirage, de l'ECN, du QGDN et des alliés de la coalition. Ces entités étaient par ailleurs les utilisatrices des produits de l'ECN. Le travail à faire allait de l'étude d'impact sur la FOICASO du fait qu'un allié de la coalition base ses aéronefs à Camp Mirage, à l'obtention de T-shirts gratuits pour les membres d'équipage (je reviendrai là dessus un peu plus loin).

Comme mes compétences étaient associées à l'aéronef Aurora et que celles du J3 Air 2 étaient associées au Hercules, nos responsabilités se divisaient naturellement selon ces deux spécialités, de manière efficace. Par contre, nous n'étions pas bien préparés à donner des avis valables sur les activités de l'autre type d'aéronef (cette lacune est restée béante pendant les six mois de notre affectation à l'ECN). De plus, nous étions parfois mal

préparés à répondre de façon satisfaisante aux questions concernant le Sea King provenant du QGDN ou des navires canadiens de sa Majesté (NCSM) avec leur détachement d'hélicoptères (HELAIRODET). Heureusement, il y avait des pilotes au sein du personnel de l'ECN durant ma période de service ce qui a permis d'atténuer quelque peu les insuffisances professionnelles du bureau de service Air. J'avais l'immense avantage d'avoir comme adjoint un J3 Air 2 expérimenté et complètement digne de confiance qui n'avait besoin d'aucune supervision. Lui et moi échangeons très librement car nous dépendions énormément l'un de l'autre pour l'appui réciproque et la souplesse mutuelle.

Avec un horaire de six jours de travail et un jour de repos, le J3 Air 2 et moi nous arrangions pour alterner nos jours de repos, ce qui nous permettait de faire des plans à l'avance et d'être plus cohérents.

### **SYNERGIE – PAS ENCORE**

Au début de ma période de service, presque à chaque heure j'apprenais quelque chose de nouveau sur les opérations interarmées du Groupe des opérations interarmées des Forces canadiennes (GOIFC) à l'ECN. Ce groupe était le noyau autour duquel se formaient les entités de l'ECN à l'appui des opérations des FC partout dans le monde. Ses membres savaient comment mener les opérations interarmées du SCEMD et les gens comme moi étaient des experts en la matière affectés en renfort au GOIFC au sein de l'ECN selon les besoins de l'opération. Mon manque de compréhension de la chose interarmées s'est manifesté dès le départ et la situation ne s'est améliorée que lentement au cours des mois qui ont suivi. Même si je comprenais les problèmes émergents liés spécifiquement à l'Aurora qui faisaient surface, il fallait que cette connaissance chemine et soit effectivement appliquée par l'intermédiaire des processus du SCEMD. Comme je n'avais pas été formé en la matière avant mon déploiement, il fallait que j'apprenne vite durant le transfert des responsabilités avec l'officier que je venais remplacer, et sur le tas par la suite. Avant d'être suffisamment bien informé pour être en mesure de venir en aide à quelqu'un d'autre (comme je pouvais le faire à l'égard du Aurora) il m'a fallu attendre de comprendre les enseignements des DSOI et d'apprendre ce que faisaient les gens qui m'entouraient. L'appui réciproque au sein de l'état-major J3 et avec d'autres membres de l'équipe ECN a été l'aspect le plus valable de notre expérience à l'ECN lorsque nous, les membres de la ROTO 2, avons comparé les leçons apprises dans nos nouveaux environnements respectifs.

**LEADERSHIP – APPRENDRE LE RÔLE D’INTERMÉDIAIRE**

En tant que major, je me suis rapidement remémoré une leçon que j’avais apprise il y a longtemps – les chefs doivent savoir ce qu’ils font pour mener les autres. Même si, à mon arrivée à l’ECN, je comprenais les opérations de l’Aurora et le processus des besoins des FC, lequel s’articule autour d’un document appelé EIC (énoncé d’insuffisance en capacités), grâce à mon passage au Groupe aérien maritime (GAM), ces connaissances se sont vite révélées insuffisantes. Même si la théorie était la même pour les opérations du SCEMD, beaucoup d’intervenants et de processus avaient des noms que je ne connaissais pas. Une visite d’une semaine à Camp Mirage m’a grandement aidé à comprendre clairement la situation dans le théâtre. Lorsque, après environ deux mois, j’ai commencé à connaître le nom des intervenants et les processus, j’ai commencé à assumer un rôle plus axé sur le leadership. Néanmoins, la nécessité de mettre mes connaissances à niveau était cruciale pour les raisons suivantes :

- a. Les collègues dans le théâtre se fiaient à moi pour savoir comment acheminer leurs besoins (au QGDN/CEM J3 si l’ECN ne pouvait pas les satisfaire);
- b. L’état-major du QGDN s’attendait à ce que je puisse transmettre les solutions du QG supérieur aux forces dans le théâtre;
- c. La terminologie des opérations du SCEMD était particulière et cruciale pour tous les aspects du travail à l’ECN.

Comme ma formation m’avait enseigné à trouver des solutions plutôt qu’à occasionner des problèmes, j’étais naturellement inconfortable dans ce dernier rôle. Après deux mois, ayant absorbé une partie de l’information sur la manière dont les choses se passaient à l’ECN, il m’a quand même fallu encore deux autres mois pour me sentir assez à l’aise afin de pouvoir évaluer de façon critique ce qui se faisait, dans le but de prendre charge du travail d’état-major et recommander des améliorations. Il fallait aussi que je continue à apprendre des membres de l’équipe du CEM J3 au QGDN qui, à quelques exceptions près, se chargeaient de la mise en œuvre des directives du SCEMD. Cette expertise qu’ils possédaient découlait directement de leur expérience dans les opérations du SCEMD et de leur période de service dans leur poste. Comme toujours, il était très

important de savoir quand prendre charge des activités et quand suivre le leadership d'un collègue du même grade. Le fait qu'un navigateur aérien avait de la difficulté à expliquer et à justifier à un officier de l'arme blindée du QGDN l'importance pour les équipes d'entretien des aéronefs à Camp Mirage de disposer de groupes de parcs de conditionnement d'air appropriés était atténué par le respect professionnel qui existait entre des collègues d'environnements différents. Bien entendu, il fallait gagner ce respect et on l'obtenait rarement gratuitement.

## LEADERSHIP ET SYNERGIE

Tout au long de ma période de service, les circonstances m'ont rappelé que la tâche de mener consiste, si on est chanceux, à façonner et à orienter la synergie. Essentiellement, une découverte ou une mesure positive bénéfique à plus d'un organisme était toujours un événement des plus gratifiants. Un bon exemple en la matière se rapporte à la tenue opérationnelle. En l'occurrence, la synergie est née par hasard. Il est important de se rappeler que l'ECN n'était pas autorisé, en vertu des DSOI, à faire l'acquisition d'articles d'habillement opérationnel.

Au bureau de service Air, nous examinions la possibilité de fournir la nouvelle tenue de vol NOMEX légère aux équipages de Camp Mirage pour essai. Leur tenue réglementaire deux-pièces des FC n'était pas confortable dans le climat chaud et humide de l'Asie du Sud-Ouest et ces nouvelles tenues des FC avaient le potentiel d'être plus confortables. À quelques pas de notre bureau se trouvaient les officiers du bureau de service J3 Marine qui essayaient de régler le problème des équipes d'arraisonement de navires qui avaient besoin de tenues plus légères pour les mêmes raisons que les équipages des CH-14, C-130 et CP-140. Nous avons entendu nos conversations réciproques à ce sujet. De mon côté, j'avais le numéro de nomenclature OTAN pour la nouvelle tenue de vol et les marins en avaient certainement besoin. À une vitesse qui me surprend encore aujourd'hui, l'équipe CEM J3 du QGDN a fait livrer une caisse de ces tenues de vol légères dans le théâtre pour distribution au personnel des équipes d'arraisonement de navires pour essai. Après coup, il n'a pas fallu bien longtemps à l'officier Air du groupe opérationnel pour m'appeler et me faire part de son profond étonnement de voir que des tenues de vol légères pouvaient être distribuées à des marins avant de l'être aux membres d'équipage du HELAIRDET. Dans les semaines qui ont suivi, le processus d'état-major de la Force aérienne s'est accompli et les nouvelles tenues de



vol ont été livrées dans le théâtre à l'intention des équipages d'aéronefs. Il semble que j'en avais encore à apprendre sur le travail d'état-major (ou est-ce plutôt le fait que les équipages de vol dans le théâtre relèvent de lieutenants-colonels, alors que les équipes d'arrondissement de navires sont dirigées par un commodore?). Un à zéro pour la Marine.

Quelques temps après, le bureau de service Air cherchait à obtenir des bottes de sécurité pour climat chaud pour les techniciens en approvisionnement, le personnel d'entretien des aéronefs et les poseurs de lignes des systèmes de communication et d'information. Encore une fois, les marins du bureau de service à côté du mien étudiaient le même problème, encore une fois pour le personnel des équipes d'arrondissement. Les recherches effectuées ont encore une fois profité aux deux éléments et le personnel de soutien a éventuellement reçu les bottes de sécurité en question (le personnel des équipes d'arrondissement les a trouvées trop larges pour les échelles d'abordage). Cette synergie s'explique en grande partie par la proximité physique de nos deux bureaux.

Le leadership s'est manifesté à plusieurs niveaux parmi les majors en poste à l'ECN durant ma période de service. J'étais habitué à mener des tâches à terme et j'étais toujours à l'affût d'occasions de résoudre des problèmes. La Force aérienne déployée dans le théâtre avait apparemment beaucoup de problèmes à résoudre. Notamment, de graves lacunes de connectivité des communications avec les autorités du commandement naval et du commandement allié, et des groupes de parcs de conditionnement d'air de faible capacité qui menaçaient de paralyser le travail de la maintenance et, en bout de ligne, l'exécution des missions. Le bureau de service Air a réussi à résoudre ces problèmes et beaucoup d'autres (grâce à l'aide absolument remarquable qu'il a réussi à obtenir). Le sentiment de satisfaction que procure le travail bien fait nous a permis, au bureau de service Air, de sentir que nous contribuions à la solution.

De l'avis de certains, le temps que nous prenions pour répondre aux BONP du théâtre finissait par nous enlever du temps que nous aurions pu mieux utiliser ailleurs pour profiter d'occasions de perfectionnement professionnel de plus haut niveau, par exemple en participant au processus de planification opérationnelle et en remplaçant le J3 à l'occasion. Le personnel du GOIFC à l'ECN était mieux préparé et plus en mesure de remplacer le J3 en son absence car il avait une meilleure vision de la situation interarmées que moi et je n'ai jamais pu le rattraper à cet

égard pendant les six mois de ma période de service. Le temps que j'ai passé à l'état-major a été utilisé principalement à exploiter des habiletés que j'avais perfectionnées au QG du groupe aérien maritime au début des années 1990 et comme officier d'échange en Islande. Beaucoup considèrent que cette attitude équivaut à cueillir le fruit tombé.

## LEADERSHIP ET LIMITES

Certes la cueillette de ce fruit m'a clairement privé de certaines occasions de perfectionner mes habiletés d'officier d'état-major interarmées. En ce qui me concerne, j'avais deux options durant ces six mois, ou bien perfectionner mes connaissances ou bien combler, ou essayer de corriger, le plus rapidement possible, les insuffisances dans le théâtre. Je connaissais beaucoup de monde dans le théâtre et je comprenais beaucoup les insuffisances relevées, en plus de connaître suffisamment bien le processus pour tenter de les corriger. De plus, j'avais servi, ou je servais, avec plusieurs des équipages présentement dans le théâtre et je voulais faire de mon mieux pour les aider là où c'était le plus important. Ce choix me laissait en conséquence bien peu de temps pour acquérir et mettre en pratique des habiletés de commandement interarmées au niveau opérationnel. Je n'avais pas le temps de rattraper mes collègues du GOIFC et de combler l'avance qu'ils avaient prise dans leurs connaissances des opérations du SCEMD. En outre, je dois l'admettre, la cueillette du fruit tombé devenait une accoutumance. Comme le succès venait régulièrement, j'étais encouragé à continuer de livrer le bon combat et de résoudre des problèmes. Comme j'étais fondamentalement un exécutant, j'ai sacrifié l'occasion d'en apprendre plus sur les opérations interarmées au niveau national afin d'accomplir ce que je pouvais au niveau pratique pour les militaires en campagne. Globalement, je considère que c'est un bon compromis qui a profité aux équipages déployés. Mon avenir me réserve probablement plus de temps avec les équipages que dans le monde des opérations du SCEMD.

Leadership descendant

La très étroite proximité entre l'état-major J3, d'une part, et le commandant et son CEM, d'autre part, m'a permis d'être exposé à des processus et à des décisions de niveau exécutif dépassant ce à quoi j'étais habitué. Mon bureau étant situé à 10 mètres de celui du commandant pendant une période de six mois, il m'a fallu, à l'occasion, faire preuve de décorum et de discrétion. Ce n'était pas un problème. Au contraire, cette proximité permettait de faire approuver le travail très rapidement et d'exécuter les

tâches en temps opportun (ce qui correspondait précisément à notre mandat). Par exemple, le matin où le CH-124 Sea King s'est écrasé sur le pont du NCSM *Iroquois*, en 2002, l'ECN a appris la nouvelle de son officier des affaires publiques. Le commandant de la FOICASO de l'époque provenait de la communauté du Sea King. Le navire en question se dirigeait vers le théâtre et lui avait été attribué sous OPCON et, naturellement, le commandant avait des questions auxquelles ni l'officier des affaires publiques ni les officiers de la marine n'étaient capables de répondre ou ne pouvaient y répondre entièrement. Par contre, j'ai réussi, en quelques minutes, à obtenir un SITREP complet et à jour de l'officier des opérations courantes en poste à la cellule des opérations aériennes du QG GAM parce que je le connaissais bien et que je savais comment le rejoindre.

### LEADERSHIP ET ALLIÉS

D'après mon expérience au sein des FC, les officiers du grade de capitaine/lieutenant de vaisseau sont des experts en la matière (EM) – les exécutants – alors que les majors/capitaines de corvette font la supervision et assument la direction au besoin. Cela signifie qu'un capitaine sait quand il peut prendre certaines responsabilités et quand consulter son supérieur pour une décision. Les forces armées américaines, à titre de noyau autour duquel les alliés de la coalition ont rassemblé leurs ressources et leurs efforts au sein du QG CENTCOM US, confient ces fonctions au major et ne laissent au capitaine à peu près aucune marge de manœuvre pour décider, engager ou soutenir. Cela signifie que pour respecter la chaîne de commandement, le capitaine canadien qui recevait une aide insuffisante de son homologue américain, devait consulter un major canadien. Ce major, qui ne connaissait pas nécessairement aussi bien la question que le capitaine, allait voir le major américain pour obtenir une décision et constatait alors que ce major était un EM plutôt qu'un décideur. En conséquence, le major canadien se retrouvait souvent face à face avec un lieutenant-colonel américain pour obtenir une décision. Il a fallu un certain temps pour s'habituer à cette situation, mais après avoir établi des rapports professionnels, elle s'est révélée tout à fait gérable.

Mon expérience comme officier d'échange m'a été très utile. Elle m'a rappelé que même si les grades supérieurs au sein des FC commencent au niveau du major/capitaine de corvette, pour les forces armées américaines, les grades supérieurs commencent au niveau du lieutenant-colonel/capitaine de frégate. Cette ligne de démarcation correspond

également au frégate où la prise de décision commence. Il convient ici de noter que la situation n'est pas la même au sein des nations du Commonwealth comme le Royaume-Uni et la Nouvelle-Zélande.

Un autre problème que j'ai rencontré a trait à l'autorisation de diffusion des informations. Cet aspect n'a jamais été si sensible au sein des forces américaines qu'il ne l'est depuis le 11 septembre 2001. En outre, le domaine d'information dont les forces armées américaines sont responsables dépasse l'expérience de presque tous les officiers des FC. Compte tenu des exigences de sécurité et des conditions régissant la diffusion des informations, les officiers canadiens ont remarqué que la transmission rapide et efficace de l'information par les forces américaines était entravée par la nécessité d'obtenir une décision aux niveaux décrits ci dessus. Le fait de développer de bons rapports avec les officiers américains côtoyés quotidiennement réduisait un peu les difficultés, mais ne réglait pas tous les problèmes car les officiers sont remplacés. L'exemple le plus intéressant à cet égard touche le message d'affectation quotidienne des C-130 déployés dans le théâtre. Ce message, appelé ordre de mission aérienne (ATO), était diffusé sur un réseau « US EYES ONLY » par un commandement américain en Arabie saoudite. Les Canadiens déployés à Camp Mirage recevaient normalement leur exemplaire après qu'une copie de l'ATO avait été faite à partir du réseau « US EYES ONLY » à Bahrain et placée sur un réseau parfois intermittent auquel beaucoup de nations de la coalition, y compris le Canada, avaient accès. L'ATO arrivait souvent à Camp Mirage après l'heure du dîner (pendant qu'un film était projeté sur un mur de la caserne). Si l'ATO était en retard, pour une raison ou une autre, cela retardait d'autant le travail à Camp Mirage et forçait le personnel là bas à transcrire l'ATO avant d'aller se coucher; parfois, on nous appelait de Camp Mirage (juste après le déjeuner en Floride) pour nous demander une copie de l'ATO DQP.

Au bureau de service Air, nous savions comment obtenir facilement et rapidement une copie de l'ATO pour l'envoyer à Camp Mirage en autant que les officiers américains avec lesquels nous travaillions régulièrement étaient en service. Lorsque ce n'était pas le cas, on y parvenait tout de même, mais ça prenait plus de temps (n'oubliez pas que les officiers à Camp Mirage attendaient ce message avant d'aller se coucher). Un jour, alors que je cherchais à obtenir une copie de l'ATO du QG CENTCOM US, le major américain en service m'a informé qu'il avait besoin d'une approbation avant de pouvoir m'en remettre une copie. Le fait que nous

recevions quotidiennement ce message et que nos avions étaient affectés suite à ce message n'avait aucun effet. Le major nous a informés que l'ATO qui affectait les avions de certaines nations de la coalition ne pouvait être diffusé à certains partenaires de la coalition. Il lui fallait donc vérifier que l'ATO pouvait être communiqué au Canada et qu'il pouvait nous en remettre une copie sur disquette de 3,5 pouces.

### LEADERSHIP À DISTANCE

Comme le Camp Mirage était à huit fuseaux horaires de distance, la capacité de l'ECN de résoudre ou de prévenir proactivement les problèmes en collaboration avec les utilisateurs dans le théâtre était sérieusement limitée (dénier de synergie). En conséquence, je pense que de plus en plus de problèmes survenaient et que cela n'aurait pas été le cas si l'ECN avait été situé à Camp Mirage. Si on applique à nouveau cette différence de fuseaux horaires pendant que l'ECN essaie de résoudre un problème auprès du QGDN, alors que le personnel à Camp Mirage est au lit, on obtient un délai de réponse aux questions qui atteint souvent 24 heures. Les opérateurs, qui sont habitués à obtenir des solutions rapides, étaient souvent déçus. Même si le mandat de l'ECN n'était pas nécessairement d'éviter la déception aux forces dans le théâtre, l'état d'esprit axé sur l'accomplissement des tâches qui caractérise le militaire professionnel nous poussait à être aussi efficaces que possible. Après tout, on était en guerre. Cette déception des forces dans le théâtre se manifestait souvent dans les communications, qui étaient remplies d'expressions de frustrations et d'impatience. Il était souvent difficile de défendre le système qui créait ou amplifiait les retards.

Un bon exemple de l'incidence du leadership éloigné sur le petit engrenage dont je faisais partie est survenu lorsque le commandant de la FOICASO ainsi que plusieurs autres personnes importantes du MDN et des FC ont été déployés dans le théâtre. Durant une rencontre informelle à Camp Mirage, le sous-ministre de la Défense nationale s'est fait demander pourquoi les membres d'équipage de vol déployés devaient acheter eux-mêmes les T-shirts 100 pour cent coton qu'ils portaient sous leur tenue de vol. Bien entendu, le sous-ministre n'était pas en mesure de répondre à cette question et l'affaire a été transmise au bureau de service Air de l'ECN par le commandant. Il est bien malheureux qu'il ait été forcé de s'occuper d'un tel problème alors qu'il avait d'autres beaucoup plus gros chats à fouetter. Les recherches ont permis de constater que le port d'un vêtement

100 pour cent coton sous la tenue de vol est prévu dans les ordonnances depuis de nombreuses années. La récente arrivée de la tenue de vol en NOMEX dans l'inventaire des FC n'avait pas encore permis d'étudier la question de cette ordonnance. Les T-shirts vert olive distribués aux équipages de vol déployés étaient destinés à être portés avec la tenue de combat. Les cols roulés 100 pour cent coton distribués aux membres d'équipage ne convenaient absolument pas au théâtre à cause de la chaleur. Dans des opérations antérieures du SCEMD, les équipages d'aéronef placés dans la même situation avaient simplement acheté des T-shirts d'escadron sans soulever la question. Après d'autres longues recherches, le QGDN a réussi à trouver des fonds suffisants pour permettre aux FC d'acheter des T-shirts 100 pour cent coton de la couleur appropriée pour les équipages de vol déployés. Il peut sembler difficile de croire qu'un problème si mineur ait reçu une telle visibilité. La simple existence du problème semble tout aussi surprenante.

La question du leadership d'une structure de commandement si éloignée des éléments commandés n'est pas disparue et a été examinée au cours de la ROTO 2 de l'ECN. La situation existante a été jugée acceptable et le déménagement d'une partie de l'ECN au Camp Mirage n'a pas été jugé réalisable à la lumière des faits qui existaient à l'époque.

Le QGDN semblait satisfait que l'ECN soit situé dans le même fuseau horaire que lui. Son personnel avait immédiatement accès au commandant déployé sans restriction ou conflit d'horaires de travail créés par des fuseaux horaires différents. À cet égard, il est intéressant de constater plusieurs exemples où les intérêts du QGDN étaient différents de ceux de l'ECN. Les processus d'état-major de temps de paix en vigueur au QGDN, qui ne sont pas nécessairement axés sur l'accomplissement rapide des tâches qu'exige le milieu des forces déployées, étaient parfois en conflit avec les attentes des forces déployées dans un théâtre de guerre. Tant le QGDN que les forces déployées se fiaient à l'ECN pour que tous les efforts raisonnables soient faits pour orienter le soutien en conséquence.

## LEADERSHIP ET SUBORDONNÉS

Le fait de travailler très près de collègues du même grade et de subordonnés a engendré une familiarité qui s'est traduite par des amitiés durables et des missions réussies. À quelques exceptions près, dans les grades les plus bas, tout le personnel de l'ECN avait été choisi pour ses compétences, sa

maturité et ses réalisations. Ces critères ont permis l'instauration rapide d'une atmosphère de respect mutuel au sein de l'équipe de la ROTO 2. Nous savions tous que nous étions compétents et que nous pouvions nous fier les uns aux autres. Cela engendrait une certaine fierté qui était bonne pour le moral. Lorsque vous fonctionnez bien en équipe et que vous le savez, votre équipe est rarement vaincue, particulièrement si elle est bien menée. Mon défi consistait à m'assurer que l'officier du bureau de service Air 2 partageait ce sentiment d'accomplissement et cet esprit d'équipe. Je crois que je suis parvenu à le relever.

J'ai été confronté à un autre aspect de cette question durant ma visite à Camp Mirage au cours des premières semaines de ma période de service à l'ECN. Au cours de cette visite, je me suis assuré de bien comprendre les BONP en attente auprès du personnel de la ROTO antérieure avant qu'il ne soit redéployé au Canada. J'en ai aussi profité pour demander au personnel de l'entretien des aéronefs s'il avait des besoins en attente et si je pouvais lui venir en aide. Comme j'en ai déjà parlé sous la rubrique synergie ci dessus, les bottes de sécurité pour climat chaud leur apparaissaient comme un besoin qui languissait quelque peu. Un sergent que j'avais connu à la 14<sup>e</sup> Escadre (Greenwood) travaillait dans le secteur aérien à Camp Mirage cette nuit là et m'a expliqué, informellement et au mieux de ses souvenirs, les mesures prises jusqu'à ce jour et les résultats obtenus. Nous avons convenu de l'importance de ce besoin et j'ai accepté de faire enquête. Comme je l'ai dit plus haut, les bottes ont éventuellement été distribuées six mois plus tard. Je suis bien convaincu que si je n'avais pas rencontré ce sergent ce soir-là, la situation aurait perduré et aurait eu des conséquences difficiles à décrire.

Dans mes recherches de suivi auprès d'Ottawa, de Winnipeg et de la 14<sup>e</sup> Escadre Greenwood, je n'ai trouvé aucun plan pour rectifier cette insuffisance en dedans de deux ans (dans le cadre du programme Habiller le soldat). J'ai réussi à accélérer le processus et je suis fier d'avoir contribué à régler ce problème plus rapidement, même si la solution n'est que provisoire.

## **SUGGESTIONS EN MATIÈRE DE LEADERSHIP**

Ma période de service au sein de l'ECN m'a beaucoup apporté sur le plan du perfectionnement professionnel et sur celui de la confiance en moi. Suite à plusieurs erreurs de jugement, j'ai commis des erreurs pratiques

qui m'ont enseigné des leçons inestimables. Outre les notions fondamentales du leadership que tous les lecteurs de cet article connaissent déjà probablement, je me permets d'offrir certaines leçons qui se rapportent au fait de travailler au sein d'un ECN à titre d'EM provenant d'une unité autre que le GOIFC, même si ces leçons sont très particulières à une unité très petite et très occupée qui n'est pas déployée à l'avant et qui opère dans des lieux relativement confinés pendant six-mois.

D'abord, vous devez savoir ce que vous avez à offrir avant d'arriver en poste. Mieux vous connaîtrez les DSOI avant votre arrivée, plus il vous sera facile de participer à la résolution des problèmes. Prenez conscience de ce que vous ne connaissez pas et demandez l'aide des représentants du GOIFC ou du QGDN/CEM J3. Ils savent ce qu'ils font et ils savent comment utiliser votre expertise. Il y a tellement de choses à apprendre.

Deuxièmement, soyez à l'affût des occasions de synergie. Je considère comme des succès les activités auxquelles j'ai participé et qui ont bénéficié aux opérations au delà de l'intention initiale. Certains cas de synergie sont le signe d'une équipe qui travaille très bien ensemble. Plus il y a de synergie, mieux c'est. N'oubliez pas que vous n'avez que six mois pour faire naître cette synergie.

Troisièmement, les fruits tombés peuvent créer une accoutumance. N'oubliez jamais que certains problèmes qui semblent faciles à résoudre vous privent d'une occasion de vous perfectionner dans un autre domaine qui serait plus bénéfique sur le plan professionnel. Prenez connaissance des besoins des utilisateurs et satisfaites les. Par-dessus tout, décidez si vous êtes à l'ECN pour vos propres fins professionnelles ou au service des forces déployées. Lorsque votre idée sera faite, parlez-en à votre supérieur de la chaîne de commandement pour éviter tout malentendu. Malgré tout, vous devriez quand même vous occuper de votre perfectionnement professionnel dans la mesure où votre charge de travail vous le permet.

Quatrièmement, n'ayez pas peur du leadership au niveau exécutif. Vos supérieurs se fient à votre discrétion. Voilà une belle occasion de prendre de l'expérience dans votre style de leadership.

Cinquièmement, le leadership et les alliés – apprenez rapidement où se trouvent vos homologues dans la hiérarchie du leadership/de la prise de décision de vos alliés. Il est essentiel de savoir à quel niveau les décisions



sont prises. S'il advenait que les décisions soient prises au même niveau que le vôtre, tant mieux pour vous.

Sixièmement, le leadership à distance peut être difficile. Le fait de rester en contact avec les utilisateurs (dans le théâtre ou au QGDN) permet de rester concentré sur la mission. Ne négligez pas les organisations de soutien non opérationnel dans vos efforts de connectivité. Leurs besoins peuvent facilement être plus grands que ce que vous pensez. Le QGDN est presque toujours la source de votre solution, tenez-le au courant de la situation. Le personnel du QGDN ne peut vous venir en aide que s'il connaît les problèmes auxquels vous êtes confrontés.

Septièmement – soyez souple. Il n'y aura vraisemblablement pas au sein de l'ECN un spécialiste dans tous les domaines techniques que vous touchez. La capacité de faire preuve d'innovation et d'adapter les circonstances malheureuses en votre faveur vous aidera à régler les problèmes qui vous sont soumis.

Enfin, les militaires du rang ont aussi des réponses. Lorsque vous cherchez une solution à un besoin, leur assistance peut être inestimable. Si vous négligez le potentiel qu'ils offrent, c'est à votre propre détriment et à celui de votre équipe.

## CONCLUSION

Les six mois que j'ai passés au sein de l'ECN ont été les plus stimulants et les plus gratifiants de ma carrière. Les occasions de perfectionnement abondent dans une telle structure. Souvenez-vous de ceux pour qui vous travaillez, rassemblez vos ressources et aiguiser vos compétences, et le succès sera là pour vous et votre équipe et, surtout, pour ceux que vous appuyez.

## CHAPITRE 13

### LEÇONS DE LEADERSHIP APPRISES EN AFGHANISTAN : POINT DE VUE D'UN OFFICIER DE LIAISON AUPRÈS DU CCTFC ET DE LA FOIC-7

*Major François Segard*

#### CONTEXTE

Même si le Gouvernement du Canada (GC) n'avait pas encore pris la décision de participer à une campagne militaire contre l'Iraq, le chef d'état-major de la Défense (CEMD) avait autorisé la préparation d'options en vue du déploiement éventuel d'éléments des Forces canadiennes (FC). Comme il fallait de toute urgence élaborer des options détaillées et coordonnées en vue de l'emploi possible d'un groupement tactique d'infanterie légère au sein du Commandement de la composante terrestre des forces de coalition (CCTFC), un poste d'officier de liaison (OL) a été établi au quartier général (QG) du CCTFC à Camp Doha, au Koweït. Le mandat de cet OL était de fournir des informations utiles au processus de prise de décisions du Canada et d'aider à la planification. Le premier titulaire de ce poste d'OL, le Major Richard Martin, a été déployé auprès du QG CCTFC à la mi-janvier 2003.

Au début de février 2003, une équipe de liaison a été déployée à Camp As-Sayliyah, au Qatar, pour établir la liaison avec le quartier général avancé du Commandement central américain (QGAv CENTCOM). Cette équipe était composée du Lieutenant-colonel Tymchuck (chef d'équipe), du Lieutenant-colonel Smith (officier du Renseignement) et du Caporal Layton (communicateur). Il avait été initialement anticipé que les ressources de l'opération Apollo participant à l'opération Enduring Freedom (OEF) seraient transférées à l'opération Iraqi Freedom (OIF). Le nom proposé de l'éventuelle contribution canadienne à l'OIF était Op Iris.

Le 17 mars 2003, le GC annonçait sa décision de ne pas participer à l'OIF, mais de continuer de fournir des forces navales à l'OEF dans le cadre de la

force opérationnelle canadienne (FOC) 151. En conséquence de cette décision, le US CENTCOM a coupé l'accès aux informations de la phase III de l'OIF (opérations offensives décisives) à tous les membres de l'équipe de liaison, sauf à l'OL/J2 Renseignement qui conservait un accès aux renseignements sur l'Iraq. Le 18 mars 2003, le ministre de la Défense nationale (MDN) annonçait que les FC maintiendraient une liaison réduite auprès du QGAv CENTCOM.

Le ministre responsable de la coopération internationale et les cadres supérieurs du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI)<sup>1</sup> avaient indiqué que le Canada ferait sa part dans les secours humanitaires multilatéraux et la reconstruction post-conflit en Iraq (OIF Phase IV). Même si le GC n'avait fait aucune annonce concernant la participation des FC aux opérations de stabilisation et de reconstruction de l'Iraq, les chefs supérieurs des FC voulaient se préparer afin d'être en mesure de contribuer à ces opérations advenant qu'elles soient autorisées. Pour rester au courant des plans en préparation au sein de la coalition OIF en vue des opérations post-conflit et pour être en mesure d'élaborer des options pour la participation du Canada à ces opérations, le CEMD a autorisé l'équipe de liaison auprès du QGAv CENTCOM à établir une liaison militaire interne au sein de l'état-major de ce QG et auprès de l'état-major des autres membres de la coalition, selon les besoins. C'est en vertu de cette présence continue que j'ai remplacé le Major Martin à titre d'OL auprès du CCTFC au Koweït, le 9 avril 2003.

À cette époque, la planification détaillée du secours humanitaire et de la reconstruction en Iraq, militaires et civils, était en cours au QGAv CENTCOM et au CCTFC. Le mandat de l'équipe de liaison de la force opérationnelle interarmées canadienne en Asie du Sud-Ouest (FOICASO) pour la planification de la phase IV était de tenir le commandant de la FOICASO au courant de l'avancement de cette planification et de donner des conseils et du soutien pour façonner l'éventuelle contribution de la FOICASO/FC et/ou la contribution non militaire du GC.

Après la visite du secrétaire de la Défense des États-Unis au QGAv CENTCOM, le 28 avril 2003, le processus de réduction (c'est-à-dire de

---

1 MAECI est maintenant devenu Affaires étrangères Canada. Cependant, dans ce chapitre, on a conservé le titre utilisé à l'époque des événements.

retrait des ressources du quartier général) au profit de la base des Forces aériennes (BFA) MacDill à Tampa (Floride) a commencé. Au cours des semaines qui ont suivi, l'effectif de l'état-major du QGAv CENTCOM est passé d'environ 1 100 à 250 personnes. Le QG CENTCOM à Tampa était dorénavant responsable de la connaissance de la situation concernant les opérations et le renseignement. Parallèlement, l'élément de commandement national (ECN) de la FOICASO, également à Tampa, avait pris charge de la liaison avec le CENTCOM par l'intermédiaire du Centre de coordination de la coalition en Iraq (CCC I).

Le MAECI avait également poursuivi sa planification de la participation du Canada à la phase IV de l'OIIF. L'effort principal prévu consistait à utiliser les capacités non militaires du GC dans les domaines de l'aide humanitaire, du soutien financier, des projets de reconstruction d'infrastructures civiles et de la réhabilitation des institutions de gouvernance. Le MAECI a donc affecté un cadre supérieur supplémentaire à l'ambassade du Canada au Koweït pour servir de point de contact et travailler de concert avec les participants internationaux, y compris le bureau de la reconstruction et de l'aide humanitaire (BRAH) du CENTCOM à Bagdad.

Le 29 avril 2003, le Canada envoyait une note diplomatique aux États-Unis pour leur offrir des agents de police, des experts en établissements de détention, des officiers juristes, des sapeurs de combat et des aéronefs de transport pour aider à la reconstruction de l'Iraq après la guerre. Environ à la même époque, le ministre de la Défense nationale, John McCallum, annonçait son intention d'offrir également un contingent d'environ 150 membres de l'équipe d'intervention en cas de catastrophe (DART).

Il a donc été décidé que l'équipe de liaison de la FOICASO déménagerait du Camp As-Sayliyah au Camp Mirage, Émirats arabes unis (AE), le 8 mai 2003, et que le CCTFC resterait le point central de toutes les opérations terrestres de la coalition en Iraq jusqu'à ce que le QG FOICoal-7 puisse prendre charge de cette fonction une fois l'Iraq stabilisé. En outre, le commandant de la FOICASO avait besoin d'être tenu au courant des progrès de cette planification et de recevoir des conseils et du soutien sur la préparation d'une éventuelle contribution de la FOICASO/des FC à la reconstruction de l'Iraq. Par conséquent, l'OL national de la FOICASO auprès du CCTFC devait rester sur place jusqu'à ce que soit prise la décision sur une éventuelle contribution terrestre des FC à la reconstruction de l'Iraq.

Le 28 mai 2003, le GC confirmait l'engagement du Canada à aider à alléger les souffrances du peuple iraquien et offrait la DART et un détachement de transport aérien tactique à l'appui de l'opération. La coordination subséquente à cette annonce faite auprès du CENTCOM US a permis de conclure que les capacités offertes par la DART n'étaient pas requises. Le Canada devait donc rendre disponibles (selon les besoins au sol et les exigences opérationnelles) des aéronefs de transport des FC pour appuyer les missions de stabilisation et de reconstruction du CENTCOM en Iraq. Les Op IRIS et Op APOLLO seraient menées séparément, mais leur commandement et contrôle seraient assurés par la FOICASO. L'Op IRIS visait à fournir des ressources de transport aérien au CENTCOM, sans restriction sur le chargement, sauf exclusion en vertu des lois canadiennes. Cette condition excluait donc le transport de charges nucléaires et de mines antipersonnel. Le Canada a donc proposé ces deux options par l'intermédiaire de son ambassadeur à Washington et les États-Unis n'ont accepté que l'aéronef de transport Hercules C-130 qui a été affecté à la division aéromobile de la coalition lorsqu'il était utilisé dans le cadre de l'OIF.

Le 15 juin 2003, la responsabilité du commandant CCTFC pour l'OIF était transférée au commandant du V<sup>e</sup> Corps US. Ce Corps, ainsi que d'autres éléments de la troisième armée US, de la Grande-Bretagne, de l'Australie et d'un nombre croissant de pays membres de la coalition a reçu le nom de Force opérationnelle interarmées de la coalition 7 (FOICoal-7). À partir de cette date, tous les OL ont été exclus de toute l'information concernant les activités de l'OIF, car le CCTFC n'avait plus le contrôle. Une quinzaine de jours plus tard, le J3 FOICASO était autorisé à déménager du Koweït à Bagdad afin d'être en mesure de faire le suivi de la participation à l'OIF. Nous savions cependant à cette époque que la FOICoal-7 n'était pas en mesure d'accueillir les OL par manque de logement, d'espace à bureaux et d'ameublement.

Le 28 juin 2003, le CEMD approuvait le déménagement de l'OL CCTFC au Koweït à la FOICoal-7 à Bagdad. Toutefois, conformément aux instructions du CEMD et à cause des inquiétudes de nature juridique qu'entretenait l'état-major du QGDN, le J3 FOICASO informait l'OL CCTFC de ne pas déménager à Bagdad avant d'en avoir reçu l'ordre. Le 14 juillet, le cabinet du Premier ministre approuvait ce déménagement et, quatre jours plus tard, un C-130 canadien était envoyé au Koweït pour prendre les OL canadiens, tchèques et macédoniens, qui étaient les premiers à quitter le Koweït en direction de Bagdad (Iraq).

Une fois les OL arrivés à Bagdad, le Centre de coordination de la coalition (CCC) les a logés à Camp Victory, le deuxième palais de Abu Ghurayh, à 15 minutes de l'aéroport. En août, d'autres OL sont arrivés de Corée, d'Espagne, d'Italie et de Georgie. Le 21 août 2003, le Major Donald McLeod est arrivé à Bagdad pour me remplacer jusqu'au 8 septembre pendant que j'étais en congé. Au cours de cette période, le Major McLeod était en communication avec monsieur Ben Rowswell, un représentant du MAECI venu à Bagdad pour un mois afin d'évaluer la possibilité de rouvrir l'ambassade canadienne et d'investir 200 \$ millions dans la reconstruction de l'Iraq. Monsieur Rowswell est resté à l'autorité provisoire de la coalition (APC) durant son séjour.

Le 15 août 2003, dans le contexte de la restructuration de l'Op Athena (le troisième changement de la chaîne de commandement), l'OL Bagdad était affecté auprès du commandant de l'élément de soutien dans le théâtre (EST) à Camp Mirage (AE). L'Op APOLLO faisait maintenant partie de l'Op Athena mais n'apparaissait pas dans le tableau d'effectifs et de dotations de Camp Mirage. Le 13 septembre 2003, le J3 EST informait l'OL Bagdad que le QGDN ne le remplacerait pas à la fin de sa période de service car son poste devait être supprimé. Cependant, suite aux recommandations de monsieur Ben Rowswell et aux pressions subséquentes exercées par le MAECI, le ministre de la Défense nationale a décidé de renouveler le poste d'OL FOICoal-7 car il représentait sa seule source d'informations confidentielles à Bagdad.

Trois jours plus tard, le 16 septembre 2003, la FOICoal-7 fournissait un ordinateur CENTRIX MCFI à tous les OL. Grâce à cet ordinateur, l'OL était maintenant mieux en mesure de communiquer et d'obtenir des informations sur ce qui se déroulait en Iraq plutôt que d'être forcé de poser des questions comme auparavant. Cet ordinateur lui fournissait également un lien avec l'OL Renseignement à Tampa. À cette époque, le représentant du MAECI auprès de l'APC, Monsieur Éric Mercier, n'avait pas accès aux informations de niveau deux.

À la fin du mois, le 30 septembre, l'OL Bagdad était informé par message officiel que son poste était reconduit. C'est ainsi que le Lieutenant-colonel Bridgeman, un réserviste de la liste de personnel en attente pour les affectations internationales a pris charge des fonctions d'OL Bagdad jusqu'en décembre 2003, c'est-à-dire jusqu'à ce qu'un remplaçant de la Force régulière puisse venir prendre sa place. Le 23 octobre 2003, après

une semaine de transfert de responsabilités, je revenais au Canada. Deux mois plus tard, le Lieutenant-colonel Bridgeman rentrait également au Canada et le poste était définitivement supprimé.

## DÉPLOIEMENT

Lorsque le chef d'état-major du Secteur du Québec de la Force terrestre a fait savoir qu'il cherchait des volontaires prêts à être déployés dans le cadre de l'Op Apollo, je n'étais pas très intéressé à poser ma candidature car seuls des postes d'officiers d'état-major (OEM) en Floride étaient offerts. Cependant, lorsque des postes outre-mer se sont ouverts, je me suis immédiatement porté volontaire pour une période de service à titre d'OL, car le début de l'OIF approchait à grand pas. Pour améliorer la connaissance de la situation et étudier l'éventuelle participation du Canada à l'OIF, un poste d'OL auprès du CCTFC a été créé à l'effectif de l'Op Apollo pour la période du 1<sup>er</sup> avril au 29 octobre 2003. Ce poste a été ajouté au système des plans, opérations et tâches des Forces canadiennes (POTFC) en février 2003 mais, pour une raison inconnue, n'a été attribué à aucun secteur particulier de la Force terrestre (SFT), ce qui a soulevé des inquiétudes chez tous les responsables des affectations au sein des SFT. Finalement, le poste a été confirmé le 13 mars 2003, ne laissant que 21 jours pour la sélection et les procédures préalables au déploiement. Comme j'avais été affecté en Bosnie l'année précédente, mon processus de sélection a été accéléré, mais je n'ai quand même pas eu beaucoup de temps pour me préparer convenablement. Tous les postes du POTFC auraient dû être assignés à un SFT au moins deux mois avant la date du déploiement, peu importe que le poste soit assujéti à des restrictions ou non.

Après une journée de formalités d'arrivée à Camp Mirage, Émirats arabes unis (AE), j'ai été transféré à Koweït City. Le Major Martin est venu m'accueillir à l'aéroport et nous avons passé toute la journée à faire le transfert des responsabilités. Même si cette journée a été profitable, le transfert a été trop rapide. Le Major Martin m'a présenté plusieurs importants contacts, mais à cause de l'énormité du QG de l'armée du CCTFC, je n'ai pas eu assez de temps pour bien comprendre leur rôle et intégrer leur importance. C'est ainsi qu'après le départ du Major Martin, j'ai perdu beaucoup de temps à frapper aux mauvaises portes. Le QGDN aurait dû prévoir trois jours de transfert des responsabilités pour un poste au sein d'un détachement isolé. J'ai par la suite appris que mon

prédécesseur n'avait passé que quatre mois dans le théâtre et je n'ai jamais compris la raison pour laquelle le transfert des responsabilités s'était fait si rapidement.

## EMPLOI

Comme l'OL CCTFC relevait de l'ECN canadien de la FOICASO, l'officier canadien occupant le poste d'OL relevait du commandement opérationnel (OPCOM) du commandant de la FOICASO, à qui il rendait compte par l'entremise du chef d'état-major (CEM) national de la FOICASO en Floride. Pour les questions de discipline, il relevait du commandant de l'ECN. L'OL auprès du CCTFC avait le statut de fonctionnaire non accrédité du GC. Ce statut ne lui procurait aucun privilège ni immunité particuliers.

Le rôle de l'OL auprès du CCTFC, comme je l'ai déjà dit, était de se tenir au courant des plans en cours d'élaboration en vue de la stabilisation et de la reconstruction de l'Iraq (Phase IV), afin d'appuyer la préparation de plans pour une participation du Canada, militaire et non militaire, si elle était autorisée. Ce mandat exigeait un dialogue permanent et d'étroites relations avec les planificateurs de la phase IV et avec l'état-major du CCTFC, ainsi qu'une bonne connaissance des plans de la phase IV. À titre d'OL à Bagdad, mon rôle principal consistait à connaître la situation car le Canada n'avait encore pris aucun engagement à l'égard d'une future participation. Cependant, en comparaison avec les trois mois et demi que j'avais précédemment passés au Koweït, ce statut était clairement une amélioration de ma situation, car le Canada était considéré par la FOICoal-7 comme le seul pays non-fournisseur de troupes à faire partie de la coalition.

Au cours de ma période de service, ma chaîne de commandement a changé trois fois. Au début, je relevais du Lieutenant-colonel Tymchuck, membre du détachement de liaison au Qatar. Même si je ne l'avais jamais rencontré auparavant, mes rapports avec lui ont été très positifs car il restait en contact permanent avec moi, me donnait des conseils et faisait preuve de compréhension face aux frustrations que j'éprouvais du fait de mon isolement et, en conséquence, de mon incapacité d'obtenir beaucoup d'informations. Le 8 août 2003, lorsque l'ECN de la FOICASO à Tampa a fermé le détachement du Qatar, j'ai perdu ce lien positif avec un officier supérieur et ce soutien ne s'est jamais reconcrétisé au cours du reste de ma période de service.



Ensuite, je relevais directement du Colonel Blanchette, le CEM FOICASO à Tampa. Le 30 juin 2003, après avoir obtenu l'autorisation du J3 FOICASO, j'ai pu participer à l'OIF. En conséquence, j'ai quitté le Koweït, passant de la zone de responsabilités (ZResp) du CCTFC à celle du V<sup>e</sup> Corps à Bagdad (le V<sup>e</sup> Corps qui est ensuite devenu la FOICoal 7). Le 15 août 2003, le troisième changement de ma chaîne de commandement est survenu lorsque le poste d'OL à Bagdad a été intégré à l'Op Athena en vertu de la restructuration de cette opération. Je relevais maintenant de l'EST à Camp Mirage, AE, et rendais compte de mes activités directement à son commandant. Le nom de l'opération à laquelle j'étais rattaché a changé d'Op Apollo à Op Athena, et mon effectif d'appartenance est passé de l'ECN FOICASO à l'EST. Malgré cela, l'élément de soutien national (ESN) et l'EST ont essayé de m'offrir le meilleur soutien possible.

Certains des problèmes et des procédures résiduels sont tombés dans l'oubli après le transfert des pouvoirs de commandement (TPC) et j'ai dû reprendre presque tout le processus. Après mon déménagement à Bagdad, où j'ai recouvré l'accès aux informations classifiées, je suis devenu autonome. Comme les officiers supérieurs canadiens se concentraient sur l'Op Athena, je ne recevais pratiquement plus de directives de ma chaîne de commandement sur ce que je devais faire. Je me concentrais sur la recherche d'informations, la connaissance de la situation et le maintien de mes rapports avec le MAECI. À la fin de ma période de service, j'ai été invité à me rendre au bureau du commandant de l'EST pour signer mon rapport d'évaluation personnelle et discuter de mon expérience. Après une entrevue d'une demi-heure, le commandant a réalisé qu'il aurait dû rester en contact plus étroit et entretenir de meilleurs rapports avec moi. Quand je suis arrivé dans le théâtre, j'ai reçu mes premières attributions, mais les rôles et fonctions de mon poste n'avaient jamais été mis à jour durant la mission précédente et ne correspondaient donc pas à nos engagements futurs. En outre, certains éléments comme la liaison avec le MAECI et l'aide à la réouverture de l'ambassade canadienne auraient dû faire partie des attributions de l'OL FOICoal-7.

Au début, au CCTFC, je désirais vraiment faire mon travail, mais la non divulgation de l'information à la coalition des futurs participants à la phase III OIF me rendait la tâche particulièrement difficile. J'éprouvais quotidiennement des frustrations et le sentiment de manquer à mes responsabilités. Cependant, le temps et la patience aidant, ma détermination a porté fruit et à la fin de la phase III, le CCTFC a

commencé à me donner certaines informations sur la phase IV. Toutefois, après la décision du Canada de ne pas participer aux forces de coalition multinationales en Iraq (MCFI), mon accès à l'information a de nouveau été limité. À partir de ce moment, j'ai été exclus de tous les briefings sur la connaissance de la situation au cours de la phase III et ce, jusqu'au 19 mai 2003. À partir de cette date, j'ai été autorisé à recevoir un exemplaire de la mise à jour sur les combats (MJC) et le compte rendu de situation quotidien du CCTFC. Ces deux documents classifiés étaient les seuls que le CCTFC était disposé à me donner, mis à part quelques présentations PowerPoint sur la phase IV.

Le 13 juin, on m'a donné accès au réseau X classifié CENTRIX pour les nations ABCA (États-Unis, Grande-Bretagne, Canada et Australie). Je me suis vite rendu compte, cependant, que les informations de cet ordinateur étaient désuètes et périmées (c'est-à-dire qu'elles couvraient la période mars-avril 2003). Les seules informations que me procurait cet accès au réseau classifié étaient celles du MJC et du SITREP quotidiens. À partir du 15 avril 2003, les informations que je recevais du CCTFC ont perdu toute valeur car c'est à cette date qu'il y a eu TPC du CCTFC au V<sup>e</sup> Corps. Il était évident qu'il me faudrait aller à Bagdad si je souhaitais obtenir plus d'informations au sujet de l'OIF. Le 19 juin, j'ai réussi à accéder à l'ordinateur Intel TS pour les nations ABCA, STONE GHOST. J'ai découvert que le dernier INTSUM quotidien du CCTFC était daté du 10 juin. Le CCTFC ne faisait jamais la mise à jour du réseau. Je devais aller sur le site du CENTCOM et de l'agence de Renseignement de la Défense (ARD) pour avoir accès aux renseignements sur l'Iraq, ce que faisait déjà le J2 FOICASO.

Les Américains, qui étaient responsables de tous les OL au Koweït, étaient agréables et essayaient d'entretenir de bonnes relations avec nous. Je me portais volontaire lorsqu'ils manquaient de personnel et je servais d'officier d'escorte à l'occasion de voyages à l'aéroport. Les mesures de protection de la force adoptées par les Américains étaient très strictes et exigeaient deux véhicules avec deux militaires armés dans chaque véhicule pour chaque voyage. Je me suis rendu compte que leur offrir mes services était une bonne manière de gagner leur confiance et d'obtenir du renseignement humain, mais par-dessus tout de sortir de Camp Doha, de temps à autre.

Malgré mes nombreuses tentatives d'obtenir des informations classifiées sur la phase de reconstruction, les ordres venaient d'un niveau beaucoup

plus haut du département de la Défense (DOD) et j'ai réalisé que mes efforts étaient inutiles. Comme le Canada n'était pas une nation participante et n'avait aucune intention de fournir une contribution dans un proche avenir, les Américains, même s'ils avaient de la sympathie pour moi, n'étaient disposés à répondre à aucune de mes demandes d'information car je n'avais rien à offrir en retour.

Pendant que j'étais au Koweït, le MAECI était en train de prendre charge de la participation canadienne et j'ai cru qu'il serait profitable d'établir des relations avec le personnel de ce ministère. L'ambassadeur appuyait mon initiative et c'est ainsi que j'avais des rencontres à toutes les semaines avec lui. Afin de lui fournir des informations concises et exactes, je préparais un résumé qui lui présentait les intentions actuelles et à venir du CENTCOM. L'ambassadeur trouvait cette information utile par comparaison à celle qu'il était en mesure d'obtenir de l'ambassadeur américain. Connaissant l'intention du Canada de rouvrir l'ambassade canadienne à Bagdad, j'étais en mesure de tenir l'ambassadeur au courant des conditions de sécurité et, plus tard, de lui fournir des informations sur les programmes de l'autorité civile provisoire (ACP). Même une fois rendu à Bagdad, j'ai continué d'entretenir des rapports avec le MAECI, ce qui me donnait une motivation et éliminait les frustrations que j'éprouvais dans mes rapports avec l'administration de l'Armée américaine.

Par la suite, le MAECI a envoyé des représentants auprès de l'ACP, notamment Monsieur Rowswell (venu à Bagdad pour un mois afin d'évaluer la possibilité de rouvrir l'ambassade canadienne) et Monsieur Mercier (à titre de membre du personnel intégré dans l'ACP). Ces deux représentants du MAECI n'avaient pas accès aux informations de niveau deux et étaient étonnés par les informations que je leur fournissais. Rowswell, un jeune diplomate très brillant, a probablement été l'une des forces au sein du MAECI qui ont amené les FC à renverser leur décision de ne pas reconduire mon poste.

Une fois arrivé à Bagdad, j'ai découvert que le réseau classifié CENTRIX de la MCFI ne serait pas opérationnel avant deux mois. Lorsque je me suis informé pour savoir comment on procéderait pour partager l'information de la MCFI, la personne responsable du Centre de coordination de la coalition m'a répondu assez sèchement que lui et son équipe n'avaient pas le temps d'aseptiser l'information pour moi. Cette réaction m'est apparue comme un vrai manque de professionnalisme. Toutefois, après quelques

jours à chercher les bons contacts, j'ai réussi à obtenir copie de la mise à jour sur le théâtre (MJT), de la mise à jour graphique du Renseignement du J2, de l'INTSUM quotidien et du SITREP quotidien de la FOICoal-7 (tous diffusés à la MCFI).

Je partageais l'information de la MCFI avec les autres OL de la coalition (qui n'avaient pas été mieux traités que moi par les Américains). Cette « générosité » de ma part était probablement due à la frustration que j'avais accumulée du fait d'être laissé à moi même et dans le noir durant mon séjour au Koweït. Ce partage d'information avec les autres OL était une bonne idée car elle éliminait le dédoublement du travail, établissait une atmosphère de confiance et gardait les OL unis.

Au niveau du partage de l'information, la différence de mentalité entre les OL nord américains et européens, d'une part, et leurs homologues asiatiques, d'autre part, est immédiatement devenue évidente. Discrets et réservés, les membres du détachement de Corée étaient prudents et se demandaient pourquoi je partageais l'information avec eux et pourquoi je les aidais. Cependant, lorsqu'ils ont réalisé que je ne demandais rien en échange, ils ont commencé à m'offrir des informations complémentaires. Le 16 septembre, nous avons enfin reçu l'ordinateur CENTRIX MCFI. Cela nous a non seulement beaucoup facilité les choses, mais m'a procuré un lien protégé avec l'OL du Renseignement à Tampa. Avant l'arrivée de l'ordinateur CENTRIX MCFI, l'accès aux informations du QG était très difficile pour certains partenaires de la coalition car beaucoup de documents, notamment une version du SITREP quotidien, étaient classifiés « réservé AUS/CAN/RU/ÉU ». La classification des informations était un autre problème important car les Américains intégraient de plus en plus de nations au QG (en particulier du côté du commandement et contrôle). La seule classification générale ouvrant accès à toutes les nations était MCFI.

Tous les OL étaient écartés des activités quotidiennes et n'avaient aucune interaction avec le personnel de la FOICoal-7 sur une base régulière. Les officiers d'état-major américains étaient très accueillants mais leur préoccupation centrale était clairement les opérations de combat qui se déroulaient dans la ZResp et ils n'avaient pas d'interaction avec les OL ou n'essayaient pas de les intégrer dans leur équipe comme doublure des officiers d'état-major. Les pays de la coalition avaient beaucoup de difficulté à obtenir des informations lorsqu'ils n'avaient pas d'officiers d'état-major intégrés au QG.

Les seuls moyens de communication fiables dont je disposais étaient le système par satellite (SATCOM), pour les communications protégées et non protégées, ainsi que le téléphone iridium qui me permettait de communiquer lorsque je me déplaçais en Iraq. Ces systèmes étaient souvent les deux seuls moyens de communication disponibles.

Les déplacements au Koweït étaient relativement sûrs à partir du moment où j'ai reçu une voiture d'état-major banalisée. Comme j'étais un officier canadien, j'étais exempté des mesures de protection de la force américaine à l'extérieur du Camp Doha. Cependant il y avait récemment eu des attaques contre les membres de la coalition et pour éviter les risques inutiles j'appliquais quelques règles simples. Premièrement, je ne me déplaçais que lorsque c'était nécessaire; j'évitais d'être prévisible et j'utilisais différents itinéraires à différentes occasions. Par mesure de précaution supplémentaire, j'apportais un téléphone cellulaire pour pouvoir rester en communication avec la force de sécurité du camp.

Par contre, à Bagdad, la situation était passablement différente et le nombre d'attaques contre la coalition dépassait généralement trente par jour. J'étais à Bagdad lorsque l'ambassade de Jordanie a été attaquée à la voiture piégée et lorsque deux dispositifs explosifs de circonstance à bord d'un véhicule (VBIED) ont été utilisés pour attaquer le QG de l'ONU ainsi que plusieurs hôtels de la coalition près de la zone verte. Même si le Camp Victory était la cible de plusieurs attaques au mortier et à la grenade propulsée par roquette, je me sentais en sécurité lorsque j'étais à l'intérieur du périmètre. Ce camp était situé à environ cinq kilomètres de l'aéroport de Bagdad dans le district Abu Ghurayh, près de la fameuse prison du même nom, et était la cible de la majorité des attaques. Dans cette région, la plupart des attaques se déroulaient de la même manière. On plaçait un IED sur les deux principales routes utilisées par les Américains (la route de l'aéroport et la route menant au centre de la zone verte de Bagdad (également l'endroit occupé par l'ACP)).

Je devais utiliser ces deux routes chaque fois que j'allais à l'ACP. Comme 60 pour cent des attaques avaient lieu la nuit, la déduction était simple à faire – se déplacer uniquement le jour et lorsque c'était nécessaire; appliquer les mesures de protection de la force américaine; toujours porter mon équipement de protection; et garder mon arme personnelle à portée de la main. Chaque fois que je me déplaçais, j'apportais un téléphone iridium et lorsqu'il m'était impossible de rentrer au Camp

Victory de jour, je passais la nuit à l'ACP. Comme je n'avais pas de véhicule à Bagdad, je devais coordonner mes besoins de transport avec les disponibilités de l'Armée américaine, ce qui était toujours compliqué.

Durant toute la durée de ma période de service, je n'ai pas eu de temps mort sauf lorsque j'ai quitté pour mon congé de retour au Canada. Contrairement à d'autres théâtres d'opérations, il était impossible de prendre mes quatre jours de congé ou mon congé R et R. Les camps américains dans le théâtre étaient très rudimentaires et très densément peuplés, avec 16 000 personnes à Camp Doha et 5 000 à Camp Victory. Cette promiscuité et l'absence de stimulation environnementale étaient la source de beaucoup de stress. Il était facile de se sentir enfermé et j'avais toujours hâte de sortir du camp, peu importe les dangers potentiels.

### REDÉPLOIEMENT

Même s'il y avait un avantage stratégique à laisser un OL auprès de la FOICoal 7, j'ai été informé par l'intermédiaire du J3 de l'EST que le QGDN n'avait pas l'intention de reconduire mon poste. Face à cette réalité, j'ai commencé, avec le J3 de la base de soutien dans le théâtre (BST), à planifier mon retour par vol aérien tactique le 4 et le 5 octobre. Cependant, comme le MAECI profitait des informations que je lui donnais, il a commencé à exercer des pressions sur le QGDN pour que mon poste d'officier de liaison soit renouvelé. Le 29 septembre, un remplaçant tiré de la liste du personnel en attente pour les opérations internationales a été désigné pour une période de deux mois, ce qui laissait suffisamment de temps au QGDN pour me trouver un remplaçant en bonne et due forme pour décembre.

### CONCLUSION

L'Armée américaine est une énorme organisation, bien équipée et bien entraînée. Elle est excellente au combat et elle a appris comment reconstruire l'Iraq, même si cela a été difficile. Avant même d'entreprendre les combats, l'Armée américaine planifiait déjà la phase de reconstruction. Selon ce que j'ai pu voir, tout avait été planifié méticuleusement et attentivement. Malgré cette planification, les Américains n'avaient pas anticipé une telle quantité d'actes terroristes durant la phase IV. Au début, les terroristes étaient peu coordonnés et mal organisés. Avec le temps, les organisations terroristes ont pris du métier et augmenté la létalité et la

précision de leurs attaques. Il est de la plus haute importance que les militaires canadiens soient formés pour évoluer dans ce genre d'environnement et soient capables de survivre dans les théâtres où se déroule la guerre à trois volets. Je n'oublierai jamais ce que m'a dit un diplomate allemand que j'ai eu l'occasion de rencontrer lors d'une de mes visites à l'ACP : « Malgré toutes leurs bonnes intentions, les Américains échoueront dans la reconstruction de l'Iraq et les Iraquiens tomberont en guerre civile. » Après avoir entendu cette dure prédiction, j'ai analysé la situation dans le théâtre d'un point de vue tout à fait différent et, ironiquement, quelques jours plus tard, un violent incident impliquant deux tribus chiïtes rivales à la mosquée de Karbala causait la mort de plusieurs officiers supérieurs de la coalition.

Les militaires américains sont énormément fiers de leur pays et de leurs forces armées. C'est avec beaucoup de difficulté qu'ils acceptent les critiques de leurs partenaires de la coalition, même si elles sont offertes de façon constructive. Dans les interactions avec les Américains sur des sujets sensibles, il est très important de faire preuve de la plus grande diplomatie. Les forces américaines appliquent un processus de leçons apprises qui ne sera jamais partagé avec les autres partenaires de la coalition. Par conséquent, à titre de partenaire d'une coalition avec les Américains, nous devons apprendre de nos propres expériences pour éviter les erreurs fatales.

Après avoir passé six mois auprès des forces américaines dans les circonstances que je viens de décrire, j'en arrive à la conclusion que les forces américaines ont beaucoup de difficulté à travailler dans un environnement de coalition et qu'elles n'offrent jamais quoi que ce soit. Il est donc absolument essentiel d'être proactif pour obtenir des résultats. Cependant, la situation a peut-être changé graduellement avec le transfert du commandement entre le V<sup>e</sup> Corps et le III<sup>e</sup> Corps qui est survenu le 1<sup>er</sup> février 2004 et avec la transformation de la FOICoal-7 en un QG plus axé sur la coalition.

À cause du rapide succès que leur campagne a connu, les forces américaines n'ont pas eu le temps d'appréhender l'état de transition créé par la transformation d'une force de combat menée par les Américains en une force de stabilisation coalisée. À cause de cette situation, les forces américaines continuent à entreprendre des missions de combat tout en soutenant la reconstruction de l'Iraq.

Même s'il y avait eu peu d'avantages à laisser un OL à Bagdad si le GC n'avait pas l'intention d'envoyer des troupes en Iraq dans le cadre d'un éventuel mandat de l'ONU, l'existence d'un tel poste aurait quand même été utile. Le fait d'avoir, sur place, un OL qui aurait fourni des informations concernant la situation et en aurait échangées avec le MAECI, aurait été extrêmement utile en attendant que la situation revienne à la normale.



## COLLABORATEURS

Le Major **Brent Beardsley** a servi durant 27 ans comme officier d'infanterie dans le Royal Canadian Regiment de l'Armée de terre canadienne. Il a été déployé à quatre reprises avec son régiment au Canada, en Europe et au Moyen Orient et a pris part à des missions à Chypre et au Rwanda en plus d'avoir été affecté au siège de l'ONU à New York. Hors régiment, il a rempli les fonctions d'instructeur, de rédacteur de doctrine, d'officier d'état-major – doctrine et instruction de l'Armée de terre, et plus récemment, d'instructeur chef au Centre de formation en maintien de la paix des Forces canadiennes. En 1993-1994, il était l'officier d'état-major personnel du Général Dallaire dans le cadre de la MINUAR avant et durant le génocide au Rwanda et il est co auteur, avec le général, du succès de librairie *J'ai serré la main du diable, Échec de l'humanité au Rwanda*. Il est actuellement chercheur à l'Institut de leadership des Forces canadiennes de l'Académie canadienne de la Défense.

Le Major **D.A. Bourque** est membre de la Réserve des Forces canadiennes depuis 22 ans à titre d'officier de logistique et de l'Arme blindée. Il a suivi le cours de commandement et d'état-major (Milice) en 1996 et le cours de commandement et d'état-major interarmées pour la Réserve du Collège des Forces canadiennes en 2001. En janvier 2003, il a été déployé à Kaboul, en Afghanistan, dans le cadre de l'Opération Apollo. Il occupe actuellement le poste de G1 au Centre d'instruction au combat, à la BFC Gagetown.

Le Lieutenant-colonel **Bernie DeGagné** s'est enrôlé dans les Forces canadiennes en 1973. Il est diplômé du Collège militaire royal du Canada (B.A. spécialisé en histoire) et a obtenu son brevet de pilote en 1979. Il possède une vaste expérience à titre de pilote instructeur et de pilote de chasse. Il faisait notamment partie du 409<sup>e</sup> Escadron d'appui tactique quand ce dernier a été déployé au Qatar en octobre 1990. Il est membre fondateur du Commandement de la Force expéditionnaire canadienne, à Ottawa, où il occupe un poste d'officier supérieur d'état-major.

Le Capitaine de corvette **John L. Domotor** a rempli les fonctions d'aumônier principal des Forces maritimes du Pacifique dans le cadre de l'Opération Apollo du 15 mars au 14 septembre 2001, et du 2 septembre 2002 à avril 2003.

Le Major **Kevin Ferdinand** a obtenu son brevet de navigateur aérien en 1981 et a depuis participé à plusieurs déploiements comme membre d'équipage de l'appareil CP-140 Aurora. Il a rempli les fonctions d'officier responsable des évaluations et besoins des forces aériennes maritimes et été affecté auprès de la marine américaine à Keflavik, en Islande, comme officier d'échange. Il commande actuellement le Centre d'analyse des données acoustiques à Halifax, en Nouvelle-Écosse.

Le Major **Doug Henderson** est officier de la police militaire (PM) depuis 1986 et a occupé des postes à la BFC Petawawa, à la BFC Lahr, en Allemagne, à la 12<sup>e</sup> Escadre Shearwater, à la 4<sup>e</sup> Escadre Cold Lake et au QG SAFT à Halifax. Il fait actuellement partie du Groupe de planification binational établi à Colorado Springs. Il est diplômé de l'Université Queen's et fait présentement une maîtrise au Collège militaire royal du Canada. Il est également inscrit au US Marine Corps Command and Staff College.

Le Colonel **Bernd Horn**, Ph.D, dirige l'Institut de leadership des Forces canadiennes. Officier d'infanterie expérimenté, il a occupé des postes de commandement au niveau de l'unité et de la sous-unité. Il a été commandant du 1 RCR (2001-2003); commandant du 3<sup>e</sup> Commando, Régiment aéroporté du Canada (1993-1995); et commandant de la Compagnie « B », 1 RCR (1992-1993). Il a également été déployé à Chypre (1984 et 1995) et en Bosnie-Herzégovine (1992-1993). Le Colonel Horn est titulaire d'une maîtrise et d'un doctorat en études sur la conduite de la guerre du Collège militaire royal du Canada (CMR). Il est également professeur agrégé adjoint d'histoire au CMR.

Le Capitaine **Lloyd Johnson** est capitaine d'infanterie de la Réserve et membre du Princess Louise Fusiliers. Il occupe actuellement le poste de G1 Gestion du personnel de la Réserve au QG SAFT. En plus d'une affectation en Sierra Leone, il a rempli les fonctions d'officier des opérations dans le cadre de l'Op Danaca.

Le Major **Deanna L. Manson** de Cornwall, en Ontario, s'est enrôlée dans les Forces canadiennes en 1989 et a obtenu un B.A. spécialisé en histoire au Collège militaire royal du Canada (CMR) en 1993. Officier de logistique dans la Force aérienne, elle a occupé des postes au Quartier général du Commandement aérien, à la 14<sup>e</sup> Escadre Greenwood, au 1<sup>er</sup> Escadron des mouvements aériens et au Quartier général de la

1<sup>re</sup> Division aérienne du Canada. En 2003, elle s'est inscrite à la maîtrise en gestion et politique de défense au CMR. Au cours de son affectation au 1<sup>er</sup> Escadron des mouvements aériens à titre d'officier de section mobile - Mouvements aériens, elle a beaucoup voyagé et pris part à deux missions opérationnelles en 1998 : la mission de maintien de la paix au Koweït (Op Determination) et la mission humanitaire au Honduras (Op Central).

Le Major **K.S. McKay** occupe actuellement le poste d'officier d'état-major (génie de combat) au Commandement interarmées Nord de l'OTAN à Brussum, aux Pays Bas. Au cours de sa carrière, il a été affecté auprès de la Direction de la doctrine de l'Armée de terre, du US Army Manoeuvre Support Center, de la 1<sup>re</sup> Division canadienne et du 4<sup>e</sup> Régiment du génie. Il a également été déployé en Afghanistan (Op Athena, Op Apollo), en Bosnie (FORPRONU et IFOR) et en Afrique centrale (Op Assurance).

Le Major **R.J. Martin** est un officier d'infanterie d'expérience qui a servi dans les trois bataillons du RCR, à l'École de combat du RCR et au sein du 3<sup>e</sup> Commando, Régiment aéroporté du Canada. Il occupe actuellement un poste d'officier d'état-major au Groupe de l'instruction de soutien des Forces canadiennes, à la BFC Borden. Il a été déployé à Chypre en 1984, à Oka en 1990, à Chypre de nouveau en 1991, au Cambodge en 1992, en Bosnie-Herzégovine en 1992 et en 1998, en Sierra Leone en 2000 et en Afghanistan en 2005.

Le Major **François Segard** est un officier d'artillerie qui s'est enrôlé dans l'Armée de terre en 1975 comme militaire du rang. Après une rapide progression jusqu'au grade d'adjudant maître, il a obtenu sa commission d'officier en 1988. À titre d'officier, il a occupé des postes au sein du 5 RALC à Québec, à l'École d'artillerie à Gagetown, à l'école d'artillerie de l'armée française à Draguignan, en France, et au QG SAFT, à Halifax. Il remplit actuellement les fonctions de G3 Ops au SQFT. Il a été déployé à cinq reprises, soit trois fois à Chypre, une fois en Bosnie-Herzégovine et une fois au Koweït/en Iraq dans le cadre de l'Opération Apollo. Le Major Segard est diplômé en informatique de l'Université du Québec.

Le Capitaine de corvette (à la retraite) **Doug Thomas** est un consultant civil de Weir Marine Inc. employé au Centre de guerre navale des Forces canadiennes à Halifax, en Nouvelle Écosse. Il est également chercheur attaché au Centre for Foreign Political Studies de l'Université Dalhousie et professeur agrégé adjoint au Centre Pearson pour la formation en

maintien de la paix. Il a fait partie de l'état-major naval canadien durant quelque 34 années et occupé des postes de commandement à terre et en mer. En plus d'avoir été affecté au R.-U. à deux reprises, il a connu un déploiement au Cambodge. Il rédige des articles et présente des exposés sur la doctrine maritime et la doctrine du maintien de la paix et est rédacteur en chef, rédacteur en chef adjoint et collaborateur de nombreuses publications d'intérêt naval.

Le Lieutenant-colonel **Steven L. Whiteley** s'est enrôlé dans les FC en 1979 à Moncton, au Nouveau Brunswick. Il a obtenu son brevet de pilote en 1981 et effectué plus de 3 000 heures de vol aux commandes d'un chasseur. Il a piloté le CF-5 employé comme avion à réaction rapide de l'OTAN ainsi que le F-16 au cours d'une affectation auprès de la force aérienne néerlandaise à titre d'officier d'échange. En plus d'avoir commandé le 441<sup>e</sup> Escadron d'appui tactique (CF-18), il a été commandant de détachement – force opérationnelle Aviano, en Italie; chef de l'évaluation tactique auprès de la Royal Air Force et du Quartier général des forces aériennes de l'OTAN (Nord-Ouest); et officier des opérations de l'escadre, à la 4<sup>e</sup> Escadre Cold Lake, en Alberta. Le Lieutenant-colonel Whiteley est titulaire d'un baccalauréat en arts et sciences militaires du Collège militaire royal du Canada et ardent partisan de l'auto apprentissage. Le Lcol Whiteley et sa femme, la charmante Lisa, sont les parents de trois enfants, Sam, Lewis et Sofie.

## GLOSSAIRE DES ACRONYMES ET DES ABRÉVIATIONS

AAR	Ravitaillement en vol
ABCA	États-Unis, Grande-Bretagne, Canada et Australie
Adjuc	Adjudant-chef
Adjum	Adjudant-maître
AE	Émirats arabes unis
ANA	Armée nationale afghane
APC	Autorité provisoire de la coalition
APRONUC	Autorité provisoire des Nations Unies au Cambodge
AWACS	Système aéroporté de détection et de contrôle
BMNK	Brigade multinationale de Kaboul
BOI	Besoin opérationnel immédiat
BRAH	Bureau de la reconstruction et de l'aide humanitaire
CAOC	Centre combiné d'opérations aériennes
CAP	Patrouille aérienne de combat
CAS	Appui aérien rapproché
CCA	Commandant de la composante aérienne
CCC	Centre de coordination de la coalition
CCC-I	Centre de coordination de la coalition en Iraq
CCTA	Commandant des déplacements aériens
CCTFC	Commandement de la composante terrestre des forces de coalition
CD 1	Canada Dry 1 (camp au Qatar)
CD 2	Canada Dry 2 (camp au Qatar)
CEM	Chef d'état-major
CEMD	Chef d'état-major de la Défense
CENTCOM	Commandement central
CFSP	Centre de formation des Forces canadiennes pour le soutien de la paix
CIMK	Centre d'instruction militaire de Kaboul
Cmdt	Commandant
CmdtA	Commandant adjoint
COCIM	Coopération civilo-militaire

DAC	Division aérienne du Canada
DART	Équipe d'intervention en cas de catastrophe
DDR	Désarmement, démobilisation et réintégration
DMSO	Division multinationale sud-ouest
DMZ	Zone démilitarisée
DoD	Département de la défense
DSN	Defence Switched Network
DSOI	Directives du SCEMD sur les opérations internationales
ECN	Élément de commandement national
ECTA	Élément de contrôle du transport aérien
EPC ANA	Équipe de planification et de conception de l'armée nationale afghane
EPR	Équipe provinciale de reconstruction
ESN	Élément de soutien national
EST	Élément de soutien du théâtre
É.-U.	États-Unis
FC	Forces canadiennes
FOCMCC	Force opérationnelle civilo-militaire conjointe de la coalition
FOI	Force opérationnelle interarmées
FOICASO	Force opérationnelle interarmées du Canada en Asie du Sud-Ouest
FRU	Front révolutionnaire uni
GBMC	Groupe-brigade mécanisé du Canada
GC	Gouvernement du Canada
GSC	Groupe de soutien du Canada
GT	Groupement tactique
IED	Dispositif explosif de circonstance
INTSUM	Résumé renseignement
IPO	Instructions permanentes d'opération
ISAF	Force internationale d'assistance à la sécurité
MAECI	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
MCC	Commandant de la composante maritime

MCFI	Forces de coalition multinationales en Iraq
MDN	Ministère de la Défense nationale
MINUAR	Mission d'assistance des Nations Unies au Rwanda
MINUSIL	Mission des Nations Unies en Sierra Leone
MIPRENUC	Mission préparatoire des Nations Unies au Cambodge
MJC	Mise à jour sur les combats
MJT	Mise à jour sur le théâtre
MONUOR	Mission d'observation des Nations Unies Ouganda-Rwanda
MONUSIL	Mission d'observation des Nations Unies en Sierra Leone
MPRI	Military Professional Resources Incorporated
NCSM	Navire canadien de sa Majesté
NIPRNet	National Internet Protocol Router Network
OEf	Opération Enduring Freedom
OEM	Officier d'état-major
OIF	Opération Iraqi Freedom
OL	Officier de liaison
OMC-A	Office of Military Cooperation – Afghanistan
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
O Ops Esc	Officier des opérations de l'escadron
Op	Opération
OPCOM	Commandement opérationnel
O resp	Officier responsable
OSA	Officier de sécurité des aéronefs
OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
PM	Police militaire
PM 1	Premier maître de première classe
POTFC	Plans, opérations et tâches des Forces canadiennes
PPCLI	Princess Patricia's Canadian Light Infantry
PPDM	Processus de prise de décision militaire
QG	Quartier général
QGDN	Quartier général de la Défense nationale
QGFC	Quartier général des Forces canadiennes

RAF	Royal Air Force
Reco	Reconnaissance
RED	Réseau étendu de la Défense
RIC	Rations individuelles de campagne
RID	Réseau d'information de la Défense
ROE	Règles d'engagement
Roto	Rotation
RPF	Front patriotique rwandais
RSSG	Représentant spécial du Secrétaire général
SATCOM	Télécommunications par satellite
SCEMD	Sous-chef d'état-major de la Défense
SFOR	Force de stabilisation
SFT	Secteur de la Force terrestre
SITREP	Compte rendu de situation
SLA	Site logistique avancé
SLEVR	Système de largage par extraction en vol rasant
SMA	Sous-ministre adjoint
SMC	Sergent-major de la compagnie
SMMA	Section mobile des mouvements aériens
SOFA	Convention sur le statut des Forces
S/off	Sous-officier
S/off resp	Sous-officier responsable
ST	Service temporaire
TPC	Transfert des pouvoirs de commandement
UNMO	Observateur militaire de l'ONU
USAF	United States Air Force
USN	Unité de soutien national
VCEMD	Vice-chef d'état-major de la Défense
VUS	Véhicule utilitaire sport
ZO	Zone d'opérations
ZResp	Zone de responsabilité



## INDEX

- Accord de Lomé (7 juillet 1999) 117
- Aéronef
- Airbus A310 107
  - Boeing 707 avec ravitaillement en vol 8, 9
  - Hercules C-130 93, 188
  - Polaris C-150 96, 105, 107
  - Hornet CF-18 8
  - Griffon CH-146 98
  - IL76 112, **116** *notes*
  - Mirage F-1 8
- Aéroport international de Goloson 96, 97, 107, 110
- Afghanistan ii, 67, 72, 85, 143-146, 150, 152, 155, 157, 161-165, 185, 201, 203, **207** *gloss.*
- Akrotiri 9
- Allemagne 2-5, 7, 11, 202
- Allemagne de l'Ouest (voir aussi Allemagne 2
- Amérique centrale 70, 71, 77, 79, 81, 87, 93, **115** *notes*
- Anyidoho, Brigadier-général Henry 42-44
- Arabie saoudite 1, 9, 12, 14, 179
- Armée nationale afghane (ANA) 144, 145, 147, 149-151, 154, 159, 161-163, 166, **205** *gloss.*, **206** *gloss.*
- Arone, Shidane 66
- Autorité provisoire de la coalition (APC) 189, **205** *gloss.*
- Autorité provisoire des Nations Unies au Cambodge (APRONUC) 19, 20, 22, 23, 27, 36, 38, 39, **205** *gloss.*
- Bagdad 187-189, 191-194, 196, 197, 199
- Bagram 144, 152, 155, 161-163, 167
- Bangladesh 42, 44, 46, 47, 122
- Banja Luka 90
- Base aérienne Aviano 127
- Base aérienne MacDill 93
- Base des Forces canadiennes (BFC)
- Baden Sollingen 2, 5, 9, 11
  - Borden 37, 203
  - Halifax 19, 88, 169, 201
  - Petawawa 71, 93, 202
  - Trenton 71, 81, 93-95, 101, 106-108, 110, 111, **115** *notes*
  - Valcartier 25
- Bataillon de para-commando belge 47
- Bataillon ghanéen 46, 48
- Bosnie 61, 70, 72, 78, 82, 83, 86, 87, 90, 190, 203
- Briefing de mise à jour sur le combat 151, 152
- Brigade multinationale de Kaboul (BMNK) 153, **205** *gloss.*
- Bureau de la reconstruction et de l'aide humanitaire (BRAH) 187, **205** *gloss.*
- Cambodge i, 19-21, 24-26, 30-35, 37, 38, 44, 45, 61, 203, 204, **205** *gloss.*, **207** *gloss.*
- Camp As-Sayliyah 187
- Camp Doha 185, 193, 196, 197
- Camp Julien 158
- Camp Mirage 72, 150, 152, 155, 170, 171, 172, 174, 175, 179-182, 187, 189, 190, 192
- Camp Victory 189, 196, 197
- CENTCOM 162, 169, 171, 178, 179, 185-188, 193, 194, **205** *gloss.*
- Centre de coordination de la coalition en Iraq (CCC-I) 187, **205** *gloss.*
- Centre d'instruction militaire de Kaboul (CIMK) 147, 148, 151, **205** *gloss.*
- Char de combat principal
- T-62 148
  - T-72 148
- Chef d'état-major de la Défense (CEMD) 43, 186, 188, **205** *gloss.*
- Chili 22

- Churchill, Winston S. 143
- Chypre 9, 61, 201-203
- Collège militaire royal du Canada 42, 201, 202, 204
- Comité international de la Société de la Croix-Rouge 46
- Commandement central (CENTCOM) 162, 169, 185, **205 gloss.**
- Commandement de la composante terrestre des forces de la coalition (CCTFC) ii, 185-188, 190-193, **205 gloss.**
- Conférence de Paris (octobre 1991) 20, 21
- Congo 44, 47, 89
- Crise d'Oka 62
- Dallaire, Major-général Roméo 41-45, 47, 48, 51
- DART 69, 77-82, 89, 93, 102, 105, 106, 108, 110, 113, 114, 187, 188, **206 gloss.**
- Defence Switched Network (DSN) 155, **206 gloss.**
- Deming, J. Edward 135
- Désarmement, démobilisation et réintégration (DDR) 117, 121, 161, **205 gloss.**
- Division multinationale sud-ouest (DMSO) 71, 84, 90, **205 gloss.**
- Doha 2, 9-12, 14, 15, 185, 193, 196, 197
- Droit des conflits armés 146, 147, 149
- Élément de soutien national (ESN) 150, 162, 163, 192, **206 gloss.**
- Élément de soutien du théâtre (EST) 189, 192, 197, **206 gloss.**
- El Salvador 19, 35
- Émirats arabes unis (AE) 162, 187, 190, 192, **205 gloss.**
- Équipe d'intervention en cas de catastrophe (DART) 71, 93, 187, **206 gloss.**
- Équipe de planification et de conception de l'Armée nationale afghane (EPC ANA) 145, 147, 149, 151, 161, 166, **206 gloss.**
- Équipe provinciale de reconstruction (EPR) 149, **206 gloss.**
- État-major J 177
- État-major interarmées (état-major J) 177, 201
- Figoli, Colonel Herbert 42, 45
- Flotte canadienne du Pacifique 137
- Floride 72, 93, 162, 169, 170, 179, 187, 190, 191
- Forces de coalition multinationales en Iraq (MCFI) 189, 193-195, **207 gloss.**
- Force de stabilisation (SFOR) 198, **208 gloss.**
- Force internationale d'assistance à la sécurité (ISAF) 148, 149, 152, 153, 155, 156, 162, **206 gloss.**
- Force opérationnelle canadienne 151 127, 186
- Force opérationnelle civilo-militaire conjointe de la coalition (FOCMCC) 148, **206 gloss.**
- Force opérationnelle interarmées de la coalition 7 (FOICoal-7) 187-189, 191, 192, 195, 198
- Force opérationnelle interarmées du Canada en Asie du Sud-Ouest (FOICASO) 89, 169-172, 178, 180, 186-188, 191-193, **206 gloss.**
- Force opérationnelle interarmées en Amérique centrale 70, 77
- Force opérationnelle interarmées en Asie du Sud-Ouest 144
- Forces canadiennes (FC) iii, v-vii, 2, 6-9, 43, 49, 70-72 74, 86, 87, **92 notes**, 93, 98, 99, 108, 109, 113, **114 notes**, **115 notes**, 118, 128, 141, 150, 158, **159 notes**, 164, 168, 172, 173-175, 178-181, 185-188, 190, 194, 201-204, **205-207 gloss.**
- Forces gouvernementales rwandaises (RGF) 45, 46
- Forces spéciales 147, 148

- Front patriotique rwandais (RPF) 45, 46, **208 gloss.**
- France 9, 166, 203
- Freetown 120, 124, 125
- Front révolutionnaire uni (FRU) 124, **206 gloss.**
- Gardez 149
- Ghana 42, 44-46
- Glasser, W.E. 135, 136
- Groupe de forces interarmées multinationales 180 (GFIM-180) 144
- Golfe Persique 1-5, 7, 12-14, 18, 25, 140, 144
- Golfe de Thaïlande 19, 23, 29, 34
- Guerre froide vi, 2, 28, 43, 47, **92 notes**
- Halifax 19, 88, 162, 202, 203
- Hélicoptère Sea King 140, 170, 173, 178
- Honduras 70, 71, 75, 77, 80, 84, 88, 93, 95, 96, 100, 108, 109, 113, 114, **116 notes, 203**
- Italie 127, 204
- Iraq 1, 7, 152, 158, 185-189, 191, 193, 196, 198, 199, 203, **205 gloss., 207 gloss.**
- Kaboul 144, 147, 149-151, 153, 157, 158, 161-163, 168, 201, **205 gloss.**
- Kanawake 62
- Kandahar 144
- Kenema 119, 121, 122
- Khmers rouges 20, 23, 31
- Kosovo 119, 127
- Koweït 1-3, 19, 185-188, 190, 191, 193-196, 203
- La Ceiba i, 93, 96, 97, 102, 106, 110, 112, 114, **116 notes**
- Lac Tonlé Sap 25, 32, 35
- Lahr 5, 13, 202
- MAECI **115 notes**, 186, 187, 189, 192, 194, 197, 199, **206 gloss.**
- Marchal, Colonel Luc 42, 47, 48
- Marine du Cambodge 24, 26, 29, 30
- Martin, Major Richard 61, 185, 186, 190, 203
- McCallum, John 187
- Médecins Sans Frontières* 46
- Mékong 32
- Mercier, Éric 189, 194
- Milice d'Interhamwe 53
- Military Professional Resources Incorporated (MPRI) 147, 148, **159 notes, 207 gloss.**
- Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) **115 notes**, 186, 187, **206 gloss.**
- Mission d'assistance des Nations Unies au Rwanda (MINUAR) 41-48, 52, 55-59, 201, **207 gloss.**
- Mission des Nations Unies en Sierra Leone (MINUSIL) 117, 121, 124, **207 gloss.**
- Mission d'observation des Nations Unies en Sierra Leone (MONUSIL) 117, 121, **207 gloss.**
- Mission d'observation des Nations Unies Ouganda-Rwanda (MONUOR) 46, **207 gloss.**
- Mission préparatoire des Nations Unies au Cambodge (MIPRENUC) 21, **207 gloss.**
- Montréal 70, 71, 88, 91
- Moyen-Orient 5, 9, 120
- National Internet Protocol Router Network (NIPRNet) 155, **207 gloss.**
- NCSM *Winnipeg* 137
- Négociations de paix d'Arusha 47
- New York 21, 24, 44, 51, 83, **136 notes**, 144, 201
- Nighthawks 1, 3, 6

- Office of Military Cooperation – Afghanistan (OMC-A) 144, 145, 161, 162, 168, **207 gloss.**
- Opération Apollo ii, 137, 161, 168, 170, 185, 201, 203
- Opération Athena 150, 158, 161, 168
- Opération Caravan 89
- Opération Central i, 93-95, 101, 109, 110, 112-114
- Opération Enduring Freedom (OEF) 185, **207 gloss.**
- Opération Force alliée 127
- Opération Friction 19
- Opération Iraqi Freedom (OIF) 185, 186, 192
- Opération Iris 185, 188
- Opération Palladium 70, 71, 90
- Opération Recuperation 171
- Opération Reptile i, 117, 126
- Organisation des Nations Unies (ONU) 20-27, 30, 31, 33-36, 38, 39, 43, 45-47, 64, 67, 77, 118, 120-122, 143, 196, 199, 201, **207 gloss.**
- Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) **207 gloss.**
- OTAN (Organisation du Traité de l'Atlantique Nord) 3, 5, 6, 8, 18, 43, 47, 82, 127, 143, 151, 162, 175, 203, 204
- Ottawa 25, 37, **74 notes**, **92 notes**, 112, 117, 171, 172, 182, 201
- Ouragan Mitch 96
- Philippines 22, 23
- Phnom Penh 19, 20, 22, 24, 25, 34, 35
- Plans, opérations et tâches des Forces canadiennes (POTFC) 190, **207 gloss.**
- Princess Patricia's Canadian Light Infantry (PPCLI) 144, **207 gloss.**
- Processus de prise de décision militaire (PPDM) 147, **207 gloss.**
- Programme d'instruction du personnel de brigade 144, 145, 147, 154, 158
- Qatar 2, 3, 5, 8, 9, 13, 16, 17, 185, 191, 201, **205 gloss.**
- Quartier général de la Défense nationale (voir QGDN) 43, 117, 119, 171, **207 gloss.**
- QGDN 37, 106, 107, 109-111, 117-119, 122, 171-175, 180, 181, 183, 184, 188-190, 197, **207 gloss.**
- Ream 23, 29, 30, 32, 36
- Représentant spécial du Secrétaire général (RSSG) 120, **208 gloss.**
- Réseau étendu de la Défense (RED) 155, **208 gloss.**
- Réseau d'information de la Défense (RID) **115 notes**, 155, **208 gloss.**
- Rowswell, Ben 189, 194
- Royal Air Force (RAF) 9, 204, **208 gloss.**
- Rwanda 41-55, 59, 117, 201, **207 gloss.**
- Saddam Hussein 1-3
- Sarajevo 84
- SFOR 82-84, **208 gloss.**
- Sicile 9
- Siège de l'ONU (QG de l'ONU) 21, 196, 201
- Sierra Leone 61, 117, 119, 121, 123, 202, **207 gloss.**
- Sre Amble 23
- Sous-chef d'état-major de la Défense (SCEMD) 6, 7, 119, 103, 131, 162, 169, 172-174, 177, 181, **206 gloss.**, **208 gloss.**
- Tampa Bay 72, 93, 95, 104, **115 notes**, 144
- Tikoka, Colonel Isoa 42, 46, 47
- Trenton 71, 81, 93-95, 101, 106-108, 110, 111, **115 notes**
- Uruguay 22
- Vicence 127
- Vietnam 20, 31

V<sup>e</sup> Corps 188, 192, 193, 198

Williams, Commandant Kelly 137

Winnipeg 93-95, 104, 105, 107, 113,  
115 *notes*, 137, 182

Yachee, Colonel Clayton 45, 56

Zone d'exclusion aérienne 127

Zone verte 196

1<sup>er</sup> Escadron des mouvements aériens  
93-95, 100, 113, 115 *notes*, 202, 203

1<sup>er</sup> Groupe-brigade mécanisé du Canada  
(1 GBMC) 71

1<sup>re</sup> Division aérienne du Canada 13, 94,  
203

2<sup>e</sup> Escadron des mouvements aériens 93,  
95, 103, 111, 115 *notes*

3<sup>e</sup> Bataillon, Princess Patricia's Canadian  
Light Infantry (3 PPCLI) 144

3<sup>e</sup> Bataillon, The Royal Canadian Regiment  
(3 RCR) 11

4<sup>e</sup> Escadre Cold Lake 71, 202, 204

5<sup>e</sup> Groupe-brigade mécanisé du Canada  
(5 GBMC) 71

8<sup>e</sup> Escadre de Trenton 93-95, 101-103, 106,  
107, 110

11<sup>th</sup> Armor Cavalry Regiment 147

17<sup>e</sup> Escadre vii, 94

409<sup>e</sup> Escadron d'appui tactique 1, 3, 201

435<sup>e</sup> Escadron 94, 113

**Contribuer à l'intérêt commun** est le deuxième volume de la collection « Au péril de notre vie » publiée par l'Institut de leadership des Forces canadiennes et qui se veut un recueil de défis et d'expériences en matière de leadership relatés par des chefs de tous grades des trois éléments et tirés d'opérations menées depuis la fin de la guerre froide, soit des années 1990 à nos jours. Il est consacré aux écrits de collaborateurs ayant occupé des postes d'officiers d'état-major, d'officiers de liaison et/ou d'observateurs de l'ONU dans le cadre d'opérations menées entre 1990 et 2004. Les expériences et réflexions personnelles exposées dans le présent ouvrage brossent un tableau des aventures et tribulations de gens ayant servi leur pays au péril de leur vie.