

Archived Content

Information identified as archived on the Web is for reference, research or record-keeping purposes. It has not been altered or updated after the date of archiving. Web pages that are archived on the Web are not subject to the Government of Canada Web Standards.

As per the [Communications Policy of the Government of Canada](#), you can request alternate formats on the "[Contact Us](#)" page.

Information archivée dans le Web

Information archivée dans le Web à des fins de consultation, de recherche ou de tenue de documents. Cette dernière n'a aucunement été modifiée ni mise à jour depuis sa date de mise en archive. Les pages archivées dans le Web ne sont pas assujetties aux normes qui s'appliquent aux sites Web du gouvernement du Canada.

Conformément à la [Politique de communication du gouvernement du Canada](#), vous pouvez demander de recevoir cette information dans tout autre format de rechange à la page « [Contactez-nous](#) ».

**CANADIAN FORCES COLLEGE / COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES
AMSP 10 / PSEM 10**



RESEARCH PAPER / MÉMOIRE DE RECHERCHE

**Un mal pour un bien ; un affaiblissement du commandement de mission au profit
d'une intégration des organisations internationales**

22 Octobre 2007 / 22 octobre 2007

By /par LCol Christian Mercier

This paper was written by a student attending the Canadian Forces College in fulfilment of one of the requirements of the Course of Studies. The paper is a scholastic document, and thus contains facts and opinions which the author alone considered appropriate and correct for the subject. It does not necessarily reflect the policy or the opinion of any agency, including the Government of Canada and the Canadian Department of National Defence. This paper may not be released, quoted or copied except with the express permission of the Canadian Department of National Defence.

La présente étude a été rédigée par un stagiaire du Collège des Forces canadiennes pour satisfaire à l'une des exigences du cours. L'étude est un document qui se rapporte au cours et contient donc des faits et des opinions que seul l'auteur considère appropriés et convenables au sujet. Elle ne reflète pas nécessairement la politique ou l'opinion d'un organisme quelconque, y compris le gouvernement du Canada et le ministère de la Défense nationale du Canada. Il est défendu de diffuser, de citer ou de reproduire cette étude sans la permission expresse du ministère de la Défense nationale.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	page 2
INTRODUCTION	page 3
COMMANDEMENT DE MISSION	page 5
Origines du commandement de mission	page 5
Commandement de mission au Canada et aux États-Unis	page 6
Commandement de mission au Pays-Bas	page 7
Les défis du commandement de mission	page 8
Le commandement de mission au niveau opérationnel	page 8
La proximité entre les niveaux opérationnels et la digitalisation	page 9
LES ORGANISATIONS INTERNATIONALES	page 11
Origines et champs d'action des organisations internationales	page 11
Les organisations non-gouvernementales	page 12
Le partenariat envisagé	page 14
LES RELATIONS CIVILO-MILITAIRES	page 17
L'ONU	page 17
L'OTAN	page 19
Le point de vue du Canada	page 20
L'Armée canadienne	page 21
DISCUSSION	page 23
CONCLUSION	page 30
BIBLIOGRAPHIE	page 32

RÉSUMÉ

Les théâtres d'opération militaire du XXI^e siècle amènent un lot de nouvelles considérations qui préoccupent les commandants des forces opérationnelles interarmées et qui remettent en cause les doctrines au sein de la profession des armes. La menace asymétrique qui façonne dorénavant l'espace de combat provoque une réduction de la menace militaire traditionnelle de l'époque de la guerre froide au profit de défis plus indirects de type insurrectionnel. C'est dans ce contexte que ce mémoire de recherche tenter de démontrer que l'intégration des organisations internationales, au sein des structures militaires, a pour effet de provoquer un affaiblissement du commandement de mission.

Pour ce faire, le cadre d'analyse comprend initialement un examen du commandement de mission afin de bien comprendre les principes qui régissent sa mise en pratique et les courants qui influencent son évolution. Dans un deuxième temps, un examen des acteurs non-militaires présents en théâtre d'opération nous amène à comprendre qui ils sont, quelles sont leurs sphères d'influence et quel est leur degré d'implication dans le cadre des conflits. Ces constats permettent ensuite d'entreprendre logiquement la vérification des rapports civilo-militaires, dans le contexte d'une campagne; en s'attardant plus particulièrement aux différents modèles de coopération et aux observations qui émanent de comptes-rendus récents. Cette analyse met en perspective les effets qui ont un impact sur la pratique de l'art du commandement.

«Les commandants des forces interarmées doivent s'assurer que les opérations interarmées sont intégrées et synchronisées dans le temps, dans l'espace et dans les objectifs avec les actions des autres forces armées dans le cas d'opérations multinationales, et avec les actions des organisations non militaires. »

Joint Pub 3-0, *Doctrine for Joint Operations*.

INTRODUCTION

Les théâtres d'opération militaire du XXI^e siècle amènent un lot de nouvelles considérations qui préoccupent les commandants des forces opérationnelles interarmées¹ et qui remettent en cause les doctrines au sein de la profession des armes. La menace asymétrique qui façonne dorénavant l'espace de combat provoque une réduction de la menace militaire traditionnelle de l'époque de la guerre froide au profit de défis plus indirects de type insurrectionnel.² Plusieurs réalités comme l'avancement rapide de la technologie de l'information, la globalisation des marchés, l'influence grandissante des acteurs non-étatiques et les changements démographiques sont à l'origine de l'émergence d'un nouveau contexte opérationnel. Ces paramètres forment les caractéristiques d'un contexte nouveau dans lequel naissent les crises humanitaires, l'instabilité politique, les guerres civiles et, voir même, des groupes terroristes transnationaux.³ En réponse à ces nouveaux phénomènes, les commandants doivent élaborer et expérimenter de nouvelles approches qui présentent de nouveaux défis de commandement.

¹ Définitions opératoires utiles pour ce mémoire de recherche : **interarmes** : qui comprend une panoplie de capacité militaire incluant les forces des trois éléments soit la Marine, l'Armée et l'Aviation, **inter-agences** : caractérise les relations entre les différents intervenants au sein d'un théâtre d'opération (on utilise aussi le terme **inter-organisation** dans le cas présent).

² Department of the National Defense. B-GL-310-001/AG001, *Land Operation 2021 : The Force Employment Concept for Canada's Army of Tomorrow*, (Kingston : Directorate of Land Concepts and Design, 2007), p. 4.

³ Ibid.

Au Canada plus particulièrement, la conduite des opérations est grandement influencée par le concept de la guerre à trois volets qui permet de focaliser non pas seulement sur les opérations de combats, mais également et simultanément sur les opérations de stabilité et de reconstruction. Cette dynamique s'exécute avec une approche gouvernementale concertée⁴ permettant ainsi une meilleure synchronisation des efforts nationaux et une meilleure harmonisation des ressources attribuées à la résolution d'un conflit.⁵ C'est d'ailleurs dans ce cadre bien précis que l'implication d'une panoplie d'acteurs non-militaires fait partie du nouvel espace de combat et constitue, dorénavant, une potentialité importante pour les forces militaires.⁶

Ce nouvel environnement nécessite plus de flexibilité et d'agilité mentale pour composer avec un ennemi imprévisible et parfois difficile à identifier en plus de côtoyer les nombreux acteurs qui gravitent en périphérie des opérations militaires. À cet égard, l'exploitation du commandement de mission, qui favorise une pleine participation des militaires à tous les niveaux, semble avoir fait ses preuves.⁷

Cependant, la multiplicité des acteurs en théâtre vient modifier l'exercice du commandement en élargissant la coopération et l'intégration avec des organismes non-militaires. Cette dynamique génère des débats qui nous amènent à reconsidérer la pratique de l'art du commandement en fonction de cette collaboration devenue nécessaire. Ce mémoire de recherche se penchera sur l'intégration de ces acteurs civils,

⁴ Traduction libre de «Whole of Government Approach». Cette approche se veut un courant de pensée qui favorise une approche globale des différents organismes gouvernementaux tels que la défense, la diplomatie, les finances, le domaine judiciaire, l'agriculture et le développement durable. Ibid., p. 30.

⁵ Bernd Horn Colonel, *In Harm's Way : On The Front line of Leadership, Sub Unit Command on Operations*, (Canada: Canadian Defence Academy Press, 2006), p. 129.

⁶ Department of the National Defense. B-GL-310-001/AG001, *Land Operation 2021 : The Force Employment Concept for Canada's Army of Tomorrow*, (Kingston : Directorate of Land Concepts and Design, 2007), p. 26-27.

⁷ Bernd Horn Colonel, *In Harm's Way : On The Front line of Leadership, Sub Unit Command on Operations*, (Canada: Canadian Defence Academy Press, 2006), p. 129-142.

au sein des structures militaires, afin de déterminer si cela aura pour effet de remettre en question la pratique du commandement de mission? Cet essai tentera donc de démontrer la thèse selon laquelle *cette intégration des organisations internationales aura pour effet de provoquer un affaiblissement du commandement de mission.*

Pour ce faire, le cadre d'analyse comprendra initialement un examen du commandement de mission afin de bien comprendre les principes qui régissent sa mise en pratique et les courants qui influencent son évolution. Dans un deuxième temps, un examen des acteurs non-militaires présents en théâtre d'opération nous amènera à comprendre qui ils sont, quelles sont leurs sphères d'influence et quel est leur degré d'implication dans le cadre des conflits. Ces constats permettront ensuite d'entreprendre logiquement la vérification des rapports civilo-militaires, en s'attardant plus particulièrement aux différents modèles de coopération et à certaines observations qui émanent de comptes-rendus. L'analyse tentera de mettre en perspective les effets qui ont un impact sur la pratique de l'art du commandement. Les conclusions de cette démarche permettront de vérifier si cette dynamique provoquera un affaiblissement du commandement de mission.

COMMANDEMENT DE MISSION

Origines. La pratique de l'art du commandement est un sujet qui captive les chefs militaires et qui alimente bien des débats au sein de la profession des armes.

Historiquement, on peut remonter jusqu'à l'ère napoléonienne pour confirmer les premiers signes du commandement de mission.⁸ Plus tard, quant à eux, les prussiens

⁸ Stephen Bungay, "The Road to Mission Command: The Genesis of a Command Philosophy." *British Army Review*, no 137 (été 2005): p. 22.

l'ont formellement mis en pratique à partir de la première guerre mondiale.⁹ D'autre part, c'est seulement depuis les années 1980 que les pays occidentaux ont commencé à adopter ce style de commandement de façon formelle basée sur une doctrine bien élaborée. Appelé aussi «Auftragstaktik» par les allemands, le commandement de mission est axé sur une compréhension claire des buts fixés par le commandant lesquels régissent ainsi l'accomplissement d'une mission.¹⁰

Au Canada et aux États-Unis. D'après la doctrine canadienne, les principes fondamentaux qui gouvernent sa pratique sont l'importance de comprendre l'intention du commandant, la définition d'une responsabilité claire pour réaliser cet objectif et la prise de décision opportune.¹¹ Par conséquent, il est important de souligner que le succès du commandement de mission repose, en grande partie, sur l'initiative des subordonnés et la relation de confiance qui s'exerce avec leurs supérieurs. Il permet de réduire le besoin de communiquer tout en favorisant la prise de décision au plus bas niveau possible. La doctrine américaine est d'ailleurs très spécifique à cet effet et va même jusqu'à préciser que les subalternes doivent être en mesure, à partir des instructions reçues, de porter des jugements et de prendre des actions, même dans les situations les plus imprévisibles.¹² Cette dynamique est également basée sur une compréhension claire des effets recherchés

⁹ Jim Storr, Major, "A Command Philosophy for the Information Age: The Continuing Relevance of Mission Command." *Defense Studies*, Vol 3, no 3 (automne 2003): p. 119-124.

¹⁰ Robert Leonard, *The Art of Maneuver: Maneuver-Warfare Theory and AirLand Battle*, (United States of America: Presidio Press, 1991), p. 113.

¹¹ Ministère de la Défense nationale. A-PA-005-000/AP-005, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes*, (Ottawa : Chef de l'état-major de la Défense, 2007), p. 37.

¹² Headquarters Department of the Army. FM 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces*, (Washington: Department of the Army, 2003), p. 1-17 – 1-19.

afin de faciliter le processus décisionnel et d'écourter les échanges en vue d'imposer le rythme à l'adversaire pendant la conduite des opérations.¹³

Aux Pays-Bas. Pour leur part, les Pays-Bas mettent l'accent sur l'harmonisation des efforts (Unity of Effort) à tous les niveaux opérationnels à partir de relations interpersonnelles établies au sein d'une chaîne de commandement clairement articulée, appliquant ainsi les principes du leadership partagé. L'emphase est mise davantage sur la nécessité de bien outiller les commandants afin qu'ils soient en mesure de dominer les situations complexes, imprédictibles et confuses.¹⁴

L'ensemble de la doctrine qui existe sur le sujet souligne particulièrement l'importance de la confiance mutuelle. Elle résulte de rapports basés sur la crédibilité des individus laquelle s'acquiert à travers un cumul d'expériences qui permettent de bâtir des relations solides. Ce critère est non négligeable et contribue à façonner l'environnement qui permettra aux commandants d'exploiter pleinement les capacités de l'équipe et ainsi décentraliser, au plus bas niveau possible, la liberté d'action et le pouvoir décisionnel. Cependant, cet élément essentiel est dorénavant soumis à un bouleversement considérable compte tenu de la diversité des acteurs qui participent maintenant aux opérations et du fait que ces derniers ne sont pas nécessairement militaires.

Étant un des modèles qui présente le plus de potentiel à l'heure actuelle, la pratique du commandement de mission est répandue et semble offrir toute la flexibilité pour répondre aux caractéristiques des théâtres d'opération du XXI^e siècle. Malgré tout, la mise en pratique du commandement de mission n'est pas une simple affaire.

¹³ Ministère de la Défense nationale. B-GL-300-003/FP001, *Le commandement*, (Ottawa : Direction des publications de doctrine de l'Armée de terre, 2000), p. 3-6 – 3-7.

¹⁴ Ministry of Defense. *Netherlands Defense Doctrine*, (The Hague: Netherlands Defense Staff, 2005), p. 89-91.

Les défis du commandement de mission. Des études démontrent que des unités qui croyaient vivre cette culture n'ont pas su en exploiter toute la potentialité.¹⁵ L'obstacle principal semble être relié aux difficultés évidentes d'établir une relation de confiance mutuelle dans un cadre où la mission n'est pas établie de façon claire et plus particulièrement encore dans un contexte de coopération hybride. Il en résulte donc que les commandants soient réticents à assumer les risques qui sont liés à ce genre d'incertitude.¹⁶ Toutefois, il est intéressant de noter que c'est dans ce genre de situation, où les enjeux sont plus ou moins clairs, que le commandement de mission offre aux chefs subalternes la flexibilité pour pouvoir répondre efficacement au déroulement des événements et ainsi garder l'initiative. C'est d'ailleurs dans ce genre de contextes que les opérations de contre-insurrections se vivent au quotidien. D'une part, il est donc raisonnable de conclure que le commandant doit être prêt à accepter un certain niveau de risque pour pratiquer ce style de leadership. D'autre part, on peut conclure que les chefs subalternes ont tout à gagner d'un environnement moins défini pour espérer mettre à profit toute la potentialité du commandement de mission.

Le commandement de mission au niveau opérationnel. La pratique du commandement de mission, au niveau opérationnel, est également un levier important qui permet d'exploiter à fond les capacités de l'équipe. L'art opérationnel¹⁷ est ainsi donc pratiqué non pas seulement par le commandant d'une force opérationnelle interarmes

¹⁵ AD L.W. Volgelaar et Eric-Hans Kramer. "Mission Command in Dutch Peace Support Missions." *Armed Forces & Society*, Vol 30, no 3 (printemps 2004): p. 416-431.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ On entend ici par l'art opérationnel, la planification et la conduite des campagnes qui permettent de traduire les objectifs stratégiques à atteindre en actions militaires concrètes qui permettront de rencontrer et de matérialiser ces dits objectifs.

mais par l'ensemble de son état-major et par les commandants subordonnés.¹⁸ Il existe cependant différents courants de pensée qui proposent que d'autres types d'approches du commandement puissent également avoir une certaine valeur compte tenu, plus particulièrement, des considérations d'ordre culturel ou historique au sein d'une coalition.¹⁹ Dans un tel cas, l'établissement d'une relation de confiance sera soumis à un laps de temps qui permettra éventuellement le rapprochement nécessaire. De ce même ordre d'idée, il est intéressant de souligner, dans le cas des conflits, l'émergence de l'approche basée sur les effets.²⁰ Cette pratique est axée sur les résultats à atteindre et non pas sur les directives qui déterminent les moyens nécessaires pour y arriver. Cette mise en application, bien particulière, de l'art opérationnel rejoint pleinement la philosophie du commandement de mission. En effet, elle accentue toute l'importance d'avoir une complicité avec les commandants subordonnés en vue d'avoir une conception commune de l'espace de bataille et de la conduite des opérations. Il y a tout de même d'autres considérations qui affectent également la pratique du leadership.

La proximité entre les niveaux opérationnels et la digitalisation des forces. Le rapprochement entre les sphères opérationnelles et la digitalisation des forces militaires a pour effet de mettre au défi le commandement de mission.²¹ La proximité entre les niveaux opérationnels est provoquée par une centralisation du processus décisionnel qui a pour effet de faire graviter des enjeux tactiques ou opérationnels dans l'arène stratégique. De plus, la gestion et le partage de l'information générée par la digitalisation permet

¹⁸ Allan English, Daniel Gosselin, Howard Coombs et Laurence M. Hickey, *Operational Art: Canadian Perspectives, Context and Concepts*, (Canada: Canadian Defence Academy Press, 2005), p. 8.

¹⁹ Ibid., p. 14.

²⁰ Une traduction de « effects-based approach ». Ibid, p. 29.

²¹ Allan English, *The operational Art: Canadian Perspectives, Leadership and Command*, (Canada: Canadian Defence Academy Press, 2006), p. 204-209.

maintenant aux commandants de s'ingérer trop facilement dans les actions tactiques. Il en résulte une forme de désordre qui non seulement est complètement opposée au commandement de mission mais a pour effet également de déresponsabiliser les chefs.²² Néanmoins, les leaders militaires sont conscients de ces risques d'ingérence et des opportunités qui permettent de s'immiscer dans les moindres détails de la sphère de responsabilité de leurs subordonnés.²³ Cette réalité, engendrée par la digitalisation des opérations, entraîne une remise en question du commandement de mission traditionnel et une forme de retour à la situation napoléonienne en permettant cette intrusion du stratégique dans le milieu tactique.

Bref, cet examen du commandement de mission permet de mettre en perspective les avantages et la potentialité que ce style de leadership offre afin de confronter les nouvelles situations engendrées par les conflits de type asymétrique. Les défis associés avec sa pratique et les relations nécessaires pour en apprécier tous les bénéfices sont une prise de conscience importante en vue de mieux comprendre les effets de la coopération et de l'intégration des acteurs non-militaires qui font l'objet de ce mémoire de recherche. En effet, cette dimension humaine ajoute considérablement aux lots de facteurs qui affectent la pratique du commandement de mission.

La conduite des plans de campagnes est dorénavant influencée grandement par l'apparition de plusieurs acteurs qui font maintenant partie intégrante des théâtres d'opération. Ceux-ci offrent tout un éventail de possibilités aux commandants des forces

²² Ibid.

²³ Bernd Horn Colonel, *In Harm's Way : On The Front line of Leadership, Sub Unit Command on Operations*,(Canada: Canadian Defence Academy Press, 2006), p. 129-142.

opérationnelles interarmées en vue d'atteindre les objectifs militaires.²⁴ Ces acteurs non-militaires sont en grand nombre et viennent modifier la dynamique de la conduite des opérations. Avant d'expliquer leurs relations et leur interface avec les autorités militaires, il semble tout à fait à propos de tenter de comprendre qui ils sont et quels sont leurs rôles.

LES ORGANISATIONS INTERNATIONALES

Ce volet du mémoire de recherche fournit une courte étude des organisations internationales en vue de mieux cerner leur implication, leurs objectifs et leurs rôles au sein d'un théâtre d'opération. L'établissement de leur origine, leurs retombées au sein de l'ordre mondial et l'établissement des grandes lignes de leurs champs d'action permettent ainsi d'aborder cette prochaine étape avec un cadre de référence utile qui facilitera l'analyse.

Origines et champs d'action. Les organisations internationales ont vu le jour vers 1815 et ont connu une croissance lente au cours du XIX^e siècle. C'est après la première guerre mondiale que le besoin de mécanismes permettant de favoriser l'ordre mondial est apparu dans le domaine politique, économique et social.²⁵ À partir de 1944, à Bretton Woods, les organisations internationales ont fait l'objet d'une prolifération importante permettant ainsi à des milliers d'individus de devenir des acteurs de la scène internationale.²⁶ Aujourd'hui, les organisations internationales sont devenues un

²⁴ Allan English, *The operational Art: Canadian Perspectives, Leadership and Command*, (Canada: Canadian Defence Academy Press, 2006), p. 210.

²⁵ Pierre de, Senarclens, *La politique internationale*, (Paris : Dalloz, 2000), p. 93-95.

²⁶ Ibid.

incontournable. Elles sont devenues essentielles au point où leur participation influence, dans certains cas, l'évolution des conflits. Cette implication vient modifier la conduite des opérations militaires et pose de nouveaux défis aux commandants qui les dirigent. En plus de promouvoir le développement économique et social, ces organismes contribuent directement à maintenir l'ordre international en s'impliquant dans les sphères politiques, dans le domaine étatique, dans les affaires étrangères et dans le domaine du droit en particulier. Certains ont un champ d'action plus ou moins diversifiés et une vocation, selon le cas, régionale ou élargie.²⁷ Ces organismes sont en général indépendants des pouvoirs étatiques et ont une capacité politique limitée mais, exceptionnellement, dans certains cas, leur influence peut être considérable.²⁸ Comme l'Organisation des Nations Unies (ONU), le Fonds monétaire international (FMI), l'organisation internationale du travail (OIT) et la Banque internationale de reconstruction et de développement (la Banque mondiale), certaines organisations internationales contribuent directement à l'établissement de l'ordre mondial.²⁹

Les organisations non-gouvernementales. Pour leur part, les organisations non-gouvernementales (ONG) occupent une place prédominante dans les sphères des affaires économiques, sociales ou culturelles, dans la promotion des droits de l'homme, dans la conduite des missions d'aide humanitaire ou encore dans le domaine de la protection de l'environnement.³⁰ Ces dernières sont des acteurs actifs impliqués à la grandeur du globe et possèdent un pouvoir considérable auprès de la communauté internationale. La

²⁷ Ibid., p. 96.

²⁸ Ibid., p. 98-101.

²⁹ James J. Hentz et Boas Morten, *New and Critical Security and Regionalism: Beyond the Nation State*, (Vermont: Ashgate, 2003), p. 44-49.

³⁰ Pierre de Senarclens, *La politique internationale*, (Paris : Dalloz, 2000), p. 120-122.

prolifération des ONG semble clairement établie comme un mécanisme qui répond à un besoin de réaliser un ordre social sur la scène mondiale et en définit le champ d'action.³¹

À cet égard, la démocratisation des États et l'apparition de la société civile ont favorisé la création d'un bon nombre de sociétés qui participent activement aux échanges transnationaux.³² Dans cet espace supranational gravitent les réalités du trafic de la drogue, des mouvements massifs d'immigration, des déplacements en grand nombre de réfugiés, des violations aux droits de la personne, de la dégradation de l'environnement qui menace la planète, de l'élargissement des réseaux de communication, de la maladie et des conflits.³³ Plusieurs de ces mouvements ou régimes internationaux sont des menaces importantes pour la sécurité nationale et internationale et les ONG semblent, de toute évidence, être des éléments régulateurs qui permettent d'en amoindrir les effets. Leur contribution est reconnue et contribue directement à alléger la souffrance de la population des pays en guerre en favorisant la reconstruction et l'établissement de conditions sociales qui permettent même, dans certains cas, des échanges positifs et profitables avec les belligérants.³⁴ Leur contribution, lors des efforts de reconstruction des pays affectés par le tsunami, est un exemple probant de leur efficacité et de leur rapidité d'action où ils ont su mettre en place des services d'urgence efficaces dans un laps de temps très court.³⁵ Cette démonstration confirme, de façon saisissante, la nécessité de ne pas négliger l'apport des ces organismes dans l'élaboration et la conduite des campagnes militaires.

³¹ Oliver P. Richmond, "Introduction: NGOs, Peace and Human Security." *International Peacekeeping* (13533312) 10, no 1 (printemps, 2003): p. 1-5.

³² Elke Krahnemann, *New Threats and New Actors in International Security*, (United States of America: Palgrave Macmillan, 2005), p. 24-26.

³³ Ibid.

³⁴ Lawrence D. Freedman, "Military, Scientific, and Technological." *Foreign Affairs* 86, no 1 (janvier / février, 2007): p. 162.

³⁵ Bello Walden, "The Rise of the Relief-and-Reconstruction Complex" *Journal of International Affairs*, Vol 59, no 2 (printemps 2006): p. 290.

De toute évidence, les rapprochements anticipés avec ces agences seront nécessaires.

Cette constatation vient soutenir davantage le besoin de s'attarder à cette problématique tout en permettant d'éliminer complètement l'option de non coopération.

Les courants actuels laissent présager l'apparition, encore plus grande, d'un nombre significatif d'ONG dans les années à venir.³⁶ Il y a également un rapprochement qui semble se confirmer dans le domaine des affaires militaires où ces acteurs sont maintenant reconnus comme partenaires importants pour contribuer étroitement aux efforts de reconstruction et à l'établissement de conditions de paix. Cet apport est d'ailleurs essentiel à la conduite des opérations en vue d'établir une forme de stabilité immédiate suite aux activités de combats. Les capacités évidentes de ces organismes sont mises à profit sur la scène mondiale et les progrès des dernières années permettent d'affirmer non seulement leur niveau d'efficacité mais également leur potentiel de rendement. En effet, des observations permettent de conclure qu'il est parfois plus avantageux financièrement de faire appel aux ONG pour participer à certaines opérations de maintien de la paix qu'au déploiement de troupes militaires.³⁷ Les opérations actuelles de paix ne sont donc plus uniquement l'affaire du domaine militaire. Les organismes internationaux sont devenus des partenaires essentiels qui permettent de rehausser de beaucoup la capacité militaire dans plusieurs sphères d'influence tels que les efforts de reconstruction, l'aide humanitaire et l'appui aux gouvernements.³⁸

Le partenariat envisagé. L'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) a d'ailleurs saisi cette opportunité et elle considère que des partenariats très étroits sont

³⁶ Elke Krahnemann, *New Threats and New Actors in International Security*, (United States of America: Palgrave Macmillan, 2005), p. 28-29.

³⁷ Ibid., p. 38-39.

³⁸ Ibid.

nécessaires en vue d'atteindre les objectifs avec une synergie collective qui permettra de réunir tous les intervenants d'un théâtre d'opération.³⁹ On ne parlera plus dorénavant d'efforts parallèles où d'activités simultanées. La nécessité de travailler conjointement avec les organismes internationaux fait partie du nouveau contexte des conflits militaires confronté à des réalités complexes dans un espace multidimensionnel et multifonctionnel.⁴⁰ Cette potentialité devient donc, pour les militaires, un outil important à considérer comme multiplicateur de force.

Confrontés à cette nouvelle dynamique de coopération, qui semble inévitable, les organismes internationaux expérimentent une nouvelle forme de mutation. Tout particulièrement dans le domaine des ONG, on assiste à des mouvements de recrutement qui visent à mobiliser d'anciens militaires pouvant occuper des postes d'influence afin de faciliter la coopération anticipée.⁴¹ Des rapprochements sont également favorisés avec les autorités militaires par le biais d'entraînement conjoint, d'échanges d'informations, de programme de stages réciproques et la participation à des forums d'échanges sur l'évolution de cette dite coopération.⁴² De toute évidence, l'évolution des dernières années et la transformation actuelle des théâtres d'opération fait en sorte de changer l'interface avec les différents acteurs et oblige les forces militaires à repenser leurs façons de faire. Ce bouleversement génère des remises en question et influence bien plus que la sphère de coopération avec les agences non-militaires.

³⁹ Carlo Masala et Saari Luoma Katariina, *Renewing NATO's Partnership: Towards a Coherent and Efficient Framework*, (Rome: Jean Dufourcq, 2006), p. 49-51.

⁴⁰ Natalie Mychajlyszyn et Timothy M. Shaw, *Twisting Arms and Flexing Muscles: Humanitarian Intervention and Peacebuilding in Perspective*, (Vermont: Ashgate, 2005), p. 113-120.

⁴¹ Sami Makki, *Militarisation de l'humanitaire, privatisation du militaire, et stratégie globale des États-Unis*, (France : CIRPES, 2005), p. 111.

⁴² Ibid., et Guy C. Swan III, "Bridging the Nongovernmental Organization-Military Gap." *Military Review* 76, no 5 (1996/09//septembre /octobre 96) : p. 32-33.

L'évolution récente des conflits nous positionne donc devant une problématique qui comprend plusieurs enjeux et provoque de nouvelles alliances indispensables au succès des opérations. La réussite des missions dépendra directement de l'implication des chefs et de leur habileté à composer avec la diversité des acteurs dans leurs secteurs de responsabilité.⁴³ De là toute l'importance de pratiquer un leadership qui favorisera une pleine intégration. Les autorités militaires, au Canada, misent sur le commandement de mission et sur les qualités exceptionnelles des chefs pour relever ces défis.⁴⁴ Cependant, plusieurs questions sont au cœur de ce débat. Est-il raisonnable de croire que le commandement de mission pourra permettre de s'adapter à ce nouvel environnement en facilitant la collaboration avec les acteurs non-militaires? Plusieurs conditions fondamentales semblent faire l'objet de sérieuses remises en question.

Cet examen des organisations internationales permet de saisir leur niveau d'influence, l'ampleur de leur champ d'action en plus de démontrer clairement la nécessité de rapprochement avec les forces militaires. Cette nouvelle dynamique de coopération, en réaction au nouveau contexte opérationnel, a favorisé l'initiation d'un processus de réflexion qui remet en cause les partenariats et pousse encore plus loin la relation vers une intégration. Voyons donc maintenant comment cette coopération s'exerce dans les faits et les défis qu'elle représente pour l'application du commandement de mission.

⁴³ Ministère de la Défense nationale. *Le concept d'emploi de l'Armée de terre : une Armée, une vision, une équipe*, (Ottawa : Chef de l'état-major de l'Armée de terre, 2004), p. 49.

⁴⁴ Ibid. Et Department of the National Defense. B-GL-310-001/AG001, *Land Operation 2021 : The Force Employment Concept for Canada's Army of Tomorrow*, (Kingston : Directorate of Land Concepts and Design, 2007), p. 23.

LES RELATIONS CIVILO-MILITAIRES

«Our best officers and planners should focus not on victory in a single, climatic campaign, but on victory in protracted wars that will require creative combat, peacekeeping, and reconstruction policies. Military planners for the Three Block war will need to understand development, local politics, and speak fluent joint, interagency and NGO. »

Joseph J. Collins⁴⁵

La multiplicité des acteurs, leur divergence d'intérêts et les réseaux de communication font en sorte que l'espace de combat n'est plus un terrain uniquement réservé aux forces militaires. Les commandants sont donc confrontés à un univers complexe dans lequel plusieurs dynamiques indépendantes influencent directement l'atteinte des objectifs stratégiques à rencontrer mettant ainsi leur leadership à rude épreuve. À la lumière de cette constatation il devient évident qu'une série d'avantages sont liés à un rapprochement éventuel et à une cohésion plus grande en vue d'harmoniser les efforts nécessaires à la conduite d'une campagne. C'est donc à partir des différents modèles de coopération civilo-militaire et d'observations qui émanent de comptes-rendus que la suite de cette recherche permet d'en entreprendre l'analyse. L'étude de ces rapports aide à saisir comment le commandement de mission peut contribuer à la poursuite des opérations. Il est à noter que des liens étroits soient déjà établis au sein de certaines missions de paix permettant, par l'observation des faits, de mieux en comprendre les enjeux concernés.

ONU. L'ONU s'est attardée à cette question en élaborant des concepts qui permettent de mieux palper l'articulation d'un processus de collaboration. On parle

⁴⁵ Joseph J. Collins, "Afghanistan: Winning a Three Block War." *Journal of Conflict Studies*, Vol XXIV, no 2 (hivers 2004): p. 74.

d'abord de coopération horizontale en faisant référence aux échanges latéraux à plusieurs niveaux. Ce sont principalement des échanges entre les différents organismes et les militaires qui s'appliquent sur le terrain. Dans un deuxième temps, la cohésion verticale est celle qui permet d'harmoniser le processus décisionnel et plus particulièrement le développement d'une approche où les propos à caractère politique seront sensiblement similaires pour l'ensemble des participants d'une mission. Cette approche permet de concerter les efforts de différents intervenants en développant des stratégies de communication et des thèmes directeurs communs. Finalement, la cohérence dans le temps, joue un rôle déterminant dans le processus évolutif d'un conflit. Le contexte original de la crise par rapport aux progrès réalisés et par rapport aux changements de la situation doit favoriser une évolution parallèle qui ne bouscule pas les efforts de reconstruction et l'établissement d'un programme de paix durable.⁴⁶ Inspirée de cette approche de concertation, l'ONU tente de favoriser l'élimination des causes de l'instabilité dès le début de la campagne militaire en vue d'harmoniser le plus possible les efforts des partenaires qui contribuent à la résolution du conflit⁴⁷. Une telle dynamique incite, de toute évidence, des communications saines tout en favorisant des rapprochements au sein des organisations. Il semble logique que la cohésion verticale, dans le cas présent, soit en ligne avec la pratique du commandement de mission et pourrait même en faciliter l'exercice. Il est important de souligner que l'ONU est probablement un modèle en terme de collaboration étant donné qu'elle vit cette réalité depuis déjà plusieurs années. À l'instar de l'ONU, l'OTAN s'intéresse aussi grandement à cette question de coopération.

⁴⁶ Cette approche est développée particulièrement dans l'ouvrage suivant : Jocelyn Coulon, *Guide du maintien de la paix*, (Outremont: Athéna, 2006), p. 91-96.

⁴⁷ Ibid., p. 112.

OTAN. Depuis 2003 une doctrine a vu le jour, au sein de l'OTAN, dans le cadre des opérations de coopération entre civils et militaires (CIMIC).⁴⁸ Cette dernière a pour but d'orchestrer la dynamique de collaboration des différents acteurs et ainsi offrir au commandant d'un secteur d'opération interarmes la possibilité de mieux saisir l'ampleur de la collaboration possible. Cette doctrine a créé, au sein d'un théâtre d'opération, des moyens pour faciliter l'articulation d'une association étroite au niveau stratégique et opérationnel. C'est dans cet esprit que l'OTAN a établi un programme de partenariat qui permet aux ONG, par exemple, de visiter le quartier général de l'Alliance, de participer à des symposiums et à des programmes de formation en vue de favoriser des rapprochements. Ces initiatives semblent être un bon point de départ pour initier des échanges durables. L'OTAN a à cœur de développer des relations étroites avec les organisations internationales et ainsi formaliser des mécanismes qui permettront l'intégration dans la conduite des campagnes.⁴⁹ Cette façon de côtoyer les organisations internationales permet aux forces militaires de travailler de concert avec elles tout en demeurant à l'écart de leurs processus décisionnels. On fait référence ici à la coopération et non pas à l'intégration de ces dites organisations. L'approche CIMIC à tout de même beaucoup de potentiel afin d'encourager l'harmonisation des efforts mais demeure un modèle susceptible de permettre la réalisation d'actions isolées. Ce modèle favorise, d'une certaine façon, la pratique du commandement de mission en permettant aux forces militaires d'opérer indépendamment des processus décisionnels des organisations civiles. Il ne faut pas perdre de vue que la coopération sur le terrain fait l'objet de directives bien précises résultant, bien des fois, d'une certaine volonté de conserver les autorités

⁴⁸ Laure Borgomano-Loup, *Improving NATO-NGO Relations in Crisis Response Operations*, (Rome: Jean Durfourq, 2007), p. 45-50.

⁴⁹ Ibid.

décisionnelles à un haut niveau. En effet, les actions qui auraient pour conséquence d'influencer négativement l'avancement d'une mission feront l'objet de mesures rigoureuses de contrôle. La nature confidentielle des opérations de combat en vue de conserver l'élément de surprise et l'usage de la force en sont des exemples concrets. L'intérêt manifesté par l'OTAN, pour cette question, a tout de même contribué à créer un mouvement mobilisateur de l'ensemble des membres de l'Alliance afin de bénéficier pleinement de ce nouvel environnement.

Le point de vue du Canada. Le Canada aussi s'intéresse à cette question. Dans les faits, les troupes canadiennes vivent, au quotidien, une coopération étroite avec les différents partenaires qui occupent le théâtre d'opération en Afghanistan.⁵⁰ L'Armée canadienne estime qu'elle est actuellement au stade où la conduite de ses opérations est harmonisée et fait l'objet d'une coordination inter-organisations étroite. Le progrès réalisé dans ce domaine est utilisé par le Chef d'état-major de l'Armée pour consolider les gains acquis en vue de déterminer les objectifs à rencontrer. Dans cette perspective, l'Armée vise à atteindre la conduite d'opérations interarmées avec une intégration inter-organisations complète dans un cadre de coordination multinationale.⁵¹ En vue de faciliter l'atteinte des objectifs visés, l'Armée s'est dotée, tout récemment, d'une philosophie permettant de mieux intégrer la dimension inter-agence. Le processus d'intégration faisant l'objet de ce mémoire semble être clairement enclenché et les efforts, d'un point de vue canadien, semblent être formellement établis à partir de la vision du chef d'état-major de l'Armée.

⁵⁰ Joseph J. Collins, "Afghanistan: Winning a Three Block War." *Journal of Conflict Studies*,

L'Armée canadienne. Le «Joint Interagency Multinational Public» (JIMP) servira de fondement à l'Armée canadienne comme doctrine en vue de favoriser au maximum cette intégration. Cette dernière facilitera la concertation d'une panoplie d'acteurs et d'organismes internationaux dans un contexte interarmes.⁵² L'apparition de ce concept vient éclaircir considérablement la façon dont cette coopération devra s'exercer.

L'Armée ne veut pas seulement définir sa façon de faire mais projeter l'image qu'elle agit de façon professionnelle afin d'entretenir un lien de confiance avec le grand public à l'étranger et au Canada.⁵³ Ce constat permet d'apprécier combien les Forces terrestres sont soucieuses de l'image qu'elles projettent auprès de leurs partenaires et aux yeux du public. Cette dernière est une responsabilité importante des chefs sur qui repose, en grande partie, la responsabilité de rencontrer les objectifs fixés par les commandants.

Dans ce contexte, il est clair que le commandement de mission semble offrir le plus de possibilité pour appuyer cette démarche malgré les défis que représente un rapprochement avec des partenaires non-militaires. Les forces terrestres doivent également être habilitées à opérer dans un environnement multinational et avec une multiplicité d'agences de façon concertée dans le but d'atteindre les objectifs désirés.⁵⁴

Cette marche à suivre inclus divers départements gouvernementaux, des ONG, des organisations formées de volontaires, des organisations commerciales, les médias et bien d'autres. Le JIMP permettra de créer des mécanismes de planification et d'exécution conjoints en plus d'intégrer les efforts des ONG dans la création de plans de campagne.⁵⁵

⁵² Department of the National Defense. B-GL-310-001/AG001, *Land Operation 2021 : The Force Employment Concept for Canada's Army of Tomorrow*, (Kingston : Directorate of Land Concepts and Design, 2007), p. 25-27.

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Ibid.

La synchronisation en sera d'autant plus facilitée dans l'atteinte des objectifs visés.⁵⁶

Ces objectifs semblent ambitieux et ne se limitent pas seulement à la conduite des opérations sur le terrain mais inclus également des efforts conjoints pendant la phase de préparation, laissant sous-entendre la participation des partenaires au processus de planification opérationnelle. Les plans de campagne comprennent déjà l'implication de plusieurs acteurs. Cette orientation aura pour effet de modifier la dynamique au sein des états-majors dédiés à l'organisation des campagnes. La participation de nouveaux collaborateurs à la planification et à la conduite des campagnes vient sérieusement influencer l'application du commandement de mission. Comme souligné antérieurement, la dynamique au sein d'un quartier général est favorisée de façon considérable par le commandement de mission et le niveau d'implication du commandant. Cette approche vient donc changer sérieusement la dynamique de commandement au sein de la structure militaire. Est-ce que nous assisterons, dans le futur, à la planification et la conduite de campagne qui pourraient être gouvernées par des appareils non-militaires? Tentons de mieux comprendre jusqu'où ce concept pourrait potentiellement évoluer dans un avenir prochain.

⁵⁶ Ibid.

DISCUSSION

En plus de se pencher sur les relations inter-agences, le JIMP comprend également l'approche gouvernementale concertée qui rallie, de façon formelle, tous les partenaires gouvernementaux canadiens. Dans ce cas, l'approche 3D : soit la défense, la diplomatie et le développement, vient prendre tout son sens. Ceci implique qu'à certains moments de la campagne le commandant de la force opérationnelle interarmes pourrait supporter les activités de d'autres départements et à leur tour ces mêmes départements pourraient appuyer certaines activités militaires.⁵⁷ La conduite des opérations exécutées strictement par des militaires semble dorénavant révolue. Ce nouvel environnement viendra sans aucun doute ébranler les fondements essentiels du commandement de mission. En effet, s'il y a une approche concertée de la part de tous les partenaires, on peut facilement conclure que les relations de confiance, l'acceptation d'un certain niveau de risque, la liberté d'action et l'environnement de leadership partagé, essentiel au commandement de mission, seront soumis à ce bouleversement. Le manque de cohésion jumelé aux réalités de l'environnement militaire seront des épreuves, tant pour les partenaires civils que militaires, qui auront un effet direct sur le mode de leadership exercé. Le temps nécessaire pour créer un rapprochement raisonnable aura pour conséquence d'affecter directement le niveau d'efficacité et l'application du commandement de mission.

Certains moyens peuvent cependant faciliter ce processus. Afin d'optimiser les échanges, le JIMP favorisera l'établissement de la gestion de l'information avec l'ensemble des partenaires par le biais de l'approche réseautique et par le biais de la

⁵⁷ Ibid., p. 20-21.

technologie de l'information.⁵⁸ Les lignes directrices de la doctrine du JIMP influencent positivement les efforts de concertation et ne peuvent que faciliter, avec le temps, la pratique du commandement. Ce concept favorise également une approche intégrée permettant ainsi un maximum de synergie entre les acteurs. Certains auteurs vont même jusqu'à proposer que la conduite de campagne pourrait être dirigée par un représentant politique dans le cas où les actions militaires ne seraient qu'une petite partie de l'intervention.⁵⁹ C'est donc dire que le processus de changement est enclenché et que l'évolution de la conduite des campagnes sera grandement influencée par les rapports qui vont se développer entre les différents intervenants qui participent aux conflits. Chose certaine, cette collaboration est un élément essentiel et sera dorénavant un facteur des plus importants pour les commandants.

Avant d'anticiper l'affaiblissement du commandement de mission en contexte de coopération il est important de garder à l'esprit une suite de considérations permettant ainsi de souligner les défis tout en restant objectif. Les différents courants de pensées, au sein de la profession des armes, sont unanimes sur la nécessité de miser sur la coopération et sur l'intégration des acteurs non-militaires dans le cadre d'une intervention militaire. Cette nouvelle dynamique de collaboration est si importante que les forces terrestres du Canada la considèrent même comme leur centre de gravité potentiel dans les opérations du futur.⁶⁰ L'environnement de commandement est maintenant si complexe qu'il faudra être armé des bons moyens pour continuer à en dominer l'espace. C'est dans la complexité des rapports que résident les plus grands défis. Une étroite collaboration et

⁵⁸ Ibid., p. 22-23.

⁵⁹ Nassrine Azimi et Chang Li Lin, *The Nexus between Peacekeeping and Peace-building: Debriefing and Lessons*, Report of the 1999 Singapore Conference, (London: The United Nations Institute for Training and Research, 2000), p. 167-168.

⁶⁰ Ibid., p. 24.

des directions claires, compréhensibles et facilement réalisables sont nécessaires pour développer la synergie requise pour atteindre les objectifs et harmoniser les efforts. Encore une fois, le commandement de mission offre énormément de potentiel dans un environnement pareil. Cependant, les rapports humains, à la base de son application, seront confrontés à la diversité et à la complexité de l'environnement qui ne pourra que s'estomper avec le temps et avec l'établissement de rapports de collaboration étroits. Ces nouvelles tendances ne sont donc pas sans animer certains débats au sein de la communauté civile internationale.

Malgré les efforts des organisations militaires à favoriser un rapprochement; cette intégration à toutefois ses limites et pose certains défis. En effet, la culture organisationnelle des ONG est très diversifiée et leurs mécanismes de fonctionnement sont très différents, entraînant ainsi des divergences d'intérêts qui se reflètent dans les relations de collaboration. Les valeurs différentes, la structure organisationnelle, les motivations qui gouvernent leur processus de décisions et finalement l'articulation de l'exécution des tâches ne sont que quelques exemples qui laissent croire que le rapprochement ne sera pas nécessairement facile dans certains cas.⁶¹ De plus, ces agences sont sensibilisées aux interventions humanitaires de grande envergure où il n'y a pas nécessairement de structure hiérarchique pour harmoniser les efforts et diriger, d'une certaine façon, l'ensemble des activités. Opérer dans un cadre militaire, avec des directives élaborées pourrait possiblement effrayer certaines de ces organisations. Dans un tel contexte on peut aisément imaginer que la volonté à elle seule ne permettra pas de faciliter la coopération attendue. La participation des organismes est motivée par des

⁶¹ Guy C. Swan III, "Bridging the Nongovernmental Organization-Military Gap." *Military Review* 76, no 5 (1996/09//septembre /octobre 96) : p. 31.

buts bien précis. Seront-ils disposés à canaliser leurs efforts pour atteindre des objectifs militaires ou, voir même, diplomatiques?

Au-delà de la culture organisationnelle et des systèmes de fonctionnement qui présentent un certain défi, il faut prendre en compte la motivation des organisations par rapport à un rapprochement possible. C'est dans cet esprit que Médecin sans Frontière a pris position contre ce courant d'association qui, selon eux, remettrait en question leur neutralité.⁶² Le concept de devenir associées aux forces militaires et d'être perçues comme un multiplicateur potentiel de force signifierait, pour ces organisations, que leur contribution deviendrait forcément partisane.⁶³ Selon eux, un dialogue est nécessaire avec les autorités militaires mais la relation ne doit pas dépasser ce cadre étant donné que leurs actions ont des objectifs bien différents et que leur implication n'est pas nécessairement appuyée par les mêmes motivations.⁶⁴ Cette position est une forme de réaction qui semble décrire un état d'esprit qui caractérise les relations civilo-militaires dans un contexte d'aide humanitaire ou la discordance et l'esprit compétitif semble omniprésent.⁶⁵ Sans affaiblir le débat, il semble aussi évident que certaines organisations ont des motivations politiques pouvant, forcément, mettre un commandant de force opérationnelle interarmes dans une situation délicate.⁶⁶

Observations à partir d'expériences concrètes. La coopération en théâtre d'opération semble également souffrir de l'héritage d'une longue tradition d'évitement et

⁶² Nicolas de Torrente, "Humanitarian NGOs must Not Ally with Military." *European Affairs* (printemps/été, 2006), http://www.ciaonet.org/olj/ea/2006_spring_summer/ea2006_spring_summer_04.html (consulté le 10 septembre 2007).

⁶³ Ibid.

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ Nassrine Azimi, *Humanitarian Action and Peace-keeping Operations: Debriefing and Lessons*, (London: The United Nations Institute for Training and Research, 1997), p. 190.

⁶⁶ Ibid., p. 192-193.

parfois même caractérisée par des relations antagonistes.⁶⁷ Certaines perceptions favorisent le point de vue où les dirigeants militaires ont une impression plutôt négative fondée sur l'opinion que les membres des ONG sont indisciplinés et la conduite de leurs opérations est plus ou moins efficace.⁶⁸ Pour leur part, les ONG sont réticentes à se soumettre à l'autorité militaire et ces dernières perçoivent les membres de la profession des armes parfois comme des acteurs qui appuient des régimes ne respectant pas les droits fondamentaux humains.⁶⁹ Les rapports interpersonnels nécessaires à l'application du commandement de mission seront donc soumis à de multiples défis qui ne feront que ralentir le processus de rapprochement et, voir même, peut-être l'empêcher complètement. C'est sans aucun doute cet obstacle qui contribuera à un affaiblissement du commandement de mission.

Pour la pratique du commandement de mission, la compréhension de l'intention du commandant reste une donnée fondamentale. Cependant, la présence d'acteurs qui accomplissent des actions influencées par des objectifs souvent différents vient compliquer la donne. En effet, il y a des risques, à certains moments, que cette divergence soit une source de discordance et, voir même, un obstacle de part et d'autre sur le terrain dans la réalisation des tâches. Il semble utile, dans un cas comme celui-ci, de centraliser davantage le pouvoir décisionnel, contrairement au commandement de mission, au profit de mieux harmoniser les efforts avant et pendant les opérations. Par contre, cette centralisation est d'ailleurs une des faiblesses observées lors de la conduite

⁶⁷ Natalie Mychajlyszyn et Timothy M. Shaw, *Twisting Arms and Flexing Muscles: Humanitarian Intervention and Peacebuilding in Perspective*, (Vermont: Ashgate, 2005), p. 114.

⁶⁸ Ibid., p. 115.

⁶⁹ Ibid.

des opérations complexes comme celles en Afghanistan.⁷⁰ La prise de décision opportune restera toujours le facteur prédominant étant donné qu'elle résulte d'une compréhension claire de l'intention du commandant et de la responsabilité que cela implique.

Les forces militaires ne sont plus nécessairement en plein contrôle du théâtre d'opération. N'étant plus les seuls acteurs, il y a donc un besoin de coordonner davantage et d'harmoniser les efforts. Dans une relation de coordination, où les liens sont moins intimes, il est prévisible et possible de croire que la relation de confiance avec certaines agences civiles pourrait être relativement longue à établir. Par contre, dans un contexte où ces dernières sont intégrées dans le plan de campagne militaire et au sein de la chaîne de commandement, il y a raison de croire que la relation pourrait s'établir beaucoup plus facilement étant donné que les objectifs à atteindre feront l'objet d'un seul stratagème incluant la contribution de tous. Néanmoins, il est important de souligner que la pratique du commandement de mission s'exerce favorablement par des troupes hautement entraînées et bien disciplinées. L'apparition d'acteurs non-militaires diversifiés provoque donc des inquiétudes. La mise en application du commandement de mission au sein de formations militaires n'est pas une inquiétude en soit; c'est la participation de membres non-militaires qui vient provoquer un changement de dynamique, voir même une forme de bouleversement. La réaction logique, à court terme, serait de centraliser davantage le pouvoir décisionnel afin de mieux contrôler l'évolution des événements ayant pour effet de réduire considérablement la liberté d'action. Cette

⁷⁰ Allan English, *The operational Art: Canadian Perspectives, Leadership and Command*, (Canada: Canadian Defence Academy Press, 2006), p. 208.

opinion est d'ailleurs partagée par d'autres auteurs qui s'intéressent à la question.⁷¹ Le défi réside vraiment dans la possibilité d'intégrer les participants et d'harmoniser les efforts.

La présence de partenaires n'a pas un impact seulement au niveau tactique; certains organismes ou encore départements gouvernementaux peuvent influencer grandement les activités de la sphère opérationnelle et stratégique. Cette constatation vient soutenir l'affirmation à savoir que la centralisation des pouvoirs est à prévoir fort probablement à tous les niveaux opérationnels. Ceci aura pour effet, logiquement, de provoquer un effet de centralisation plus élargi vers le bas. Conséquemment, cette réalité viendra réduire les effets du commandement de mission. Encore une fois, ce n'est pas seulement une question de collaboration. Comme mentionné ci-haut, il pourrait facilement arriver que les militaires participent en appui à des activités gérées par un autre département gouvernemental pour supporter, entre autre, des efforts de diplomatie. L'harmonisation de ces actions et l'interaction, dans tel cas, avec des acteurs non-militaires pourraient nécessiter un contrôle plus rigoureux. De plus, les capacités évidentes de communication et de partage d'informations, établis au sein des forces militaires, sont susceptibles de devenir un outil convoité ayant pour effet de générer de l'ingérence, par la collecte d'information, et ainsi favoriser la centralisation du commandement et déresponsabiliser les chefs sur le terrain. Peu importe le modèle de collaboration préconisé ou encore le type d'autorité choisie pour diriger la campagne, la venue d'une multiplicité d'acteurs et l'interface nécessaire avec ceux-ci provoquera une nouvelle dynamique. L'établissement de ces nouveaux rapports vient modifier considérablement la pratique du leadership et, par le fait même, confirmer un

⁷¹ Ibid., p. 221.

affaiblissement du commandement de mission au profit d'une intégration des différentes organisations comme étant une nouvelle réalité; voir même un mal nécessaire. Tout en restant positif par rapport à cette constatation, il serait toutefois plausible d'envisager qu'un partenariat soutenu, pour une certaine période de temps, pourrait faciliter l'instauration d'une culture différente de commandement de mission.

CONCLUSION

Ce mémoire de recherche permet de mettre en perspective les défis, en termes de commandement, liés à la multiplicité des acteurs qui occupent maintenant les théâtres d'opération; plus précisément, dans le domaine du commandement de mission, pour en arriver à saisir la complexité des échanges qui s'exercent avec les différents intervenants investis dans un conflit.

Afin de bien saisir ce d'ébat, il est primordial de comprendre le rôle de chaque participant en plus de bien saisir la complémentarité qui unit leurs efforts. Cette dynamique est complexe et implique des partenaires de plusieurs sphères d'influence allant d'agences gouvernementales à des organismes du pays concerné par le conflit. C'est un milieu des plus difficiles qui nécessite une grande ouverture et une volonté marquée de la part des chefs militaires pour en arriver à mobiliser les différentes forces qui peuvent contribuer à la résolution d'un conflit.

Le commandement de mission reste encore un multiplicateur de force évident au sein des organisations militaires et son affaiblissement marque probablement seulement un épisode momentané de transformation des conflits. Ce modèle de commandement est

encore de loin celui qui offre le plus de possibilité dans un environnement de guerre asymétrique malgré la complexité associée au partage de cet espace avec d'autres acteurs.

Les forces de l'OTAN et le Canada sont définitivement conscients des défis à venir. La doctrine et les plans de coopération avec les acteurs non-militaires influencent grandement l'évolution actuelle des événements. Le partage d'un espace auparavant réservé aux militaires provoque des questionnements qui nécessiteront probablement d'autres remises en question. Il est donc pertinent de continuer les débats et de poursuivre les analyses en vue de mieux comprendre ce milieu et d'en favoriser une évolution constructive. Après tout, les théâtres d'opération de demain seront façonnés à partir des expériences d'aujourd'hui.

BIBLIOGRAPHIE

Abiew, Francis Kofi. "NGO-Military Relations in Peace Operations." *International Peacekeeping* (13533312) 10, no 1 (printemps, 2003): 24-39.

Azimi Nassrine, *Humanitarian Action and Peace-keeping Operations: Debriefing and Lessons*, London: The United Nations Institute for Training and Research, 1997.

Azimi Nassrine et Chang Li Lin, *The Nexus between Peacekeeping and Peace-building: Debriefing and Lessons*, Report of the 1999 Singapore Conference, London: The United Nations Institute for Training and Research, 2000.

Azimi Nassrine et Chang Li Lin, *United Nations as Peacekeeper and Nation-Builder: Continuity and Change, What Lies Ahead?*, Report of the 2005 Hiroshima Conference, Boston: Martinus Nijhoff Publishers, 2005.

Borgomano-Loup Laure, *Improving NATO-NGO Relations in Crisis Response Operations*, Rome: Jean Durfourq, 2007.

Bristol, Nellie. "Military Incursions into Aid Work Anger Humanitarian Groups." *The Lancet* 367, no 9508 (4 février- 10 février, 2006): 384.

Bungay, Stephen . "The Road to Mission Command: The Genesis of a Command Philosophy." *British Army Review*, no 137 (été 2005), 22-29.

Bunker Robert J., *Non-State Threats and Future Wars*, London: Frank Cass, 2003.

Canada. Ministère de la Défense nationale. B-GL-300-003/FP001, *Le commandement*, Ottawa : Direction des publications de doctrine de l'Armée de terre, 2000.

Canada. Department of the National Defense. B-GL-310-001/AG001, *Land Operation 2021 : The Force Employment Concept for Canada's Army of Tomorrow*, Kingston : Directorate of Land Concepts and Design, 2007.

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Le concept d'emploi de l'Armée de terre : une Armée, une vision, une équipe*, Ottawa : Chef de l'état-major de l'Armée de terre, 2004.

Canada. Ministère de la Défense nationale. A-PA-005-000/AP-004, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*, Ottawa : Chef de l'état-major de la Défense, 2005.

Canada. Ministère de la Défense nationale. A-PA-005-000/AP-005, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes*, Ottawa : Chef de l'état-major de la Défense, 2007.

- Collins, Joseph J. "Afghanistan: Winning a Three Block War." *Journal of Conflict Studies*, Vol XXIV, no 2 (hivers 2004), 61-77.
- Coulon Jocelyn, *Guide du maintien de la paix*, Outremont: Athéna, 2006.
- Durch William J., *Twenty-First-Century Peace Operations*, Washington: United States Institute of Peace, 2006.
- English Allan, Daniel Gosselin, Howard Coombs et Laurence M. Hickey, *Operational Art: Canadian Perspectives, Context and Concepts*, Canada: Canadian Defence Academy Press, 2005.
- English Allan, *The operational Art: Canadian Perspectives, Leadership and Command*, Canada: Canadian Defence Academy Press, 2006.
- Freedman, Lawrence D. "Military, Scientific, and Technological." *Foreign Affairs* 86, no1 (janvier / février, 2007): 162.
- Hentz James J. et Boas Morten, *New and Critical Security and Regionalism: Beyond the Nation State*, Vermont: Ashgate, 2003.
- Horn Bernd Colonel, *In Harm's Way : On The Front line of Leadership, Sub Unit Command on Operations*, Canada: Canadian Defence Academy Press, 2006.
- Krahmann Elke, *New Threats and New Actors in International Security*, United States of America: Palgrave Macmillan, 2005.
- Leonard Robert, *The Art of Maneuver: Maneuver-Warfare Theory and AirLand Battle*, United States of America: Presidio Press, 1991.
- Lischer, Sarah Kenyon. "Military Intervention and the Humanitarian "Force Multiplier"." *Global Governance* 13, no 1 (janvier-mars, 2007): 99.
- Makki Sami, *Militarisation de l'humanitaire, privatisation du militaire, et stratégie globale des États-Unis*, France : CIRPES, 2005.
- Masala Carlo et Saariluoma Katariina, *Renewing NATO's Partnership: Towards a Coherent and Efficient Framework*, Rome: Jean Dufourcq, 2006.
- Mychajlyszyn Natalie et Timothy M. Shaw, *Twisting Arms and Flexing Muscles: Humanitarian Intervention and Peacebuilding in Perspective*, Vermont: Ashgate, 2005.
- Netherlands. Ministry of Defense. *Netherlands Defense Doctrine*, The Hague: Netherlands Defense Staff, 2005.

Richmond, Oliver P. "Introduction: NGOs, Peace and Human Security." *International Peacekeeping* (13533312) 10, no 1 (printemps, 2003): 1-11.

Senarclens Pierre de, *La politique internationale*, Paris : Dalloz, 2000.

Storr, Major Jim. "A Command Philosophy for the Information Age: The Continuing Relevance of Mission Command." *Defense Studies*, Vol 3, no 3 (automne 2003), 119-129.

Sundstrom, Lisa McIntosh. "Foreign Assistance, International Norms, and NGO Development: Lessons Form the Russian Campaign." *International Organization* 59, no 2 (printemps, 2005): 419-449.

Swan III, Guy C. "Bridging the Nongovernmental Organization-Military Gap." *Military Review* 76, no. 5 (1996/09//septembre /octobre 96, : 30.

Tan, See Seng. "NGOs in Conflict Management in Southeast Asia." *International Peacekeeping* 12, no 1 (printemps, 2005): 41.

Torrente, Nicolas de. "Humanitarian NGOs must Not Ally with Military." *European Affairs* (printemps/été, 2006),
http://www.ciaonet.org/olj/ea/2006_spring_summer/ea2006_spring_summer_04.html
(consulté le 10 septembre 2007).

United States of America. Headquarters Department of the Army. FM 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces*, Washington: Department of the Army, 2003.

Walden Bello. "The Rise of the Relief-and-Reconstruction Complex" *Journal of International Affairs*, Vol 59, no 2 (printemps 2006): 281- 298.

Widder, Major Gen Werner. "Auftragstaktik and Innere Führung: Trademarks of German Leadership." *Military Review*, Vol 82, no 5 (septembre / octobre 2002): 3-9.

Volgelaar, AD L.W. et Eric-Hans Kramer. "Mission Command in Dutch Peace Support Missions." *Armed Forces & Society*, Vol 30, no 3 (printemps 2004): 409-431.