

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

JCSP 35 / PCEMI N° 35

MASTERS IN DEFENCE STUDIES / MAÎTRISE EN ÉTUDES DE DÉFENSE –
RESEARCH PROJECT / PROJET DE RECHERCHE

**LA PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE CANADIENNE : UNE DOCTRINE
INTERARMÉES MAL ADAPTÉE AUX DÉFIS PARTICULIERS QUE POSE LA
GUERRE IRRÉGULIÈRE**

By / par Lieutenant-colonel Daniel Rivière

27 April / avril 2009

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.

Résumé

Les dures leçons apprises lors des interventions en Irak ou encore en Afghanistan ont récemment ramené la guerre irrégulière au premier plan sur l'échiquier international. Bien que la guerre irrégulière ne soit pas un phénomène nouveau, il semble avec le recul des dernières décennies qu'elle ait pris beaucoup plus de place et certains experts avancent même que ce type de conflit demeurera le plus fréquent.

Une des problématiques découlant de ce contexte général est que la nature même de la guerre irrégulière pose des défis spécifiques aux praticiens de l'art opérationnel, qui se répercutent directement sur la planification des campagnes. Le Canada n'y fait pas exception et sa doctrine de planification opérationnelle doit être revue. Il y a donc lieu de se questionner sur les leçons qui seraient à tirer des méthodes de planification utilisées par ses partenaires du programme ABCA.

Ce mémoire, par le biais d'une analyse comparative des méthodes de planification opérationnelle employées aux États-Unis, en Angleterre et en Australie ainsi que de l'étude des techniques en administration des affaires, fournit des recommandations afin de réformer la doctrine de planification canadienne et de la rendre ainsi plus appropriée aux défis particuliers que pose la guerre irrégulière.

Table des matières

Introduction	1
0.1 Thèse.....	4
0.2 Plan.....	5
Chapitre 1 – Fondements doctrinaires	8
1.1 Une question d’intensité – Le spectre des conflits.....	8
1.2 Une question d’autorité et de responsabilité – Les niveaux.....	11
1.3 Une question d’intégration – L’art opérationnel.....	13
1.4 Une question d’équipe – Les opérations interalliées et interarmées.....	16
Chapitre 2 – Les défis de la guerre irrégulière	18
2.1 Définir la guerre irrégulière.....	18
2.1.1 <i>La perspective canadienne</i>	19
2.1.2 <i>La perspective australienne</i>	22
2.1.3 <i>La perspective britannique</i>	25
2.1.4 <i>La perspective américaine</i>	27
2.2 Les trois grandes dynamiques de la guerre irrégulière.....	36
2.2.1 <i>La dynamique « multidimensionnelle »</i>	36
2.2.2 <i>La dynamique de « l’incertitude accrue »</i>	40
2.2.3 <i>La dynamique « holiste »</i>	41
2.3 Conclusions pour la planification opérationnelle canadienne.....	44
Chapitre 3 – Les corpus de connaissances en administration des affaires	47
3.1 Le management de projet.....	47
3.1.1 <i>Le cadre conceptuel du management de projet</i>	48
3.1.2 <i>Le management de projet et la guerre irrégulière</i>	53
3.2 Planification méta-heuristique hybride versus planification opérationnelle.....	56
3.2.1 <i>Le cadre conceptuel de la méta-heuristique</i>	56
3.2.2 <i>La métaheuristique et la guerre irrégulière</i>	60
3.3 Conclusions intermédiaires.....	60
Chapitre 4 – Les corpus doctrinaires au sein de l’ABCA	63
4.1 L’art opérationnel australien.....	63
4.1.1 <i>Le cadre doctrinaire de planification australien</i>	64
4.1.2 <i>La doctrine australienne et la guerre irrégulière</i>	68
4.2 L’art opérationnel britannique.....	74
4.2.1 <i>Le cadre doctrinaire de planification britannique</i>	75
4.2.2 <i>La doctrine britannique et la guerre irrégulière</i>	78
4.3 L’art opérationnel américain.....	85
4.3.1 <i>Le cadre doctrinaire de planification américain</i>	86
4.3.2 <i>La doctrine américaine et la guerre irrégulière</i>	90
4.4 Conclusions intermédiaires.....	92
Chapitre 5 – La planification opérationnelle canadienne	96
5.1 Évaluation générale.....	96

Liste des figures

Figure 1 – Spectre des conflits.....	9
Figure 2 – Thèmes prédominants d'une campagne.....	10
Figure 3 – Focus des adversaires irréguliers.....	20
Figure 4 – Le cadre logique de la guerre irrégulière (niveau interarmées).....	28
Figure 5 – Focus de la guerre irrégulière.....	29
Figure 6 – La solution étasunienne à la guerre irrégulière.....	33
Figure 7 – Modèle de la corde de Jackson.....	38
Figure 8 – Modèle de base de l'insurrection et de la contre-insurrection.....	39
Figure 9 – Transcendance de la guerre irrégulière.....	43
Figure 10 – Cascade des niveaux de gestion de projet organisationnelle.....	49
Figure 11 – Les niveaux australiens de conflit et de commandement.....	66
Figure 12 – Le modèle australien de planification de niveau opérationnel.....	67
Figure 13 – Intégration du JMAP et du JIPB dans la planification australienne.....	68
Figure 14 – Détermination de l'état final : « tableau des facteurs-conditions ».....	72
Figure 15 – Les niveaux britanniques de la guerre.....	75
Figure 16 – Le modèle britannique de planification de niveau opérationnel.....	76
Figure 17 – Le processus « d'estimé opérationnel » britannique.....	77
Figure 18 – Techniques et méthodes complémentaires britanniques.....	78
Figure 19 – Triangle conceptuel de Buzan.....	80
Figure 20 – Méthode anglaise de cartographie hiérarchique de l'état final.....	83
Figure 21 – Exemple de schématique pour une campagne à teneur irrégulière.....	84
Figure 22 – Aperçu macro du cadre de planification américain.....	87
Figure 23 – Modèle américain d'inter connectivité (PEMSII) et des centres de gravité..	88
Figure 24 – Le modèle américain de planification de niveau opérationnel.....	90
Figure 25 – Construit américain de la "culture opérationnelle".....	92

Liste des tableaux

Tableau 1 – Résumé des principes de la guerre irrégulière (GI) et de la contre-insurrection (COIN).....	34
Tableau 2 – Comparaison – Résolution de problèmes « classique » et « réaliste ».....	56
Tableau 3 – Le modèle australien d'analyse des capacités critiques.....	74

“If you wish for peace, understand war, particularly the guerrilla and subversive forms of war”.

- B. H. Liddell Hart.

“The Plan is nothing. Planning is everything”.

- Général Dwight D. Eisenhower.

Introduction

Suite à la guerre froide, peu d'efforts ont été dévoués à faire avancer la doctrine de planification de campagne contre-insurrectionnelle¹, une des composantes majeures de la guerre irrégulière. Toutefois, les dures leçons apprises lors des interventions en Irak ou encore en Afghanistan ont récemment ramené la guerre irrégulière au premier plan sur l'échiquier international². Bien que la guerre irrégulière ne soit pas un phénomène nouveau, il semble avec le recul des dernières décennies qu'elle ait pris beaucoup plus de place. Certains experts, comme Éric Ouellet, avancent d'ailleurs que ce type de conflit demeurera le plus fréquent, étant donné que plusieurs États ne disposent pas de la posture nécessaire pour maintenir elles-mêmes l'ordre au sein de leurs propres territoires³.

La réadaptation à ce type de guerre représente un véritable défi pour les puissances militaires plus aguerries aux conflits de nature conventionnelle. La pertinence de certaines conventions de la doctrine militaire forgée durant la période de la guerre

¹ Milan Vego, “Counterinsurgency Campaign Planning” (Matériel de cours de l'activité DS-525/FUN/LD-5 du Programme de commandement et d'état-major interarmées 35, 2007), p. 2.

² Gregory Smolyneec, “Reflections on Counter-Insurgency” (Matériel de cours de l'activité DS-524/STO/LE-3 (notes de présentation) du Programme de commandement et d'état-major interarmées 35, 8 avril 2009), p. 3-4.

³ Éric Ouellet, “*Insurgency Warfare*”, extrait de Ministère de la Défense nationale, *Strategic Assessment 2006-2007*, édité par B. Lombardi (Ottawa : Directeur de l'analyse stratégique, 2006), p. 37.

froide, façonnée par la linéarité et la contiguïté de l'espace de bataille par exemple, s'est peu à peu estompée pour donner place à de nouveaux paradigmes. On ne peut donc plus prendre pour acquis la prédominance du plan physique, étant donné l'importance grandissante des plans moral et psychologique. Il en va de même pour les domaines cinétique et non-cinétique, les notions de combattant et de non-combattant, la stricte application de la force militaire versus la collaboration inter-agence, de même que les États et les acteurs non-étatiques⁴. Qui plus est, la globalisation, le progrès technologique, les changements démographiques, l'urbanisation, la rareté grandissante en ressources, les changements climatiques et les désastres naturels, la prolifération des armes de destruction massive ainsi que les États défailants ou en déroute⁵, sont autant de phénomènes alarmants qui imposeront des pressions additionnelles sur les forces militaires, de manière plus ou moins directe.

Par ailleurs, compte tenu de l'envergure et de l'intensité de certains des conflits irréguliers qui sévissent sur la scène globale, une puissance moyenne comme le Canada n'a d'autre alternative que de se faire le partenaire d'autres nations, lorsqu'elle décide de s'y investir. La mission militaire canadienne en Afghanistan, sous le volet « Opération ATHÉNA », constitue le parfait exemple de ce genre de coalition multinationale, où se côtoient près d'une quarantaine de nations. De plus, le Canada a développé au fil du temps une synergie particulière avec ses partenaires du programme « American-British-Canadian-Australian » (ABCA). Les nations de l'ABCA pourraient être appelées à

⁴ Frank Hoffman, "Hybrid Warfare and Challenges", *JFQ*, no. 52 (1er trimestre 2009), p. 34.

⁵ États-Unis. Headquarters, Department of the Army. *FM 3-0 Operations* (Washington, D.C. : U.S. Government Printing Office, 2008), p. 1-1.

conduire des opérations en coalition, afin de résoudre des conflits menaçant des intérêts nationaux communs⁶.

Bref, que ce soit sous la forme d'interventions limitées, de missions pour l'imposition ou le maintien de la paix, d'efforts de contre-insurrection, ou encore d'actions plus musclées impliquant des opérations majeures de combat, les forces militaires d'aujourd'hui sont donc manifestement appelées à faire face à des scénarios de plus en plus exigeants, ambigus, comportant en finalité des enjeux majeurs tant du point de vue politique, qu'économique et social. L'émergence de ces facteurs qui exercent des pressions exogènes accrues et constantes sur les institutions militaires, semble indiquer que nous traversons une ère d'instabilité où persisteront les conflits⁷. Il paraît aussi évident que la convergence de cette multitude de facteurs et l'aspect dynamique de leurs interactions tendent à grandement complexifier quelque intervention militaire que ce soit; déterminer avec exactitude les « critères de succès militaire », ou l'atteinte de l'état final opérationnel lors d'une campagne, n'en est pas moins aisé.

Une des problématiques découlant de ce contexte général avive particulièrement notre intérêt : la nature de la guerre irrégulière pose des défis spécifiques aux praticiens de l'art opérationnel, qui se répercutent directement sur la planification des campagnes, de même que sur leur préparation et leur exécution. D'ailleurs, il apparaît que la complexité de l'environnement opérationnel contemporain sème le doute chez plusieurs critiques en ce qui concerne l'applicabilité de la doctrine sur l'art opérationnel lors de campagnes impliquant des volets de guerre irrégulière. Par exemple, certains critiques

⁶ American, British, Canadian, Australian and New Zealand Armies' (ABCA) Program, *Coalition Operations Handbook* (Rosslyn, VA : ABCA Program Office, 2005), p. i.

⁷ États-Unis, *FM 3-0 Operations...*, p. 1-1.

comme Robert Leonhard concluent que l'art opérationnel, autrefois efficace dans le cadre de conflits dits conventionnels (comme ceux ayant jalonné la période de guerre froide), a perdu beaucoup de sa pertinence dans le contexte opérationnel contemporain⁸. Toutefois, d'autres experts comme Milan Vego considèrent que ces doutes ne sont pas fondés, étant donné que les outils de planification de campagne disponibles à l'heure actuelle se montrent efficaces et ce, à travers tout le spectre des conflits⁹, donc peu importe le type d'engagement militaire. Quoi qu'il en soit, il semble évident que le Canada n'est pas immunisé contre les défis posés par la guerre irrégulière, donc sa doctrine de planification opérationnelle devrait être revue en conséquence.

Ainsi, la question spécifique que nous posons à propos de cette problématique consiste à déterminer ce qui suit : au niveau opérationnel de la guerre et dans un contexte interarmées, quelles sont les leçons à tirer d'une analyse comparative des méthodes de planification opérationnelle employées aux États-Unis, en Angleterre et en Australie ainsi que de l'étude des techniques en administration des affaires, afin de réformer la doctrine de planification canadienne et de la rendre plus appropriée aux défis particuliers que pose la guerre irrégulière?

0.1 Thèse

La réponse à cette question spécifique est que le Canada gagnerait à s'inspirer des méthodes de sa propre Armée, de ses partenaires de l'ABCA et du management des projets afin de réformer sa doctrine de planification opérationnelle interarmées et ainsi la rendre plus appropriée aux défis particuliers que pose la guerre irrégulière. À ce titre, la

⁸ Robert Leonhard, « From Operational Art to Grand Strategy », extrait de *Rethinking the Principles of War*, édité par Anthony D. McIvor (U.S. Naval Institute Press : Maryland, 2007), p. 217-218.

⁹ Milan Vego, *Counterinsurgency Campaign Planning...*, page 2.

doctrine de l'Armée canadienne se démarque par la pertinence de sa toute récente publication sur la contre-insurrection. En revanche, la doctrine australienne est intéressante de par la place centrale qu'elle donne au « *Joint Intelligence Preparation of the Battlespace* » (JIPB) dans son processus de planification opérationnelle ainsi que pour sa technique de « matrice de facteurs-conditions ». La doctrine britannique brille quant à elle par ses nombreuses méthodes et techniques complémentaires, très versatiles, telles que l'analyse et le cadrage, le « *Red Teaming* », l'analyse de l'état final et les schématiques. En outre, les développements doctrinaires américains en matière d'analyse des variables opérationnelles¹⁰, de dimension sociale (analyse des facteurs socioculturels et des réseaux sociaux, construit de culture opérationnelle) et d'approche intégrée, revêtent un grand intérêt. Le management des projets offre des alternatives intéressantes dans les domaines de la gestion de l'intégration, de l'analyse et de la gestion des parties prenantes, de même que de la gestion des risques.

0.2 Plan

Afin de soutenir cette thèse, nous débuterons au chapitre premier par l'élaboration du construit doctrinaire dans lequel s'imbrique la planification opérationnelle. Ce chapitre vise à établir les fondations essentielles auxquelles nous référerons tout au long de ce mémoire.

Au chapitre 2, nous nous attaquerons à l'identification des défis propres à la guerre irrégulière, issus de la complexité de l'environnement opérationnel contemporain. Nous ferons appel aux concepts doctrinaux étayés dans les corpus de connaissances développés par les forces militaires d'autres nations, en vue de caractériser ses trois

¹⁰ Les variables de l'environnement opérationnel « PMESII » seront étudiées au chapitre 2.

dynamiques dominantes : la *dynamique multidimensionnelle*, la *dynamique d'incertitude accrue*, puis la résultante de ces deux premières caractéristiques, la *dynamique holiste*.

Nous procéderons ensuite à une analyse comparative de divers corpus de connaissances et pratiques en administrations des affaires, ainsi que de processus de planification opérationnelle d'autres nations alliées. Au chapitre 3, nous étudierons le corpus de connaissances en management des projets du *Project Management Institute*. Au chapitre 4, nous analyserons tour à tour les doctrines de planification opérationnelle de nos principaux alliés de l'ABCA, soient l'Australie, la Grande-Bretagne et les États-Unis.

Finalement, le chapitre 5 se concentrera sur l'évaluation de la doctrine de planification opérationnelle canadienne. Ce chapitre comportera une synthèse et une intégration des enseignements, menant à des recommandations visant à améliorer la doctrine canadienne de planification opérationnelle et ainsi la rendre plus pertinente en contexte de guerre irrégulière.

Il est important de traiter de cette question puisque nous serons appelés comme membres de la profession des armes à œuvrer en contexte de guerre irrégulière, à tout le moins dans de telles situations complexes, que ce soit à titre de commandants ou comme membres d'un état-major de niveau opérationnel. À cet égard, ce mémoire se veut une contribution à la connaissance en matière de planification opérationnelle, du point de vue canadien. Ce mémoire a aussi une finalité pratique, dans la mesure où il propose des améliorations à la planification opérationnelle visant ultimement à aider les praticiens de l'art opérationnel.

Avant toute tentative d'identification des défis irréguliers ou d'analyse comparative, il est important de bien définir les fondements doctrinaux dans lesquels s'inscrivent la guerre irrégulière et la planification opérationnelle, puisque nous nous y référons au cours de ce mémoire. Le chapitre suivant élaborera sur ces fondements doctrinaux.

Chapitre 1 – Fondements doctrinaires

Nous aborderons dans ce premier chapitre les notions doctrinaires essentielles à l'établissement d'un construit opérationnel de base, nécessaire à la compréhension de certaines terminologies ou encore pour éclaircir des connotations spécifiques aux Forces canadiennes (FC). Nous définirons de manière succincte les concepts suivants : spectre des conflits, campagne, thèmes prédominants d'une campagne, niveaux de conflit, art opérationnel, puis pour terminer opérations multinationales (interalliées) et interarmées.

1.1 Une question d'intensité – Le spectre des conflits

La doctrine canadienne sur les opérations illustre très bien trois thèmes centraux de la dimension militaire des conflits lorsqu'il en vient à décrire son intensité, soient le « spectre des conflits », la « campagne », ainsi que ses « thèmes prédominants ».

Spectre des conflits

La publication doctrinaire « *Opérations des Forces canadiennes* » établit le concept de « spectre d'intensité des conflits ». Ce spectre reflète les divers stades de rapports entre les pays, de la paix en passant par le conflit jusqu'à la guerre, du fait que l'on veuille ultimement imposer dans ce dernier cas notre volonté en orchestrant l'emploi des multiples instruments de la puissance nationale : diplomatie, économie, politique ou défense¹¹.

L'Armée de terre renchérit par une vision complémentaire cette notion fondamentale de spectre établie par les FC. La Figure 1 reflète le continuum unissant les deux conjonctures extrêmes : la paix absolue et la guerre totale. Ainsi, le spectre des

¹¹ Ministère de la Défense nationale, B-GJ-005-300/FP-000, *Opérations des Forces canadiennes* (Ottawa : Ministère de la Défense nationale, 2004), p. 1-3 et 1-4.

conflits représente l'éventail complet des scénarios pouvant impliquer des forces militaires¹².

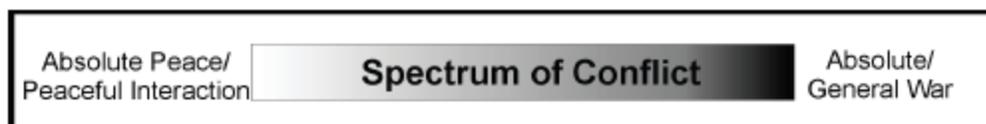


Figure 1 – Spectre des conflits.

Source : Ministère de la Défense nationale, B-GL-300-001/FP-000, *Land Operations* (Ottawa : Ministère de la Défense nationale, 2008), Figure 3-2, p 3-9.

Ce spectre reflète l'intensité (le niveau de violence) inhérente à chacun des quatre grands « thèmes de campagne » (que nous verrons plus tard); de même, ce spectre fournit des indicateurs, ou encore des tendances vers le succès (défini par le retour aux conditions de paix), en extrême gauche¹³.

Campagne

Une campagne est un « ensemble d'opérations militaires planifiées et conduites pour atteindre un objectif stratégique dans un délai et une zone géographique donnés, impliquant généralement des forces maritimes, terrestres et aériennes »¹⁴. Elle comprend donc l'intégration et l'enchaînement des opérations majeures afin de produire les effets stratégiques souhaités¹⁵, en considération des facteurs « temps », « espace » et « forces ».

¹² Ministère de la Défense nationale, B-GL-300-001/FP-000, *Land Operations* (Ottawa : Ministère de la Défense nationale, 2008), p 3-9.

¹³ Ministère de la Défense nationale, *Land Operations...*, p. 3-8.

¹⁴ Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN). Agence OTAN de normalisation. *Glossaire OTAN de termes et définitions (anglais et français) AAP-6 (2008)*; <http://www.nato.int/docu/stanag/aap006/aap-6-2008.pdf>; Internet; consulté le 7 mars 2009, p. 3-C-2.

¹⁵ Ministère de la Défense nationale, *Opérations des FC...*, p. 3-1.

Thèmes prédominants d'une campagne

Il est possible de caractériser certains thèmes prédominants lors de campagnes impliquant des forces militaires, et ce pour l'ensemble du spectre des conflits. La doctrine des FC caractérise ces thèmes sous la forme d'un « continuum des opérations », qui décrit l'éventail possible des réactions militaires, en deux volets : d'une part, les « opérations non-liées au combat » et d'autre part, les « opérations de combat »¹⁶. Encore une fois, la doctrine de l'Armée de terre vient compléter avantageusement la notion du continuum élaborée au niveau des FC, en introduisant ses « thèmes prédominants ». Ces thèmes, qui exigent des réponses militaires distinctes, sont les engagements en temps de paix, les interventions limitées, les opérations de soutien de la paix, la contre-insurrection et le combat (voir Figure 2)¹⁷.

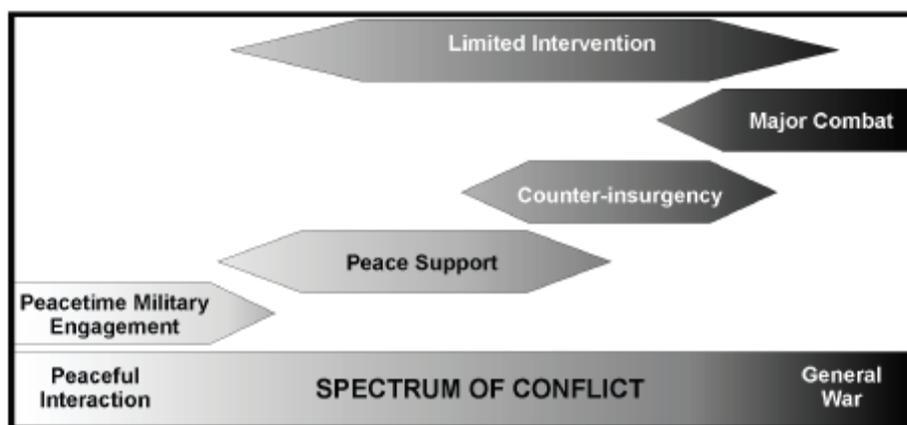


Figure 2 – Thèmes prédominants d'une campagne.

Source : Ministère de la Défense nationale, *Land Operations...*, Figure 3-3, p. 3-11.

¹⁶ Les « opérations non-liées au combat » sont essentiellement des opérations militaires au cours desquelles on peut éventuellement recourir à l'emploi de la force pour des fins d'autodéfense, à l'intérieur de paramètres bien établis par les règles d'engagement (RDE). Les « opérations de combat » quant à elles impliquent l'emploi ou la menace d'emploi de la force. Voir Ministère de la Défense nationale, *Opérations des FC...*, p. 1-3 et 1-4.

¹⁷ Ministère de la Défense nationale, *Land Operations...*, p. 3-11.

1.2 Une question d'autorité et de responsabilité – Les niveaux

La doctrine des FC sur les opérations stipule que les réponses militaires à chacun des thèmes prédominants abordés auparavant, issues d'objectifs fixés par le gouvernement, sont unifiées à travers trois niveaux de conflits : stratégique, opérationnel et tactique. Cette doctrine stipule aussi que les trois niveaux de commandement correspondent à ces trois niveaux de conflit¹⁸. Toutefois, nous avons constaté que la doctrine des FC sur les opérations n'est pas harmonisée avec celle établissant les fondements conceptuels du leadership des FC; en effet, cette dernière doctrine élargit ce cadre en distinguant quatre niveaux :

[...] stratégique national (grands intérêts nationaux), [...] stratégique militaire (affectation des capacités militaires à l'appui de la stratégie nationale), [...] opérationnel (planification et conduite des campagnes dans le but de réaliser des objectifs militaires stratégiques) et [...] tactique (combats et engagements en vue de réaliser des objectifs opérationnels)¹⁹.

Quoi qu'il en soit, ces niveaux visent l'atteinte d'effets spécifiques, mais complémentaires. Même si ces niveaux s'imbriquent dans un construit hiérarchique, il est évident que des chevauchements sont possibles. À cet égard, la publication doctrinaire des FC sur les opérations donne l'exemple de variables nouvelles comme les technologies d'information et l'exploitation du cyberspace, qui pourraient venir comprimer ces niveaux et en brouiller les frontières. La doctrine rappelle qu'il est donc vital de synchroniser tous les efforts investis à travers ces trois niveaux, en fonction de l'atteinte des objectifs stratégiques²⁰.

¹⁸ Ministère de la Défense nationale, *Opérations des FC...*, p. 2-6.

¹⁹ Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-004, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels* (Kingston, ON : Institut de leadership des Forces canadiennes, 2005), p. 132.

²⁰ Ministère de la Défense nationale, *Opérations des FC...*, p. 1-4.

Au niveau stratégique, la doctrine canadienne mentionne que les pays ou alliances fixent leurs objectifs en matière de défense en conformité avec leurs politiques nationales. Elle indique aussi qu'on y élabore des plans pour atteindre lesdits objectifs, en évaluant les risques inhérents à l'emploi de la force, puis en employant les forces armées, la plupart du temps en combinaison avec d'autres instruments de la puissance nationale. La doctrine des FC renchérit que la stratégie est l'unique autorité pour l'activation de toute opération militaire, et que les objectifs stratégiques constituent les critères prépondérants guidant et limitant la conduite de ces opérations par les commandants de niveau opérationnel²¹.

Au niveau opérationnel, la doctrine canadienne précise que l'on planifie et exécute les campagnes et opérations majeures, pour l'atteinte des objectifs stratégiques au sein de théâtres ou de zones d'opération assignées. Le niveau opérationnel fait donc le pont entre les niveaux tactique et stratégique, par l'intermédiaire d'objectifs opérationnels menant à l'atteinte des objectifs stratégiques²².

Au niveau tactique maintenant, la doctrine canadienne indique que l'on planifie et exécute les batailles et les engagements en vue d'atteindre les objectifs établis par les commandants opérationnels. Habituellement, on s'attend de la puissance de combat qu'elle soit employée pour « battre l'ennemi »²³. Le niveau tactique ne doit cependant

²¹ Ministère de la Défense nationale, *Opérations des FC...*, p. 1-5 et 1-6.

²² *Ibid.*, p. 1-5 et 1-6.

²³ À noter que cette expression « battre l'ennemi », à connotation très physique ou cinétique, a été prise textuellement dans la référence. *Ibid.*, p. 1-5 et 1-6.

pas être vu de façon isolée, puisqu'un succès à ce niveau n'est pas absolument garant du succès stratégique^{24, 25}.

Pour terminer, la doctrine canadienne réitère que c'est généralement au niveau opérationnel que les batailles et les engagements tactiques prennent toute leur importance, c'est-à-dire dans le contexte plus large d'une campagne. Les campagnes et les opérations majeures, quant à elles, ne deviennent vraiment significatives que dans le contexte élargi du niveau stratégique. La stratégie, en bout de ligne, résulte des politiques de défense, et s'avère le reflet des valeurs et intérêts nationaux. Il faut donc disposer d'une vue d'ensemble pour bien saisir à quel point les trois niveaux de conflit sont intimement liés en un tout cohérent²⁶.

1.3 Une question d'intégration – L'art opérationnel

Par « art opérationnel », on entend l'« [e]mploi de forces visant à atteindre des objectifs stratégiques ou opérationnels grâce à la conception, l'organisation, l'intégration et la conduite de stratégies, de campagnes, d'opérations de grande envergure et de batailles »²⁷. La doctrine opérationnelle des FC stipule que plusieurs « concepts opérationnels [...] essentiel [*sic*] à la conception [...] des campagnes [sont d'ailleurs] reconnus dans la doctrine canadienne et celle des pays alliés comme des outils de

²⁴ Ministère de la Défense nationale, *Opérations des FC...*, p. 1-5 et 1-6.

²⁵ L'intervention française en Algérie, plus particulièrement la Bataille d'Alger, reflète cette malheureuse possibilité. En effet, l'histoire montre qu'il est possible en contexte irrégulier d'obtenir à la fois un franc succès du point de vue tactique (soit de rapidement défaire le réseau insurgé dans une seule ville alors qu'il s'agit d'un pays de 2 millions de km²) et, tout de même, de perdre en bout de ligne la guerre du point de vue politique ou stratégique. Voir à cet effet l'article de Michael Ignatieff, "Torture wars", *New Republic* (22 avril 2002), p. 43.

²⁶ Ministère de la Défense nationale, *Land Operations...*, p. 3-1.

²⁷ OTAN, *AAP-6...*, p. 3-A-14; <http://www.nato.int/docu/stanag/aap006/aap-6-2008.pdf>; Internet; consulté le 7 mars 2009.

planification pour la conception d'une campagne »²⁸. De tous les concepts inhérents à l'art opérationnel, plusieurs captent notre attention dans un contexte de guerre irrégulière. Conséquemment, nous tenons pour les fins de ce travail à rappeler les concepts qui suivent, directement extraits de la doctrine canadienne²⁹.

État final

L'état final est une « situation politique ou militaire à obtenir à la fin d'une opération, qui indique que l'objectif a été atteint »³⁰.

Centre de gravité

Par centre de gravité, on entend les « caractéristiques, les capacités [*sic*] ou la situation géographique dont un pays, une alliance, une force militaire ou toute autre entité tire sa liberté d'action, sa puissance ou sa volonté de combattre ». La doctrine canadienne stipule aussi que « [c]haque niveau [de conflit] comporte au moins deux centres de gravité : celui de l'adversaire et son propre centre de gravité »³¹.

Objectif

La doctrine canadienne définit les objectifs comme suit :

“[...] clearly defined and attainable goal[s] for a military operation, for example seizing a terrain feature, neutralizing an enemy's force or capability or achieving some other desired outcome that is essential to a

²⁸ Ministère de la Défense nationale, *Opérations des FC...*, p. 3-1.

²⁹ Afin de refléter la connotation typiquement canadienne des termes inhérents à l'art opérationnel, toutes les définitions utilisées dans cette partie (état final, centre de gravité, point décisif, ligne d'opération, approches directe et indirecte, ainsi que point culminant) sont directement extraites de la publication du Ministère de la Défense nationale, *Opérations des FC ...*, à l'exception de la définition « d'objectif » qui est tirée de la *Publication interarmées des Forces canadiennes (PIFC) 5.0, Le processus de planification opérationnelle des Forces canadiennes*.

³⁰ Ministère de la Défense nationale, *Opérations des FC ...*, p. 3-1.

³¹ *Ibid.*, p. 3-1.

commander's plan and towards which the operation is directed' (NATP AAP-6). Objectives are the constituent elements, which when combined achieve the end state. They exist on the physical and psychological planes. In the former context an objective may be the destruction of an enemy force. In the latter context, an objective may be to convince a hostile populace to accept a temporary military presence, or to stop supporting an insurgency³².

Point décisif

Un point décisif est un « point dans le temps, l'espace ou l'environnement de l'information, à partir duquel un centre de gravité ami ou hostile peut être menacé », ou encore « une condition qu'il faut créer dans l'espace de combat pour être en mesure de menacer ou d'attaquer le centre de gravité de l'adversaire »³³.

Ligne d'opération

« Une ligne d'opération permet de relier entre eux les points décisifs, d'établir un cheminement critique menant au centre de gravité et de faire en sorte d'aborder progressivement les événements dans une [*sic*] ordre logique »³⁴.

Approche directe et approche indirecte

En revanche, « [l]es lignes d'opérations sont mises en séquence de façon à passer par les points décisifs pour atteindre le centre de gravité de l'adversaire au moyen d'une technique d'approche soit directe, soit indirecte ». De plus, la doctrine spécifie que « [c]es approches [...] ne sont pas de nature géographique, mais elles représentent globalement les méthodes à utiliser pour parvenir au centre de gravité ». Finalement, la

³² Ministère de la Défense nationale, B-GJ-005-500/FP-000, *Publication interarmées des Forces canadiennes (PIFC) 5.0 Le processus de planification opérationnelle des Forces canadiennes (PPO), modificatif 2* (Ottawa : Ministère de la Défense nationale, 2008), p. 2-1.

³³ Ministère de la Défense nationale, *Opérations des FC ...*, p. 3-1.

³⁴ *Ibid.*, p. 3-1.

doctrine mentionne qu'en contexte de « [...] planification d'une campagne, l'approche directe [vise à attaquer] les points forts de l'adversaire, alors que l'approche indirecte vise plutôt à neutraliser le centre de gravité par des attaques contre les points vulnérables critiques »³⁵.

Point culminant

« Une opération, une bataille ou un engagement atteint son point culminant lorsque la situation du moment peut tout juste être maintenue, mais non exploitée davantage »³⁶.

1.4 Une question d'équipe – Les opérations interalliées et interarmées

Finalement, il convient de rappeler que les campagnes et opérations majeures sont ultimement menées *pour* des gens. Puisque la planification de ces campagnes est effectuée *par* des gens (qui œuvrent dans diverses forces, organismes ou institutions), elle devient implicitement une affaire d'équipe.

Opérations multinationales (interalliées)

Pour ce qui est des opérations multinationales, l'OTAN emploie ce « [q]ualificatif [...] pour décrire des activités, opérations et organisations auxquelles participent des forces ou organismes de plusieurs pays »³⁷. La doctrine canadienne va un peu plus loin en précisant que ces activités sont menées « en vue d'accomplir une mission unique »³⁸.

Opérations interarmées

³⁵ Ministère de la Défense nationale, *Opérations des FC ...*, p. 3-1.

³⁶ *Ibid.*, p. 3-1.

³⁷ OTAN, *AAP-6...*, p. 3-M-12; <http://www.nato.int/docu/stanag/aap006/aap-6-2008.pdf>; Internet; consulté le 7 mars 2009.

³⁸ Ministère de la Défense nationale, *Opérations des FC...*, p. 6-2.

« [Le] [q]ualificatif [« interarmées » est] employé pour décrire des activités, opérations et organisations, auxquelles participent des éléments d'au moins deux armées³⁹ [ou « Services⁴⁰ »].

Nous venons de préciser au cours de ce chapitre les fondements doctrinaux de base dans lesquels s'inscrivent la guerre irrégulière et la planification opérationnelle. Ayant du même coup mis l'accent sur le fait qu'il s'agit par le fait même d'une question d'intensité, d'autorité et de responsabilité, d'intégration et d'équipe, attaquons-nous maintenant à l'identification des défis propres à la guerre irrégulière.

³⁹ Ministère de la Défense nationale, *Opérations des FC...*, p. 3-I-4.

⁴⁰ Nous précisons ici que par « Services », on entend l'Armée, l'Aviation ou la Marine.

Chapitre 2 – Les défis de la guerre irrégulière

Avant même de pouvoir évaluer dans quelle mesure la doctrine de planification opérationnelle canadienne est capable de prendre efficacement en compte les défis propres à la guerre irrégulière, il sied de bien cerner ces mêmes défis. Ainsi, ce chapitre définira premièrement la guerre irrégulière par le biais d'une revue interne et externe, c'est-à-dire par un aperçu de notre propre construit canadien de la guerre irrégulière, puis à travers le prisme de nos partenaires de l'ABCA. Nous déclinons ensuite l'essence de ses défis à travers les grandes « dynamiques » de l'environnement opérationnel contemporain. Nous verrons que lorsque combinées, les trois dynamiques étudiées rendent la guerre irrégulière particulièrement complexe. En résumant les principales caractéristiques de la guerre irrégulière dans sa dynamique *multidimensionnelle*, sa dynamique *d'incertitude accrue* et sa dynamique *holiste*, nous bâtissons un ensemble détaillé de critères de référence contre lesquels il sera ensuite possible d'évaluer la doctrine de planification opérationnelle canadienne.

2.1 Définir la guerre irrégulière

Mais qu'est-ce donc exactement que la guerre irrégulière? Nos recherches à cet égard nous ont amenées au constat que le Canada ne traite pas formellement dans sa doctrine interarmées de la guerre irrégulière, du moins pas à ce moment-ci. Conséquemment, à défaut de pouvoir jouir d'une telle doctrine interarmées qui puisse guider nos efforts dans un contexte de guerre irrégulière, nous avons dû nous tourner vers d'autres sources, à la fois internes et externes.

2.1.1 La perspective canadienne

À l'interne, l'Armée semble être la seule composante des FC ayant récemment publié des références doctrinaires touchant au phénomène irrégulier. À cet égard, sa doctrine sur les opérations de contre-insurrection établit qu'une insurrection est effectivement comprise dans un ensemble plus élargi d'activités dites irrégulières, posant une menace à la sécurité et à la stabilité⁴¹.

Guerre irrégulière

Présentement, le construit doctrinaire de l'Armée canadienne définit l'activité irrégulière comme suit :

[...] behaviour that attempts to effect or prevent change through the illegal use, or threat, of violence, conducted by ideologically or criminally motivated non-regular forces, groups or individuals, as a challenge to authority. This broader set of irregular activities that threaten authority and stability beyond the capabilities of normal law enforcement includes criminality, disorder, insurgency, terrorism and irregular military forces (e.g., private or sectarian militias). Insurgency is distinct from other forms of threats in that it seeks a desired political effect, namely a desired change or re-ordering of affairs⁴².

Les acteurs qui s'adonnent à de telles activités irrégulières peuvent prendre plusieurs formes, notamment :

[...] Insurgents seeking to force political change through the use of, or threat of, violence[;] Criminal elements and organizations that seek to create instability and exploit violence for their own gain[;] Private militias that seek regional dominance and control and reject any central or national authority[; and] Sectarian elements that seek through violence and strife independence of some sort along religious, cultural, ethnic and/or tribal lines⁴³.

⁴¹ Ministère de la Défense nationale, B-GL-323-004/FP-003, *Counter-Insurgency Operations* (Ottawa : Ministère de la Défense nationale, 2008), p. 1-1.

⁴² Ministère de la Défense nationale, *Counter-Insurgency Operations...*, p. 1-1.

⁴³ Ministère de la Défense nationale, *Land Operations...*, p. 2-10.

À l'annexe A, chapitre 2 de la publication B-GL-300-001/FP-000 *Land Operations*, on brosse un tableau beaucoup plus détaillé de l'adversaire irrégulier, de ses qualités, de ses stratégies et de ses modes d'opération, de ses besoins, ainsi que de ses tactiques, techniques et procédures, entre autres. L'élément clé que nous retenons de cette annexe est qu'aux niveaux national, stratégique et opérationnel de la guerre, les irréguliers focaliseront leurs efforts sur notre « volonté » (aux plans moral et cognitif) plutôt que sur nos « forces » (au plan physique) (voir Figure 3). Pour ce faire, ils tenteront de capitaliser sur le soutien des sympathisants, de nous interdire par tous les moyens tout soutien de la population, et d'employer des moyens asymétriques tels que des opérations d'information par exemple, de sorte à influencer la population et l'opinion publique en général⁴⁴.

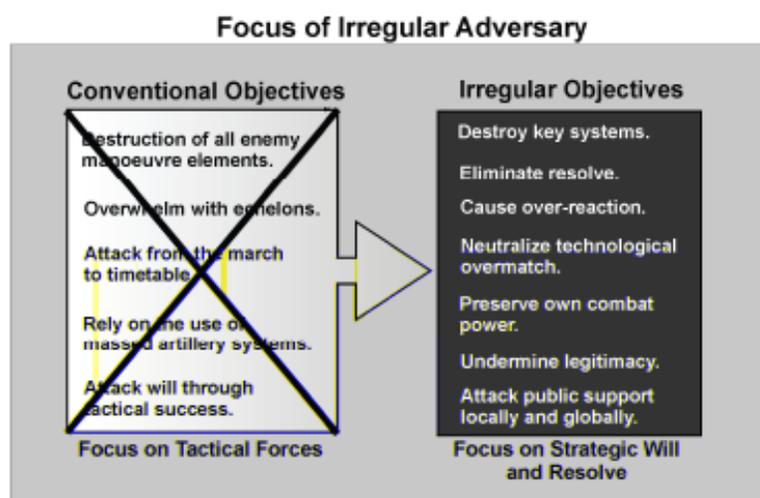


Figure 3 – Focus des adversaires irréguliers.

Source : Ministère de la Défense nationale, *Land Operations...*, Figure 2A-1, p. 2A-4.

⁴⁴ Ministère de la Défense nationale, *Land Operations...*, Figure 2A-1, p. 2A-4 et 2A-5.

Toutefois, comme l'observent nos alliés étasuniens, les insurrections et contre-insurrections sont considérées comme le *cœur de la guerre irrégulière*⁴⁵, donc elles susciteront évidemment un intérêt particulier dans le cadre de ce mémoire. Il convient ici d'élaborer un peu plus sur ces aspects importants de la guerre irrégulière.

Insurrection

La doctrine de l'Armée canadienne définit l'insurrection comme une « [...] competition involving at least one non-state movement using means that include violence against an established authority to achieve political change »⁴⁶. De plus, la perspective canadienne définit les principes suivants de l'insurrection : cause adéquate, leadership, soutien populaire, organisation et ses acteurs, ainsi qu'un narratif⁴⁷.

Contre-insurrection

En contre partie, la doctrine de l'Armée canadienne précise que la contre-insurrection comprend « those military, paramilitary, political, economic, psychological and civic actions taken to defeat insurgency »⁴⁸. De plus, elle identifie les grands principes de la contre-insurrection suivants : assurer la primauté politique dans la poursuite des objectifs stratégiques; maintenir l'unité d'effort dans la coordination des divers organismes participants, incluant les agences gouvernementales; comprendre la dynamique complexe de l'insurrection, incluant l'environnement élargi; exploiter

⁴⁵ États-Unis, Department of Defense, *Irregular Warfare Joint Operating Concept version 1.0* (Washington D.C. : U.S. Government Printing Office, 2007), p. 9-10.

⁴⁶ Définition développée lors d'un groupe de travail sur la contre-insurrection durant l'exercice JOINT URBAN WARRIOR 2005 du United States Marine Corps (USMC), cité dans Ministère de la Défense nationale, *Counter-Insurgency Operations...*, p. 1-2.

⁴⁷ Pour une explication détaillée de ces principes, voir *Ibid.*, p. 2-8 à 2-10.

⁴⁸ Ministère de la Défense nationale, *Land Operations...*, p. 3-10.

avantageusement les sources de renseignement et l'information; couper les insurgés de leurs sources de puissance physique et morale tout en adressant leurs griefs (réels ou perçus); neutraliser les insurgés; maintenir un engagement soutenu afin d'étendre l'influence politique sur une période prolongée; conduire une planification post-insurrection (long terme)⁴⁹.

Une déduction importante que nous tirons de cette perspective canadienne au sujet des contre-insurrections est qu'il semble que celles-ci naissent, s'attisent et s'alimentent de ce que nous qualifions de « malaise social », dont tirent profit certaines parties prenantes, dans un « système social » très complexe. Une des clés dans un contexte de guerre irrégulière consisterait donc d'abord à pouvoir très bien cerner les causes sociales profondes d'un conflit, pour ensuite comprendre le système (ou réseau) social complexe, pour enfin adresser les « vrais » problèmes. Bref, il nous semble à ce point-ci que la dimension « sociale » revêt une importance particulière en contexte irrégulier.

Ayant procédé à une revue interne de la guerre irrégulière, c'est-à-dire des bases de la conception doctrinaire canadienne de celle-ci, poursuivons maintenant avec une revue externe des fondements de la guerre irrégulière tel que perçus par nos partenaires de l'ABCA.

2.1.2 La perspective australienne

Voyons maintenant comment une autre puissance moyenne telle que l'Australie conçoit la guerre irrégulière.

⁴⁹ Tous ces principes de la contre-insurrection sont issus directement de la publication du Ministère de la Défense nationale, *Counter-Insurgency Operations...*, p. 3-2 à 3-15.

Guerre irrégulière

Nos alliés de l'*Australian Defence Force* (ADF) semblent être dans une posture similaire à la nôtre : ils ne disposent pas non plus d'une doctrine interarmées spécifique au sujet de la guerre irrégulière. Tout comme le Canada, la référence doctrinaire australienne la plus récente touchant à la guerre irrégulière est issue de son Armée. La « *Land Warfare Doctrine publication, Counterinsurgency Operations* » (LWD 3-8-4), se concentre d'ailleurs elle aussi sur le volet de contre-insurrection⁵⁰. Dans son mémoire « *Revisiting Counterinsurgency* », John Blaxland traite de l'émergence du développement de la doctrine contre-insurrectionnelle dans le contexte australien, et avance que l'ADF aurait avantage à développer davantage sa doctrine en conséquence⁵¹.

Insurrection

L'Armée australienne définit l'insurrection comme étant « an organised movement aimed at the overthrow of a constituted government through subversion and armed conflict »⁵².

Contre-insurrection

En retour, la doctrine de l'Armée australienne donne à la contre-insurrection une définition pratiquement identique à la canadienne, s'agissant de « those military, paramilitary, political, economic, psychological, and civil actions taken by a government

⁵⁰ John Charles Blaxland, *Revisiting counterinsurgency : a manoeuvrist response to the War on Terror for the Australian Army*, Working Paper No. 131 (Duntroon, ACT : Land Warfare Studies Centre, 2006), p. 21.

⁵¹ Notons que ce mémoire date de 2006. Blaxland, *Revisiting counterinsurgency...*, p. v.

⁵² Department of Defence, Chief Information Officer Group, *The Australian Defence Glossary*, <http://dlms.dcb.defence.gov.au/>, consulté le 6 avril 2006, cité dans Blaxland, *Revisiting counterinsurgency...*, p. 9.

to defeat insurgency »^{53, 54}. La doctrine de l'Armée australienne avance aussi ses grands principes de la contre-insurrection, pratiquement identiques aux principes canadiens :

[...] political primacy (actions backed with sound economic, cultural & social policy); coordination (at the highest level); intelligence (local knowledge and a sound intelligence organisation); separating the insurgent from his support (to deny information; logistics, recruits, safe bases and popular support); neutralising the insurgent (selective destruction or discrediting of insurgents); and longer-term planning (to remove the causes of social, cultural or economic disunity)⁵⁵.

Nous déduisons que nos partenaires Australiens accordent eux aussi beaucoup d'importance à l'intégration de plusieurs facettes inextricablement liées de l'environnement opérationnel en contexte irrégulier : la primauté des efforts politiques, orchestrés avec les dimensions économique et militaire, ainsi que la nécessité de penser à long terme en vue d'éradiquer les causes profondes des « malaises sociaux » dont nous avons fait mention auparavant. En somme, à l'instar des Canadiens, la perspective australienne transpire elle aussi le rôle central de la dimension sociale en contexte irrégulier.

Ayant cerné l'essentiel de la perspective australienne quant aux fondements de la guerre irrégulière, enchaînons avec la conception de nos cousins britanniques en la matière.

⁵³ Department of Defence, Chief Information Officer Group, *The Australian Defence Glossary*, <http://dlms.dcb.defence.gov.au/>, consulté le 6 avril 2006, cité dans Blaxland, *Revisiting counterinsurgency...*, p. 10.

⁵⁴ Nous sommes d'avis que la définition canadienne a probablement omis la mention "by the government" en vue de renchérir l'importance de l'approche intégrée si chère au Canada dans le contexte contre-insurrectionnel de l'Afghanistan, puisque cette approche unifie les efforts de tous les instruments du pouvoir national.

⁵⁵ Australie. Australian Army, *Land Warfare Doctrine (LWD 3-8-4), Counterinsurgency Operations* (Puckapunya : Combined Arms Training and Development Centre, 1999), cité dans Blaxland, *Revisiting counterinsurgency...*, p. 23.

2.1.3 La perspective britannique

L'Angleterre est pourvue d'une doctrine interarmées traitant de la guerre irrégulière : le « *Joint Doctrine Note (JDN) 2/07 Countering Irregular Activity within a Comprehensive Approach* ». En outre, tout comme pour les autres partenaires de l'ABCA, l'Armée britannique possède une doctrine sur les opérations de contre-insurrection.

Guerre irrégulière

Le *JDN 2/07* définit l'activité irrégulière comme étant le « Behaviour that attempts to effect or prevent change through the illegal use, or threat, of violence, conducted by ideologically or criminally motivated non-regular forces, groups or individuals, as a challenge to authority »⁵⁶. On y expose aussi la version britannique des principes éprouvés dans un contexte irrégulier :

Recognition of the political nature of the issue[;] The primacy of civilian control[;] The long-term commitment required for COIN, especially in integrating civil and military activity[;] The need for actionable intelligence[;] The need to separate the insurgent from the mass of the people[;] The battle to win 'hearts and minds'[;] Appropriate and proportionate military responses[; and] Political reform and socio-economic development to prevent a reoccurrence of the situation that caused the problem⁵⁷.

Insurrection

Le glossaire du *Army Code (AC) 71749* définit l'insurrection comme « Those military, paramilitary, political, economic, psychological and civil actions taken by the

⁵⁶ Angleterre, Ministry of Defence, *Joint Doctrine Note (JDN) 2/07, Countering Irregular Activity within a Comprehensive Approach* (Shrivenham, Swindon : The Development, Concepts and Doctrine Centre, 2007), p. 1-1.

⁵⁷ Angleterre, *Joint Doctrine Note 2/07...*, p. 1-3.

Government to defeat insurgency »⁵⁸. Il est à noter que les Australiens, les Britanniques et les Canadiens partagent à toutes fins pratiques la même définition de l'insurrection. Toutefois, le texte principal de cette publication élabore en spécifiant qu'une insurrection se caractérise par « the actions of a minority group who are intent on forcing political change by means of a mixture of subversion, propaganda and military pressure, aiming to persuade or intimidate the broad mass of people (normally within a state) to accept such a change »⁵⁹. La publication énumère aussi une liste de principes d'insurrection, très similaires à ceux évoqués par l'Armée canadienne : cause, leadership, soutien populaire et organisation⁶⁰.

Contre-insurrection

En revanche, l'*AC 71749* définit les opérations de contre-insurrection comme étant :

A generic term to describe the operations which forces may have to undertake when maintaining and restoring law and order in support of an established government. These operations will have to counter threats posed by civil disturbances, terrorism and organised insurgency, irrespective of whether they are nationalist, communist or racially inspired, or directed from within or outside the state concerned⁶¹.

De plus, les principes britanniques de la contre-insurrection, identiques à ceux de l'Australie, incluent : « Political Primacy and Political Aim, Coordinated Government

⁵⁸ Angleterre, Ministry of Defence, *Army Code 71749, Army Field Manual, Volume 1 Combined Arms Operations, Part 10 Counter Insurgency Operations (Strategic and Operational Guidelines), Issue 2.0* (Londres : Ministry of Defence, 2007), p. x.

⁵⁹ Angleterre, *Army Code 71749...*, p. A-2-1.

⁶⁰ *Ibid.*, p. A-3-1 et A-3-2.

⁶¹ *Ibid.*, p. x.

Machinery, Intelligence and Information, Separating the Insurgent from his Support, Neutralising the Insurgent et Longer Term Post-Insurgency Planning »⁶².

En résumé, il semble que le dicton « qui se ressemble s'assemble » soit des plus appropriés ici; en effet, il est intéressant de voir à quel point il y a congruité entre les doctrines canadienne, australienne et britannique en matière de contre-insurrection. Les américains honoreront-ils le fameux dicton? C'est ce que nous verrons dans la prochaine section.

2.1.4 La perspective américaine

Il nous semble clair que de tous les partenaires de l'ABCA, les Américains sont souvent les précurseurs et certainement les plus productifs en matière de développement de la doctrine relative à la guerre irrégulière et ce,

A violent struggle among state and non-state actors for legitimacy and influence over the relevant populations. IW favors indirect and asymmetric approaches, though it may employ the full range of military and other capabilities, in order to erode an adversary's power, influence, and will. It is a protracted struggle⁶⁴.

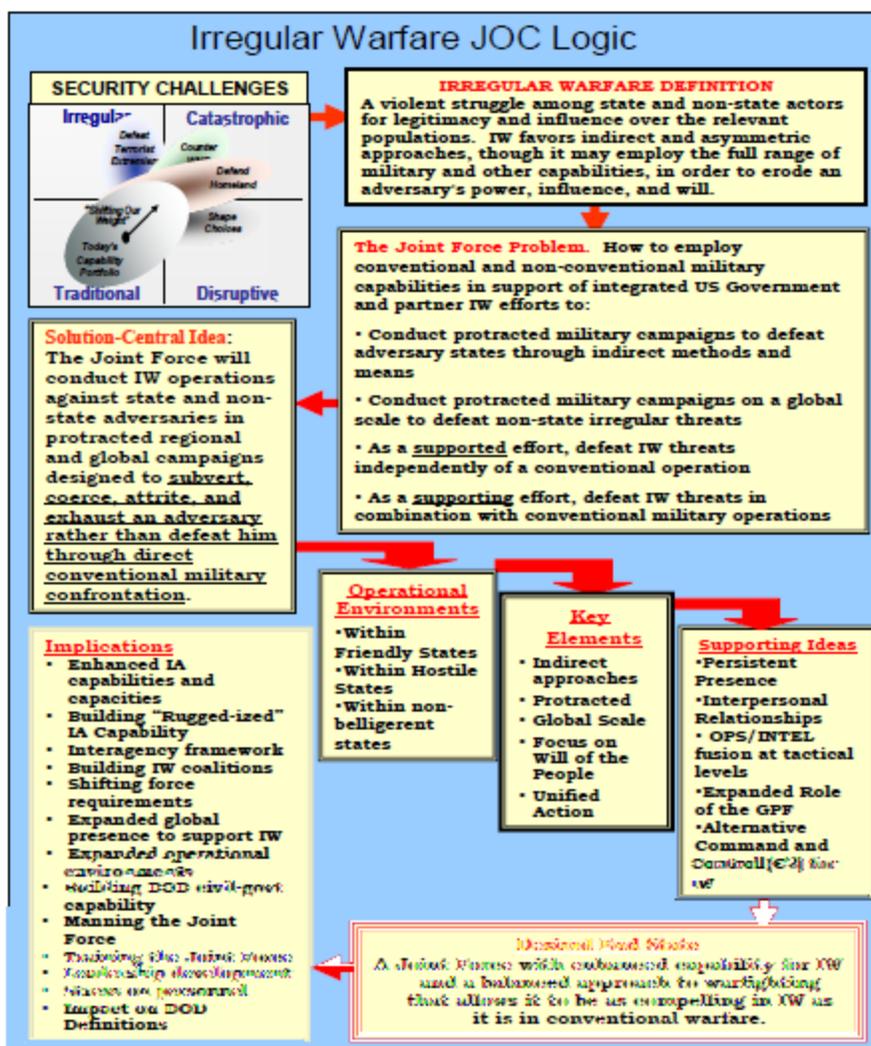


Figure 4 – Le cadre logique de la guerre irrégulière (niveau interarmées).

Source : États-Unis, Department of Defense, *Irregular Warfare Joint Operating Concept version 1.0*, (Washington D.C. : Joint Chiefs of Staff, 2007), p. 2.

⁶⁴ États-Unis, *Irregular Warfare Joint Operating Concept...*, p. 6.

Dans cette définition de la guerre irrégulière, deux éléments particuliers méritent d’être développés davantage. Premièrement, la définition du *JOC* indique que ce sont les gens (la *population*) qui se trouvent au centre du conflit irrégulier. Il s’agit d’une compétition pour le contrôle ou l’influence des populations ainsi que pour leur soutien, et non pas directement contre des forces adverses ou pour l’acquisition de terrain⁶⁵. Deuxièmement, le *JOC* reconnaît de façon implicite l’importance accrue des acteurs non-étatiques dans le contexte irrégulier. En effet, le *JOC* mentionne que la guerre irrégulière entre en contraste avec la guerre conventionnelle, qui est plutôt une confrontation entre États qui emploient pour ce faire leurs moyens militaires⁶⁶. La Figure 5 illustre le contraste entre ces deux réalités.

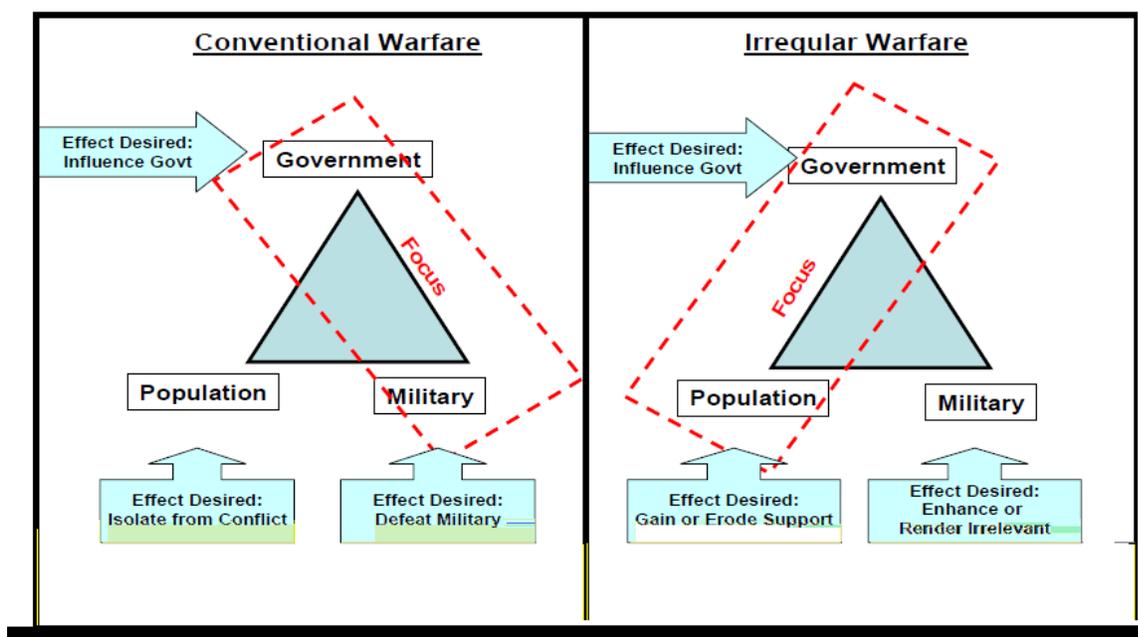


Figure 5 – Focus de la guerre irrégulière.

Source : États-Unis, *Irregular Warfare Joint Operating Concept...*, p. 8.

⁶⁵ États-Unis, *Irregular Warfare Joint Operating Concept...*, p. 8.

⁶⁶ *Ibid.*, p. 7.

Aussi, le *JOC* offre une différenciation de cette définition pour refléter la spécificité de chacun des niveaux de la guerre, tout en introduisant la notion de *friction* possible entre ces trois niveaux qui se chevauchent dans un contexte irrégulier. Au niveau opérationnel par exemple, qui est d'intérêt particulier pour ce mémoire, le *JOC* postule que les approches *indirectes* seraient prédominantes en ce qui a trait à l'orchestration des campagnes et opérations majeures⁶⁷. De plus, le *JOC* étaye la panoplie d'opérations et d'activités répertoriées sous le contexte de guerre irrégulière, avec l'insurrection et la contre-insurrection en tête de lice⁶⁸.

Insurrection

Essentiellement, le *JOC* indique que le but d'une insurrection est de renverser et de remplacer un gouvernement ou toute autre institution formelle en place⁶⁹. La publication FM 3-24 *Counterinsurgency*, spécifie quant à elle qu'une insurrection est « [...] an organized, protracted politico-military struggle designed to weaken the control and legitimacy of an established government, occupying power, or other political authority while increasing insurgent control »⁷⁰.

⁶⁷ États-Unis, *Irregular Warfare Joint Operating Concept...*, p. 6.

⁶⁸ Les publications des États-Unis, *Irregular Warfare Joint Operating Concept...*, p. 9-10, et United States Joint Force Command (Joint Warfighting Center), *Irregular Warfare Special Study* (Washington D.C. : Joint Chiefs of Staff, 2006), p. I-1, font état du répertoire complet de ces activités. Il s'agit des activités suivantes : insurrection et contre-insurrection, guerre non-conventionnelle, terrorisme et contre-terrorisme (CT), défense interne étrangère (*Foreign Internal Defense – FID*), opérations de stabilisation, de sécurité, de transition et de reconstruction, communications stratégiques, opérations psychologiques, opérations d'information, opérations civiles-militaires, activités de renseignement et de contre-renseignement, activités criminelles transnationales (incluant le narcotrafic), vente illicite d'armement et transactions financières illégales (afin de soutenir les efforts des irréguliers), activités de renforcement de la loi focalisées sur les adversaires irréguliers. La clarification de ces notions doctrinaires ne faisant pas l'objet de ce travail, le lecteur pourra à son gré consulter l'information détaillée sur chacune de ces activités, contenue notamment aux annexes B à K de la deuxième référence.

⁶⁹ États-Unis, *Irregular Warfare Joint Operating Concept...*, p. 9-10.

⁷⁰ États-Unis, Headquarters Department of the Army, *FM 3-24 Counterinsurgency* (Washington, D.C. : U.S. Government Printing Office, 2006), p. 1-1.

Contre-insurrection

En contrepartie, tout comme pour ses partenaires de l'ABCA, le *JOC* établit que la contre-insurrection comprend « *those military, paramilitary, political, economic, psychological and civic actions taken to defeat insurgency* »⁷¹. Le *FM 3-24* réitère d'ailleurs les principes éprouvés de la contre-insurrection :

[(Principes dérivés de l'histoire)] Legitimacy Is the Main Objective; [...] Unity of Effort Is Essential; [...] Political Factors Are Primary; [...] Counterinsurgents Must Understand the Environment; [...] Intelligence Drives Operations; [...] Insurgents Must be Isolated from Their Cause and Support; [...] Security Under the Rule of Law is Essential; [...] Counterinsurgents Should Prepare for a Long-Term Commitment.

[(Principes dérivés d'opérations récentes)] Manage Information and Expectations; [...] Use the Appropriate Level of Force; [...] Learn and Adapt; [...] Empower the Lowest Levels; [...] Support the Host Nation⁷².

Facteurs aggravant la guerre irrégulière

Le *JOC* décrit très bien les facteurs aggravant la guerre irrégulière et qui amplifient sa complexité :

The Expanding Scale of IW. The threat of IW will become increasingly global in scale.

The Unbounded Scope of IW. [A]dversaries will be unlikely to operate under the same legal or moral restrictions as will the joint force.

The Protracted Nature of IW. IW often favors our adversaries. Protracted IW campaigns are generally undesirable and problematic from a [...] domestic and international political perspective. COIN often requires disproportionate resource investments to protect the population and infrastructure of a threatened society. In contrast, insurgency and terrorism are relatively inexpensive to conduct or support. Adversaries employing

⁷¹ Ministère de la Défense nationale, *Land Operations...*, p. 3-10.

⁷² Pour plus de détails concernant ces principes historiques et contemporains de la contre-insurrection, voir la publication des États-Unis, *FM 3-24 Counterinsurgency...*, p. 1-21 à 1-26.

IW against us may not have to defeat [...] security forces to win. In many cases, adversaries need only to survive or outlast the [security force] to win.

The Expansion of the Operational Area to Non-belligerent States. Adversaries are likely to operate within and from non-belligerent states that will limit or restrict joint force access. Adversaries will exploit state boundaries and other political, economic, and tribal fault lines in order to seek sanctuary from conventional military capabilities.

The Inherent Political Nature of IW. All wars are fought for political purposes, but the political element of IW permeates its conduct down to the lowest tactical level. At its roots, IW is “local politics with guns.” [...] In IW, military leaders need to think politically as well as militarily, and their civilian counterparts need to think militarily as well as politically.

Direct Applications of Military Power are Often Counterproductive in IW. An additional paradox [...] is that the use of direct military power or military intervention frequently detracts from the legitimacy of the host nation (HN) we are trying to support. While external forces can quell instability and achieve a level of security, they often do so at the expense of HN legitimacy and credibility. The need to stabilize a threatened society and establish short-term security may conflict with the need to create and sustain a stable and enduring political order⁷³.

Principes directeurs

Pour compléter la portion américaine de cette revue externe, la Figure 6 avance de façon explicite certains principes directeurs :

⁷³ Cette information est extraite de la publication des États-Unis, *Irregular Warfare Joint Operating Concept...*, p. 17-18.

Ends: Friendly political authority and influence over host population are secured and adversary control, influence, and support are denied.

Ways: (This is the central idea of this concept.) The joint force will conduct protracted regional and global campaigns against state and non-state adversaries to subvert, coerce, attrite, and exhaust adversaries rather than defeating them through direct conventional military confrontation. IW emphasizes winning the support of the relevant populations, promoting friendly political authority, and eroding adversary control, influence, and support. Unified action by the USG and its strategic partners is essential to winning an irregular war or campaign. While the direct application of military power may not be the primary means of winning IW, joint forces will often be required to support non-military instruments of power and set the conditions for strategic success.

Means: Fully integrated US and partner conventional and nonconventional forces and capabilities.

The key elements of the central idea are:

- Using indirect approaches
- Conducting protracted IW campaigns
- Conducting campaigns on a regional or global scale
- Focusing on the will of the people
- Employing unified action

Supporting ideas are:

- Establishing a persistent presence for IW
 - Protracted intelligence preparation of the environment
 - Protracted operational preparation of the environment
- Establishing and maintaining interpersonal relationships to support IW
- Expanding the role of general purpose forces to support and execute IW
- Creating alternative command and control mechanisms for conducting and supporting IW

Figure 6 – La solution étasunienne à la guerre irrégulière.

Source : États-Unis, *Irregular Warfare Joint Operating Concept...*, p. 19.

Pour conclure cette section, et afin de mettre en perspective la revue interne et externe qui vient d'être effectuée, nous offrons au Tableau 1 une récapitulation des principes de la guerre irrégulière et de la contre-insurrection.

Tableau 1 – Résumé des principes de la guerre irrégulière (GI) et de la contre-insurrection (COIN)⁷⁴.

Dimension	Canada	Australie	Grande-Bretagne	États-Unis
Politique	(COIN) Primauté politique dans la poursuite des objectifs stratégiques	(COIN) Political primacy : actions backed with sound economic, cultural & social policy	(GI) Recognition of the political nature of the issue (COIN) Political Primacy and Political Aim (GI) Political reform to prevent a reoccurrence of the situation that caused the problem (backed by socio-economic development)	(COIN) Political Factors Are Primary (COIN) Legitimacy Is the Main Objective (COIN) Unity of Effort Is Essential (GI) Employing unified action (COIN) Security Under the Rule of Law is Essential (COIN) Support the Host Nation
Économique		(COIN) Sound economic policy, backing political primacy	(GI) Socio-economic development to prevent a reoccurrence of the situation that caused the problem (lead by political reform)	
Militaire	(COIN) Neutraliser les insurgés	(COIN) Neutralising the insurgent (selective destruction or discrediting of insurgents)	(COIN) Neutralising the Insurgent (GI) Appropriate and proportionate military responses	(GI) Using indirect approaches (COIN) Use the Appropriate Level of Force (COIN) Empower the Lowest Levels
Social		(COIN) Sound cultural & social policy, backing political primacy	(GI) Socio-economic development to prevent a reoccurrence of the situation that	

⁷⁴ Ce tableau est une synthèse d'informations dont les sources ont déjà toutes été citées auparavant dans ce chapitre.

	(COIN) Couper les insurgés de leurs sources de puissance morale tout en adressant leurs griefs (réels ou perçus)	(COIN) Popular support, recruits	caused the problem (lead by political reform) (GI) The need to separate the insurgent from the mass of the people (COIN) Separating the Insurgent from his Support (GI) The battle to win 'hearts and minds' (GI) The primacy of civilian control	(GI) Focusing on the will of the people (GI) Establishing and maintaining interpersonal relationships to support IW (COIN) Counterinsurgents Must Understand the Environment
Information	(COIN) Exploiter avantageusement les sources de renseignement et l'information (COIN) Comprendre la dynamique complexe de l'insurrection, incluant l'environnement élargi (COIN) Unité d'effort dans la coordination des divers organismes participants, incluant les agences gouvernementales	(COIN) Intelligence (local knowledge and a sound intelligence organisation) (COIN) Coordination (at the highest level) separating the insurgent from his support (to deny information)	(GI) The need for actionable intelligence (COIN) Intelligence and Information (COIN) Coordinated Government Machinery	(GI) Establishing a persistent presence for IW (Protracted intelligence and operational preparation of the environment) (COIN) Intelligence Drives Operations (COIN) Manage Information and Expectations (COIN) Learn and Adapt
Infrastructure	(COIN) Couper les insurgés de leurs sources de puissance physique	(COIN) Logistics		(COIN) Insurgents Must be Isolated from Their Cause and Support
Environnement Physique	(COIN) Couper les insurgés de leurs sources de puissance physique	(COIN) Safe bases		(GI) Conducting campaigns on a regional or global scale

			(COIN) Insurgents Must be Isolated from Their Cause and Support
Temps	(COIN) Planification post- insurrection (long terme) (COIN) Engagement soutenu afin d'étendre l'influence politique sur une période prolongée	(COIN) Longer- term planning (to remove the causes of social, cultural or economic disunity)	

niveaux. En effet, les Britanniques renchérissent en avançant que « Counter insurgency operations do not readily lend themselves to neat division into discrete levels of conflict »⁷⁵. De plus, il nous semble même que la guerre irrégulière compresse les niveaux.

Plusieurs dimensions

Dans un deuxième temps, rappelons que la doctrine de l'Armée canadienne sur les opérations de contre-insurrection mentionne que la conduite de campagnes fructueuses implique nécessairement une considération approfondie de l'environnement opérationnel, puisque plusieurs « éléments » ou « systèmes » peuvent influencer de façon décisive l'issue de ces mêmes campagnes. Pour renchérir ce fait, on y donne l'exemple du volet contre-insurrectionnel d'une campagne où le soutien des populations, des institutions et de leurs leaders sont déterminants. Ces « systèmes » de l'environnement opérationnel, grandement inspir

l'incidence de tous ces systèmes sur le déroulement de la campagne, versus le terrain, les irréguliers et leurs capacités militaires seulement⁷⁷. La Figure 7 montre sous une autre facette la complexité de la guerre irrégulière, cette fois-ci à travers l'interrelation des divers éléments constituant la « fibre d'une société », grandement façonnée par l'histoire et la culture. Cette figure illustre aussi qu'une approche intégrée est nécessaire dans ce contexte.

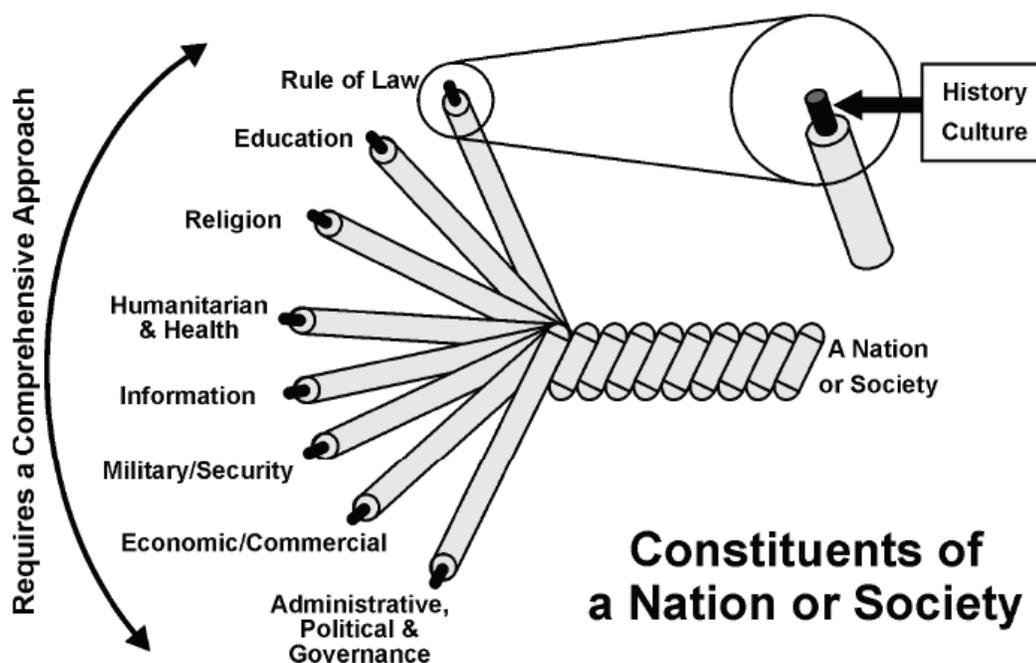


Figure 7-1: Interrelated Elements of an Environment and Society

Figure 7 – Modèle de la corde de Jackson.

Source : Ministère de la Défense nationale, *Land Operations...*, p 7-4.

Plusieurs acteurs

Dans un troisième temps, la multi-dimensionnalité de la guerre irrégulière s'exprime à travers la multiplicité des parties prenantes, leur provenance, leurs

⁷⁷ Ministère de la Défense nationale, *Counter-Insurgency Operations...*, p. 7-3.

motivations profondes, leur influence et autres. Pour des raisons similaires, la multinationalité, les rapports inter-agences et avec des organismes non-gouvernementaux ajoutent grandement en complexité⁷⁸. La compétition entre acteurs est un autre facteur qui vient lui aussi grandement complexifier le contexte irrégulier. La Figure 8 illustre une telle compétition qui s'exerce entre les insurgés et les forces de contre-insurrection afin de gagner la légitimité auprès de la population neutre, au centre. Notons aussi les éléments pro-gouvernementaux et pro-insurgés, qui exercent et étendent leur influence de façon très fluide auprès des parties neutres.

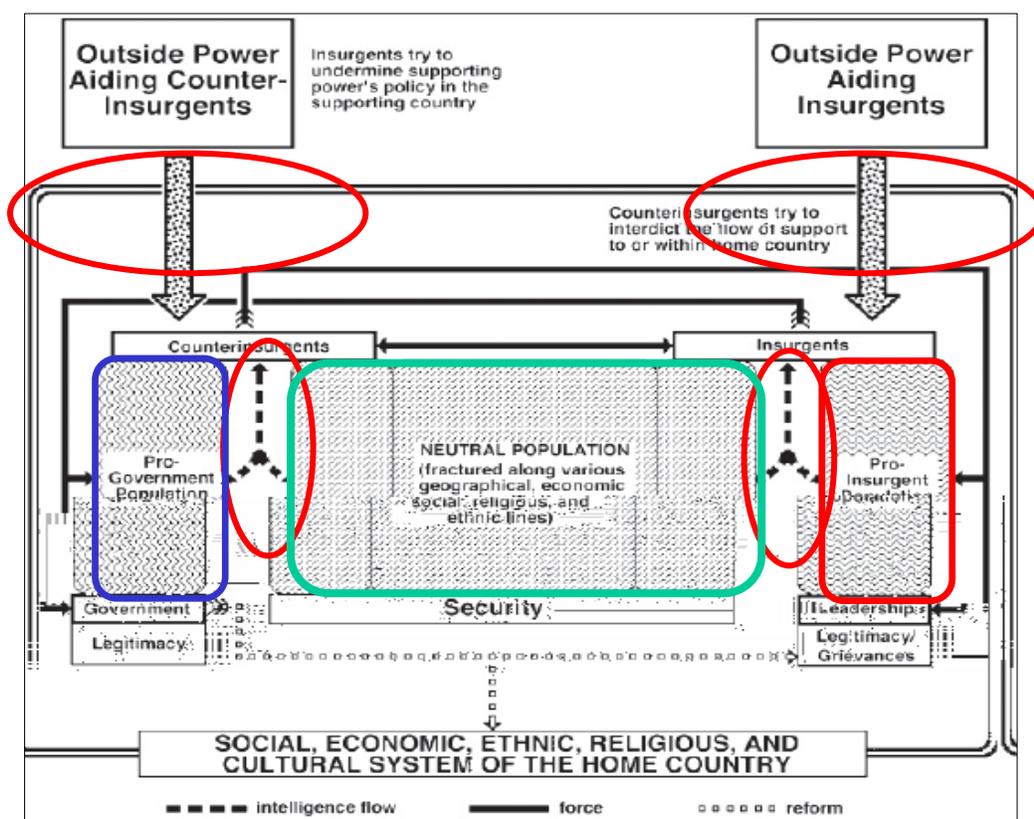


Figure 8 – Modèle de base de l'insurrection et de la contre-insurrection.

Source : John A. Lynn, "Patterns of Insurgency and Counterinsurgency", *Military Review* (juillet-août 2005), p. 23.

⁷⁸ Angleterre, Ministry of Defence, *Joint Doctrine Publication (JDP) 01, Joint Operations* (Shrivenham, Swindon : The Joint Development, Concepts and Doctrine Centre, 2004), p. 4-13 et 4-14.

Ayant décliné la complexité de la dynamique multidimensionnelle, voyons maintenant les particularités inhérentes à la dynamique de l'incertitude accrue.

2.2.2 La dynamique de « l'incertitude accrue »

En contexte irrégulier, il y a friction, chaos, danger et stress⁷⁹; quelles soient physiques, morales, psychologiques ou temporelles, les frontières sont toutes brouillées. Bref, l'incertitude règne. L'incertitude est d'ailleurs intimement liée au risque. D'autres aspects inhérents à la dynamique d'incertitude accrue, jugés déterminants, suivent.

Asymétrie et approches indirectes

Nous avons déjà vu qu'il y a asymétrie possible en contexte irrégulier. Il est d'ailleurs fort peu probable qu'un adversaire en désavantage numérique veuille s'en prendre aux partenaires de l'ABCA conformément à des normes reconnues comme le droit des conflits armés. Ainsi, la nature asymétrique des rapports entre parties opposées peut s'articuler dans plusieurs domaines, et les Britanniques dans leur publication *JDN 01* en reconnaissent trois : la nature asymétrique des parties prenantes elles-mêmes (difficulté à détecter les combattants des non-combattants, par exemple), de leurs fondements socioculturels (idéaux, croyances et contraintes morales) et dans les méthodes employées (pour vaincre une partie opposante détenant l'avantage)⁸⁰. Par des approches indirectes, c'est-à-dire en identifiant et en saisissant les opportunités, en générant ou obtenant les capacités requises pour ce faire, puis en regagnant l'initiative, un

⁷⁹ Angleterre, Ministry of Defence, *Joint Doctrine Publication (JDP) 01, Campaigning (2nd Edition)* (Shrivenham, Swindon : The Development, Concepts and Doctrine Centre, 2008), p. 1-3.

⁸⁰ Angleterre, *JDP 01 Joint Operations...*, p. 3-7.

commandant peut espérer rétablir une posture avantageuse par rapport à ses adversaires asymétriques⁸¹.

Conflit prolongé

Nous avons vu que la guerre irrégulière est une entreprise de longue haleine. Étant donné la durée de ce type de conflit, les combinaisons possibles des variables PEMSII (donc de scénarios possibles) grimpent de façon exponentielle, ce qui en accentue la complexité. Ces agencements de variables fluctuent continuellement, ce qui expose les parties prenantes à un constant déséquilibre, donc à une constante adaptation. Il est excessivement difficile de prendre le parfait contrôle ou de gagner totalement l'initiative dans une telle situation, ce qui augmente d'autant plus le niveau de complexité. Finalement, rappelons-nous que la durée prolongée d'un conflit peut exiger des investissements énormes, ce qui constitue en soi un test de la volonté nationale, où les dimensions morale, psychologique et cognitive entrent en jeu.

2.2.3 La dynamique « holiste »

La dernière dynamique dont nous allons traiter, la dynamique *holiste*, est une conséquence des deux premières dynamiques multidimensionnelle et d'incertitude accrue. Eqbal Ahmed rappelle d'ailleurs la nécessité de « voir grand » pour avoir du succès en contexte de guerre irrégulière :

Il ne fait aucun doute que le processus de pensée et d'analyse doctrinaire [de la contre-insurrection] des pays de l'Ouest est trop linéaire, mécanique et prescriptif. Une telle approche n'est certes pas compatible avec la réalité des doctrines insurrectionnelles modernes qui doit être basée avant

⁸¹ Angleterre, *JDP 01 Joint Operations...*, p. 3-8.

tout sur l'analyse de l'insurrection globale dans son environnement d'émergence et de ses attributs situationnels uniques⁸².

Il serait donc approprié de voir la guerre irrégulière comme l'un des multiples types de guerre existants, en fonction de la simultanéité très probable avec ces autres types de guerre, telle que décrite par Hoffman dans son concept de « guerre hybride »⁸³. Ceci permettrait de refléter plus fidèlement les réalités de l'environnement opérationnel contemporain.

Nous traiterons maintenant de trois thèmes centraux à la dynamique holiste : la mondialisation, la transcendance et la dimension sociale.

Mondialisation

Dans la publication *FM 3-0*, il est anticipé par les Américains que la mondialisation continuera de générer la prospérité à travers le monde, mais qu'elle contribuera aussi à y répandre la terreur. On y argumente que puisque la richesse n'est détenue que par un nombre restreint de parties prenantes, une distribution inégale créera des tensions pouvant attiser les conflits. Les moins nantis sont beaucoup plus susceptibles aux efforts de recrutement des groupes extrémistes. La montée des acteurs non-étatiques dans les sphères diplomatique, informationnelle, militaire et économique, font qu'elles rivaliseront dans certains cas avec les États⁸⁴. Bref, la globalisation a des répercussions holistes.

⁸² Eqbal Ahmed, « Guerre révolutionnaire et contre-insurrection », extrait de *Stratégies de la guérilla – Anthologie historique de la Longue Marche à nos jours*, sous la direction de Gérard Chaliand (Paris : Gallimard Idées Collection, 1984), p. 243-245.

⁸³ Hoffman, *Hybrid Warfare and Challenges...*, p. 35-36.

⁸⁴ États-Unis, *FM 3-0 Operations...*, p. 1-2.

Transcendance de la guerre irrégulière

Nous avons vu auparavant comment les notions de spectre des conflits et de thèmes prédominants viennent caractériser les engagements militaires. L'intégration de ces deux notions permet un constat intéressant : tel que le démontre la Figure 9, la guerre irrégulière peut transcender pratiquement tout le spectre à travers ses thèmes prédominants. Il y a donc simultanément possible en ce qui a trait aux effets produits par les parties prenantes perpétrant des actes irréguliers sur les forces militaires en présence. Ces actes en provenance de seigneurs de guerre, d'insurgés, de milices privées, de gangs ou encore de criminels, complexifient d'autant plus la réponse des militaires, faisant maintenant face à une menace holiste.

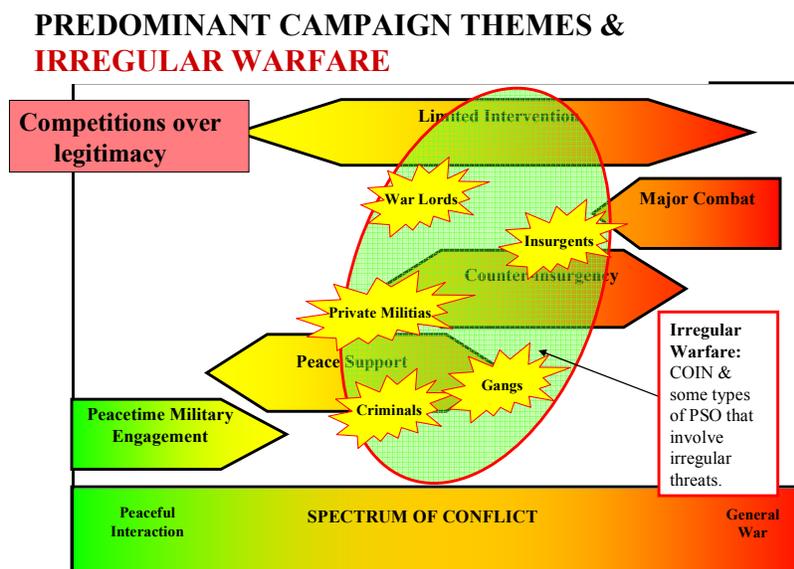


Figure 9 – Transcendance de la guerre irrégulière.

Source : David Lambert, "Principes de la puissance terrestre" (Matériel de cours de l'activité DS-525/CPT/LD-2 du Programme de commandement et d'état-major interarmées 35, 27 février 2009).

La dimension sociale

Tout au long de ce chapitre, nous avons vu à quel point les dimensions de l'environnement (PEMSII) sont entrecroisées en un tout complexe. À maintes reprises, nous avons aussi précisé dans quelle mesure la dimension sociale s'avérait importante et influente sur le reste des autres variables telles que politique, économique et évidemment militaire. Conséquemment, nous considérons que dans un contexte irrégulier, la dimension sociale (à travers ses éléments comme les idéologies, la culture et les croyances, etc.) vient condenser toutes les autres variables, ce qui lui donne un statut multiplicateur au niveau de la complexité.

2.3 Conclusions pour la planification opérationnelle canadienne

Cette partie se veut un sommaire des déductions tirées de l'analyse précédente, groupées sous les trois dynamiques de la guerre irrégulière. Elle présente du même coup un ensemble de critères d'évaluation auxquels la doctrine de planification opérationnelle canadienne sera plus tard mesurée.

De la dynamique multidimensionnelle, nous déduisons pour la planification opérationnelle canadienne qu'elle doit :

- Simultanéité :
 - Critère 1.1 : Considérer l'ensemble des systèmes composant l'environnement opérationnel (PMESII) plutôt que de se concentrer sur les aspects militaires du conflit.
 - Critère 1.2 : Cerner les dimensions politique et sociale en particulier, puisqu'elles sont au cœur du défi irrégulier et d'une importance capitale pour en arriver à gagner la légitimité des populations en cause.
 - Critère 1.3 : Considérer les plans moral et psychologique, plutôt que strictement physique.
 - Critère 1.4 : Pouvoir générer des plans à volets non-cinétiques, plutôt qu'axés sur des bases strictement cinétiques.

- Critère 1.5 : Considérer les non-combattants aussi bien que les combattants.
- Multiplicité :
 - Critère 1.6 : Cerner les interactions qui s'exercent entre les multiples parties prenantes, plutôt que d'induire systématiquement une approche antagoniste (forces « amies » versus « ennemies »).
 - Critère 1.7 : Cerner les rapports de forces qui existent entre ces parties prenantes.
 - Critère 1.8 : Considérer les acteurs non-étatiques aussi bien que les États.
 - Critère 1.9 : S'inscrire dans une approche intégrée, dans la mesure où la force militaire n'a souvent qu'un rôle de soutien dans un contexte inter-agences.
- Compatibilité :
 - Critère 1.10 : Permettre une collaboration avec d'autres nations au sein d'une coalition, puisqu'un processus de planification compatible dans un environnement interallié (multinational) et interarmées est nécessaire.

De la dynamique d'incertitude accrue, nous déduisons pour la planification opérationnelle canadienne qu'elle doit :

- Souplesse :
 - Critère 2.1 : Demeurer pertinente malgré le contexte d'instabilité et d'intensité variables.
 - Critère 2.2 : Être suffisamment souple pour permettre plusieurs itérations rapides aux plans générés, puisque la situation est pratiquement impossible à cerner dans sa totalité, et compte tenu de l'adaptabilité des irréguliers.
 - Critère 2.3 : Permettre aux commandants d'avoir libre recours à leur intuition, créativité et jugement. Le processus doit supporter les commandants, et non l'inverse. Les commandants au niveau opérationnel sont les chefs d'orchestre et doivent pouvoir s'exprimer de façon artistique, plutôt que « systémique » ou « technique ». L'art opérationnel est ce qu'il est : un « art ».
- Sécurité :
 - Critère 2.4 : Inclure une capacité robuste de gestion des risques, étant donné les chances de violence accrue en contexte irrégulier.
- Spécificité :
 - Critère 2.5 : Contribuer à la détermination des causes profondes de la crise.
 - Critère 2.6 : Permettre l'apport de spécialistes dans des domaines non-cinétiques, en particulier : communications stratégiques, psychologie, sociologie (incluant culture), anthropologie, santé mentale, légal, éthique,

spirituel, pastoral, cyberspace et nouvelles technologies d'information, entre autres.

De la dynamique holiste, nous déduisons pour la planification opérationnelle canadienne qu'elle doit :

- **Légitimité :**
 - Critère 3.1 : Considérer les aspects légaux – droit des conflits armés (DCA) – et éthiques, de sorte à maintenir les impératifs de légitimité et d'influence.
- **Mesurabilité :**
 - Critère 3.2 : Permettre de déterminer des critères de succès et un état final militaire qui soient pertinents à travers les trois niveaux de conflit, et ultimement conséquents des valeurs et intérêts nationaux.
 - Critère 3.3 : Les objectifs stratégiques doivent demeurer les critères prépondérants guidant et limitant la conduite des opérations militaires au niveau opérationnel, et ultimement tactique.
- **Complémentarité :**
 - Critère 3.4 : Permettre des effets spécifiques pour chacun des niveaux de conflit, mais de façon complémentaire. Le lien logique vital entre tous les niveaux de la guerre (des politiques nationales jusqu'au objectifs tactiques, en passant par les objectifs stratégiques, l'état final opérationnel, puis les objectifs opérationnels) doit être préservé.
- **Ubiquité :**
 - Critère 3.5 : Prendre en compte l'espace de bataille élargi et ainsi permettre une approche holiste, donc de voir la guerre irrégulière comme faisant partie d'un tout « hybride » et non de façon isolée, puisqu'elle transcende le spectre des conflits et compresse l'ensemble des facteurs.

En somme, la guerre irrégulière s'opère dans plusieurs *dimensions*, ce qui accroît considérablement le niveau d'*incertitude* et amène des répercussions *holistes*. Ayant défini les défis particuliers que pose la guerre irrégulière et établi des critères d'évaluation pour la planification opérationnelle canadienne, poursuivons maintenant avec l'analyse comparative.

Chapitre 3 – Les corpus de connaissances en administration des affaires

Ayant identifié au chapitre précédant les défis propres à la guerre irrégulière, ainsi que les critères d'évaluation spécifiques à la planification opérationnelle canadienne, il convient maintenant d'entamer l'analyse comparative des divers processus de planification dans les champs militaire et de l'administration des affaires. Pour ce faire, le management des projets et la planification méta-heuristique hybride seront étudiés afin de déterminer s'ils comportent des leçons qui pourraient aider à réformer la doctrine de planification canadienne. Débutons par le management des projets.

3.1 *Le management de projet*

Fondée en 1969 par des praticiens du management de projet, et comptant aujourd'hui plus de 400,000 membres dans 70 pays, le « *Project Management Institute* » (PMI) est l'association à but non-lucratif prédominante sur la scène globale en matière de management des projets. Cet institut bénéficie d'une reconnaissance et d'un rayonnement mondiaux, dans des sphères variées comme les institutions gouvernementales, de même que les organisations et les industries de tous genres. Au fil du temps, le principal incitatif à l'adhésion aux principes du management de projet est qu'en bout de ligne, il génère des résultats⁸⁵.

Par expérience, il apparaît toutefois pour certains praticiens que la complexité des multiples processus de management de projet, lorsque combinés, génèrent ce qu'on qualifie de « *paralysis by PMBOK analysis* ». Nonobstant cette observation, nous sommes d'avis que le management des projets pourrait aider à prendre en compte certains

⁸⁵ Project Management Institute, "Project Management Institute: Who We Are and What We Do", <http://www.pmi.org/AboutUs/Pages/FactSheet.aspx>; Internet; consulté le 16 mars 2009.

des défis de la guerre irrégulière. À cet égard, la question se pose à savoir si des enseignements spécifiques du management de projet pourraient être bénéfiques à la doctrine de planification opérationnelle canadienne. C'est ce que nous déterminerons au cours de la prochaine section.

3.1.1 Le cadre conceptuel du management de projet

Premièrement, il est nécessaire avant d'aller plus loin de définir quelques notions doctrinaires de base en matière de management des projets. Ainsi, tout comme le font les institutions militaires pour décrire les trois niveaux de la guerre, le corpus de connaissances du PMI définit trois niveaux distincts de management des projets, qui s'imbriquent à même les structures organisationnelles. Il s'agit de la gestion de « portfolios » (niveau stratégique), de la gestion des « programmes » (niveau opérationnel) et finalement de la gestion des « projets » (niveau tactique). La Figure 10 donne un aperçu de la cascade hiérarchique entre ces niveaux, unissant successivement les visions et plans au sommet stratégique jusqu'au niveau tactique. Bien que le niveau opérationnel représente l'intérêt principal de ce mémoire, nous avons toutefois vu auparavant qu'il ne peut être vu sans égard aux niveaux stratégique et tactique, puisqu'il est à la fois guidé et contraint par des impératifs nationaux stratégiques, et doit créer les conditions propices à l'accomplissement des actions tactiques sur le terrain. Dans l'esprit de cette étude comparative, chacun des niveaux du management de projet sera donc brièvement défini.

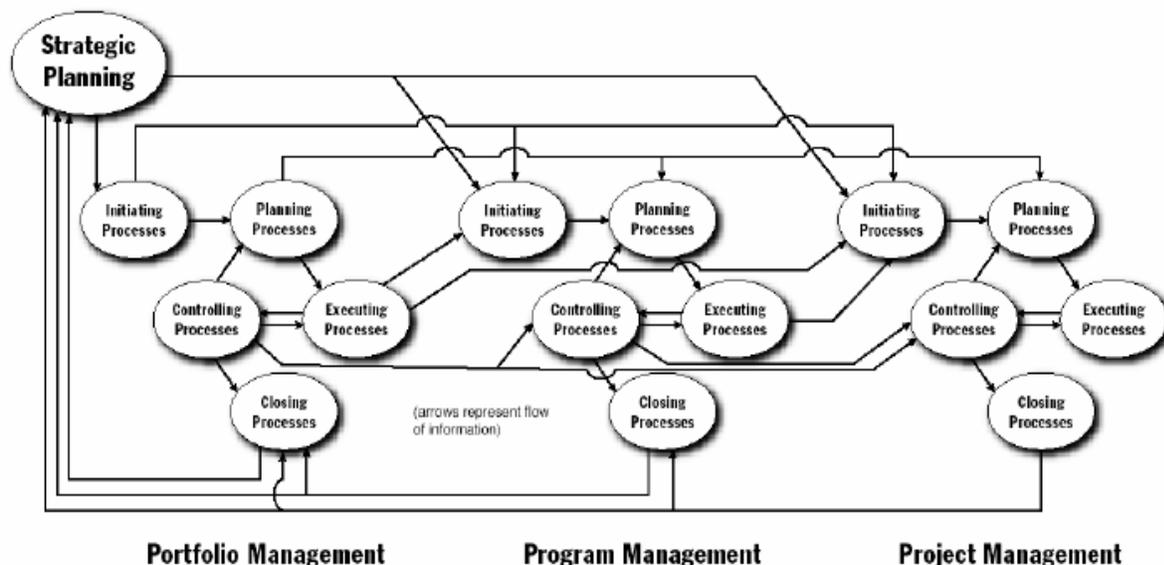


Figure 10 – Cascade des niveaux de gestion de projet organisationnelle.

Source : John Schlichter, « *An Overview of PMI's OPM3* »; extrait de <http://www.pmimontgomerycountymd.org/download/March%202006%20presentation.pdf>; Internet; consulté le 16 mars 2009.

Les « portfolios »

Le PMI définit le portfolio comme un ensemble de programmes, de projets ou d'autres activités que l'on regroupe pour faciliter la gestion de ces travaux, afin de rencontrer les objectifs stratégiques des organisations. Les portfolios existent au sein de ces organisations et consistent en un ensemble de composantes quantifiables, certaines étant déjà en progrès alors que d'autres sont des initiatives à venir. Ainsi, comparativement aux programmes ou aux projets qui sont de nature temporaire (avec un début et une fin bien définis), les portfolios sont plutôt de nature durable, et représentent les objectifs stratégiques de l'organisation⁸⁶.

Le PMI mentionne aussi que la gestion des portfolios exige de l'organisation qu'elle identifie, sélectionne, priorise, gouverne, surveille et fasse rapport sur la

⁸⁶ Project Management Institute (PMI), *The Standard for Portfolio Management – Second Edition* (Pennsylvanie : PMI Publications, 2008), p. 4.

contribution de chacune des composantes de ses portfolios, de même que leur alignement sur les objectifs corporatifs stratégiques. Bref, la gestion de portfolio vise essentiellement à s'assurer que l'organisation entreprend le « bon travail », plutôt que de s'assurer que le « travail est bon »⁸⁷.

Les « programmes »

Le PMI définit un programme comme un groupe de projets reliés et gérés de façon coordonnée, afin d'obtenir des bénéfices et un contrôle qu'il ne serait pas possible d'obtenir autrement, sur une base individuelle. Les diverses composantes d'un programme sont bien entendu les projets qui le composent; une autre de ces composantes est l'effort investi pour gérer le programme comme tel. Les programmes visent l'atteinte d'objectifs organisationnels, dans le contexte de plans stratégiques. Même si certains projets gérés au sein d'un programme peuvent rapidement générer des bénéfices, il apparaît que la plupart des programmes se caractérisent par l'atteinte de résultats lorsqu'ils sont à toutes fins pratiques terminés, du moins à leur toute fin, tel qu'il en est normalement lors des projets de développement de capacités aérospatiales, militaires ou maritimes par exemple⁸⁸.

Le PMI indique qu'au sein d'une organisation, les programmes sont gérés de façon coordonnée et centralisée, en vue d'aligner une multitude de projets et ainsi d'atteindre des objectifs et bénéfices stratégiques. Cette approche permet d'optimiser et d'intégrer à la fois les coûts, le temps et les efforts. Or il est important pour ce faire d'intégrer, de surveiller et de contrôler les interdépendances entre les multiples

⁸⁷ PMI, *The Standard for Portfolio Management...*, p. 6.

⁸⁸ PMI, *The Standard for Program Management – Second Edition* (Pennsylvanie : PMI Publications, 2008), p. 5.

composantes d'un programme. Cette attention particulière à la gestion des interdépendances peut, selon le PMI, nécessiter le type d'actions suivantes⁸⁹ :

- Coordonner le maintien en puissance, plus précisément la fourniture de matériel commun entre différentes phases d'un projet, ou encore entre différents projets, ou autres composantes d'un programme.
- Résoudre des conflits en matière de temps ou de ressources affectant un ou plusieurs projets compris dans un programme.
- Gérer le risque en mitigant les effets potentiels pour une ou plusieurs composantes d'un programme, par la planification de contingence par exemple.
- S'aligner constamment sur les objectifs corporatifs et stratégiques, qui peuvent affecter les buts et objectifs opérationnels du programme.
- Résoudre des problématiques induites par tout changement en matière de temps, de coûts, de portée et de qualité, dans une structure de gouvernance partagée.
- Adapter les processus et les interfaces d'un programme spécifique de sorte à mieux prendre en compte les diverses perceptions des parties prenantes du point de vue de la culture, des langues et du temps, entre autres.

Bref, le corpus de connaissances en gestion de programme du PMI offre un cadre de gestion de niveau opérationnel qui se veut holiste, facilitant les principales étapes qui jalonnent tout programme du début à la fin⁹⁰, en considération de facteurs clés comme

⁸⁹ PMI, *The Standard for Program Management...*, p. 6.

⁹⁰ C'est-à-dire les groupes de processus démarrage, planification, exécution, surveillance et maîtrise, puis clôture.

l'atteinte des objectifs corporatifs ou stratégiques, les impératifs de coordination, d'intégration et d'optimisation du temps, des coûts, des ressources et de la qualité.

Les « projets »

Le PMI définit un projet comme « un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique. La fin est atteinte lorsque les objectifs du projet sont satisfaits, [lorsqu'il] doit être arrêté parce que ses objectifs [ne peuvent être atteints ou deviennent inutiles] »⁹¹.

La gestion de projet est définie par le PMI comme « l'application des connaissances, des compétences, d'outils et de techniques aux activités d'un projet afin d'en satisfaire les exigences »⁹². En identifiant les exigences, en prenant compte des besoins des diverses parties prenantes, tout en pondérant les multiples contraintes qui s'exercent de façon simultanée sur le projet⁹³, on s'assure ainsi d'un processus d'ajustement et d'élaboration continu, permettant de raffiner de façon itérative, au fur et à mesure que de l'information plus précise devient disponible.

En somme, la gestion de projet est résolument de nature tactique, puisqu'elle comprend l'ensemble des mesures concrètes prises pour la réalisation de résultats tangibles sur le terrain, à travers l'emploi synchronisé d'un ensemble reconnu de tactiques, techniques et procédures.

⁹¹ PMI, *Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK) – Quatrième édition* (Pennsylvanie : PMI Publications, 2008), section 1.2, p. 10.

⁹² PMI, *Guide du corpus des connaissances en management de projet...*, section 1.3, p. 11.

⁹³ Ces contraintes peuvent être en matière de contenu, de qualité, d'échéanciers, de budgets, de ressources et de risques. *Ibid.*, section 1.3, p. 11.

3.1.2 Le management de projet et la guerre irrégulière

Ayant établi les bases doctrinaires du management de projet, voyons maintenant son aptitude à prendre en compte la complexité de la guerre irrégulière. À cet égard, un des aspects de la « mécanique » du management de projet, couvert d'ailleurs par les trois corpus de connaissances pour la gestion des portfolios, des programmes et des projets, nous apparaît fort intéressant puisqu'il est à notre avis exportable vers la doctrine actuelle de planification opérationnelle canadienne; il s'agit de l'organisation en « groupes de processus » et en « domaines de connaissance »⁹⁴.

Groupes de processus

En effet, les groupes de processus, et ce particulièrement en ce qui concerne la gestion de programme et de projet qui sont de nature temporaire (ayant un début et une fin, tout comme les campagnes militaires), montrent à quel point l'approche du corpus en management de projet est holiste. À la manière d'un fil conducteur, cette approche cohérente permet dans un premier temps de transcender les trois niveaux stratégique, opérationnel et tactique, toujours en vue d'atteindre les objectifs stratégiques. De plus, à travers ses groupes de démarrage, de planification, d'exécution, de surveillance et maîtrise, et finalement de clôture, cette approche de management de projet se montre tout aussi holiste puisqu'elle ne se concentre pas seulement sur la planification comme tel, mais bien sur un suivi complet dans le temps, du début à la fin de l'entreprise en question. La doctrine de planification opérationnelle canadienne pourrait grandement

⁹⁴ Pour un aperçu des correspondances entre les groupes de processus et les domaines de connaissance, aux trois niveaux du management de projet, voir les tableaux 3-1 des trois références suivantes : PMI, *The Standard for Portfolio Management...*, *The Standard for Program Management...*, et le *Guide du corpus des connaissances en management de projet...*

bénéficier de ces deux caractéristiques du management de projet, qui permettraient de remplir des manques dans ces domaines.

Domaines de connaissance

Au niveau opérationnel (gestion de programme), le PMI identifie une multitude de domaines de connaissance spécifiques, qui chevauchent chacun des cinq groupes de processus en management de projet. De ces douze domaines, trois se démarquent, puisqu'ils sont directement reliés à des caractéristiques de la guerre irrégulière : la gestion de l'intégration du programme, la gestion des risques du programme, ainsi que la gestion des parties prenantes du programme.

Premièrement, le PMI spécifie que la gestion de l'intégration d'un programme inclut l'ensemble des activités requises pour l'identification, la définition, la combinaison, l'unification et la coordination des multiples composantes du programme⁹⁵. On s'assure du succès de ces actions intégratives à travers les processus d'initiation, de développement du plan de gestion, de développement des infrastructures, de direction de l'exécution, de surveillance et de contrôle de la performance, de gestion des problématiques et de fermeture du programme⁹⁶.

Deuxièmement, le PMI a développé un corpus de gestion du risque très robuste, applicable aux trois niveaux de gestion. Dans le cas spécifique de la gestion de

⁹⁵ PMI, *The Standard for Program Management...*, p. 71.

⁹⁶ *Ibid.*, p. 71-73.

programme au niveau opérationnel, le chapitre 11 du standard⁹⁷ donne des indications très détaillées sur la façon dont peut être géré le risque à ce niveau.

Enfin, le PMI a aussi développé une méthodologie très efficace de gestion des parties prenantes. Le PMI considère ainsi que les résultats d'un programme peuvent influencer les parties prenantes, que ce soit négativement ou positivement, et qu'en retour les parties prenantes peuvent elles-aussi jouer un rôle déterminant dans le succès d'un programme. Ces parties prenantes peuvent être internes ou externes à l'organisation, s'associer à tous les niveaux de sa hiérarchie, et ultimement exercer leur influence favorablement ou encore nuire à l'exécution d'un programme. En connaissance de ces particularités, il convient alors de très bien cerner les effets du programme sur l'ensemble des parties prenantes (et vice-versa) ainsi que les parties prenantes comme tel (leur culture, attentes, problématiques et autres), puis de développer une stratégie de communication afin de les engager, de gérer leurs attentes, dans une perspective d'atteinte des objectifs stratégiques^{98, 99}.

Somme toute, les domaines de connaissance du PMI en gestion de l'intégration, des risques et des parties prenantes contiennent une multitude d'enseignements qui pourraient s'avérer très bénéfiques pour l'application de la doctrine de planification canadienne, particulièrement dans un contexte irrégulier. Le but de ce travail n'étant pas de se perdre dans le détail mais plutôt d'amener des pistes d'alternatives, nous nous

⁹⁷ Pour une vue détaillée de la gestion des risques au niveau opérationnel, voir PMI, *The Standard for Program Management...*, chapitre 11, p. 167-184.

⁹⁸ *Ibid.*, p. 227.

⁹⁹ Pour une vue détaillée de la gestion des parties prenantes au niveau opérationnel, voir *Ibid.*, chapitre 14, p. 227-241.

limiterons pour l'instant à cet aperçu général des fondements doctrinaires du management de projet, pour maintenant nous tourner vers l'étude de la planification méta-heuristique.

3.2 Planification méta-heuristique hybride versus planification opérationnelle

Des chercheurs dans le domaine de l'intelligence artificielle sont parvenus à des constats intéressants en matière de planification opérationnelle. Dans une analyse visant à comparer les pratiques militaires de planification opérationnelle de l'OTAN aux théories de planification de l'intelligence artificielle (plus particulièrement en matière d'ordonnancement méta-heuristique hybride), Tim Grant et Jeroen de Jong ont décelé certains éléments qui pourraient être exploitées afin de générer des bénéfices mutuels dans les deux domaines¹⁰⁰.

3.2.1 Le cadre conceptuel de la méta-heuristique

Dans un premier temps, l'étude en question met en relief les principales caractéristiques des processus de résolution de problème dits « classique » et « réaliste ».

Le Tableau 2 résume ces caractéristiques :

Tableau 2 – Comparaison – Résolution de problèmes « classique » et « réaliste »¹⁰¹.

Features of “Classical” Planning Problems	Features of “Realistic” Planning Problems
The [...]domain exhibits a <i>finite set of states</i> .	<i>Infinite set of states</i> .
All <i>information about the application domain is available before plan generation begins</i> , i.e. no observations need to be made to collect information about its state or the possible transitions that could occur.	<i>Incomplete and uncertain knowledge</i> .
The domain is <i>deterministic</i> , i.e. there is no	Response to own actions can be

¹⁰⁰ Tim Grant et Jeroen de Jong, “Hybrid Metaheuristic Planning and Military Decision-Making: Commonalities between theory and practice”, extrait de *CCRTS, The State of the Art and the State of the Practice*, édité par David S. Alberts (Breda : Netherlands Defence Academy, Department of Defense Command and Control Research Program, 2006), p. 1.

¹⁰¹ *Ibid.*, p. 2 et Grant et de Jong, *Hybrid Metaheuristic Planning and Military Decision-Making...*, présentation, planches 4 et 5; http://www.dodccrp.org/events/2006_CCRTS/html/presentations/099.pdf; Internet; consulté le 4 février 2009.

uncertainty and all information is complete and correct.	<i>unpredictable.</i>
All domain events are <i>controllable</i> by the planner, i.e. no external agents can change the state of the domain.	The domain is <i>uncontrollable.</i>
The <i>set of possible goal states is itself finite and restricted</i> by comparison to the set of all possible domain states.	<i>Ill-defined and competing goals.</i>
All plans to be generated are <i>sequential</i> , i.e. linearly ordered.	[Conversely, <i>plans are generated in a non-linear fashion</i>].
<i>Time is implicit</i> , i.e. the duration of states is unimportant, transitions are instantaneous, and there are no temporal constraints such as deadlines.	[Conversely, <i>time is explicit</i>].

En termes de caractérisation, la déduction clé à tirer de cette comparaison est qu'en réalité, la résultante vécue lors de tout effort de planification militaire dans le contexte opérationnel contemporain semble beaucoup plus s'apparenter au modèle réaliste que classique.

Dans un deuxième temps, l'étude en question reconnaît que plusieurs problèmes en matière de planification opérationnelle militaire et de gestion de crise sont de nature récurrente. Notamment, il semble que les décideurs doivent souvent eux-mêmes clarifier leurs propres objectifs dans la foulée, puisque les problèmes sont souvent *mal définis* et *mal structurés* aux niveaux hiérarchiques supérieurs. En phase d'exécution par exemple, on rapporte que ces *objectifs changent* ou entrent même en *compétition* entre eux. Les planificateurs quant à eux sont plus souvent qu'autrement appelés à œuvrer dans un *environnement dynamique* où règne l'*incertitude*. Conséquemment, la nature très dynamique de l'environnement et des objectifs complexifie grandement la planification opérationnelle, traditionnellement linéaire et par silos fonctionnels; on observe plutôt que les *retours d'information* (feedback) mettent continuellement au défi les décisions et

plans d'action mis de l'avant. De plus, la *multiplicité des parties prenantes* accroît le niveau d'incertitude, puisque ces dernières entretiennent des motivations et des objectifs qui leurs sont propres, et qui entrent souvent en compétition avec les objectifs de la force d'intervention militaire. Aussi, la gestion de crise implique des *contraintes de temps*, ainsi que des *enjeux importants*. Finalement, dans un contexte où tous les facteurs énumérés précédemment *convergent*, il a été observé que les décideurs ne suivent habituellement pas à la lettre les processus classiques de résolution rationnelle des problèmes¹⁰².

Constats

Les principaux constats de cette étude sont reflétés au Tableau 1.

Tableau 1 – Extraits de “Comparison of Hybrid Metaheuristics and Operational Decision-Making Process against Features”¹⁰³.

Features	Hybrid Metaheuristics (HMS)	NATO Operational Decision Making Process (ODMP)	Recognition-primed decision-making (RPDM)
Goals and Tasks	Well-defined, but shifting	Well-defined, constant, and coherent	Ill-defined, shifting
Information	Uncertain and incomplete	Uncertain and incomplete, but intelligence process to reduce uncertainty and make it complete	Uncertain, ambiguous and incomplete
Conditions	Dynamic, multiple and competing criteria	Constant, small number of coherent criteria	Dynamic, multi competing criteria
Options	Unlimited	Limited number of options or Courses of Action (COAs – typically three)	Single option evaluation
Outside world	Uncontrollable	Completely controllable or predictable	Uncontrollable
Organization	No limiting cultures	Hierarchical; well defined	Organizational norms
Decision makers	Experience hard-wired into algorithms	Experience nice to have	Experienced

¹⁰² Grant et de Jong, *Hybrid Metaheuristic...*, p. 7.

¹⁰³ *Ibid.*, p. 7.

<i>Cognitive representation</i>	Constraints	Doctrine; standard operating procedures	Templates (cues, COAs, goals, & expectations)
<i>Learning</i>	None	By experience	By experience and from other decision-makers' stories
<i>Simulation (Projection)</i>	No forecasting of future	No forecasting of future	Mental simulation to forecast plan results
<i>Environment (other agents)</i>	Multiple algorithms; shared goals	Multiple players; competitors	Multiple players; competitors
<i>Feedback</i>	Action feed-back loops (real-time reactions to changed conditions)	To next operation, not this one	Action feed-back loops (real-time reactions to changed conditions)
<i>Time constraints</i>	Severe time stress	Ample time	Time stress
<i>Stakes</i>	Increasing	Life & death	Life & death

Les auteurs résumant en outre les principales similitudes et différences entre ces processus, notamment¹⁰⁴ :

Similitudes :

- Les buts et les tâches changent constamment.
- L'information obtenue est incertaine et incomplète.
- Les décisions sont souvent basées sur l'expérience et les patterns de prise de décision des décideurs.
- La prise de décision peut s'effectuer sous la pression de contraintes rigides de temps.
- L'environnement contient une multitude d'agents, qui entrent souvent en compétition.
- Les enjeux sont très élevés ou encore d'importance croissante, à mesure que le processus de planification avance.

Différences :

- Les buts et tâches peuvent être soit bien ou mal définies.
- Ces buts peuvent être soit communs ou encore conflictuels, résultant en compétition.
- Le nombre d'options évaluées peut soit être élevé ou encore limité à une simple évaluation.
- L'organisation au sein de laquelle la prise de décision s'effectue peut être affectée par des cultures limitatives. Les décisions peuvent aussi s'effectuer à contre-courant de normes ou buts institutionnels bien établis.
- Les décideurs doivent être en mesure d'apprendre de leurs expériences.

¹⁰⁴ Extraits de Grant et de Jong, *Hybrid Metaheuristic...*, p. 8 (traduction libre).

3.2.2 La métaheuristique et la guerre irrégulière

Plusieurs des caractéristiques de la guerre irrégulière étudiées au chapitre 2¹⁰⁵ s'apparentent grandement à des éléments du cadre conceptuel de la métaheuristique couverts dans la section précédente. Conséquemment, nous déduisons que plusieurs enseignements tirés de l'étude de Tim Grant et de Jeroen de Jong s'avèrent applicables au contexte irrégulier, plus particulièrement les recommandations suivantes qu'ils ont faites en vue d'améliorer le processus de planification opérationnelle¹⁰⁶ :

- Collaboration multidisciplinaire. Les auteurs mentionnent qu'en contexte militaire, le processus de planification opérationnelle gagnerait à rassembler des participants et décideurs provenant de multiples disciplines et champs d'expertise, notamment de certaines culture spécifiques lorsqu'en opération militaire outremer.
- Planification collaborative. Les auteurs suggèrent une autre forme de collaboration multidisciplinaire qui inciterait une interaction encore plus accrue entre les divers niveaux de paliers hiérarchiques (stratégique, opérationnel et tactique), de sorte à bénéficier des « bonnes idées » de tous et chacun, du haut vers le bas et vice-versa. Des systèmes d'information perfectionnés pourraient ainsi permettre une planification quasi-simultanée entre ces niveaux. Les auteurs dénotent plusieurs avantages de cette approche : réduction du temps de planification, meilleure connaissance de la situation, et planification plus sensée parce qu'effectuée en connaissance de cause.

3.3 Conclusions intermédiaires

Pour terminer ce chapitre, nous évaluerons dans quelle mesure chacune des trois rubriques de la complexité de la guerre irrégulière est prise en compte par les processus étudiés auparavant.

¹⁰⁵ Ces caractéristiques comprennent l'incertitude, l'imprévisibilité, la nature dynamique des interactions entre les multiples acteurs impliqués et la compétition, pour ne nommer que celles-ci.

¹⁰⁶ Grant et de Jong, *Hybrid Metaheuristic...*, p. 9-10.

En ce qui a trait à la dynamique multidimensionnelle, nous déduisons que :

- Simultanéité :
 - Le corpus de management des projets, de par sa nature « civile » et orientée sur le monde des affaires, surtout dans le domaine de connaissance de l'intégration de programme, permettrait naturellement de prendre en compte l'ensemble des variables opérationnelles (PEMSII) plutôt que de se limiter aux aspects militaires du conflit. Les aspects sociaux relatifs à la culture, qui se trouvent d'ailleurs au cœur du défi irrégulier, semblent prendre de plus en plus d'importance en gestion de programme, étant donné la saveur « internationale » du PMI.
 - Pour les mêmes raisons, le corpus en management de projet permettrait de faire de même pour ce qui est de la génération de plans à volets non-cinétiques (versus seulement axés sur des bases cinétiques).

- Multiplicité :
 - Le corpus de management de projets, surtout dans le domaine de connaissance de la gestion des parties prenantes d'un programme, permettrait de prendre en compte l'ensemble des interactions qui s'exercent entre les multiples parties prenantes dans un contexte irrégulier, plutôt que de recourir systématiquement à une approche antagoniste (forces « amies » versus « ennemies »). Ceci pourrait inclure la considération d'acteurs non-étatiques aussi bien que les États.
 - Les constats de métaheuristique sont éloquentes quant à la nécessité de maximiser les bénéfices de l'approche intégrée, ce qui s'applique aussi pleinement au contexte irrégulier.

- Compatibilité :
 - En mettant l'accent sur la collaboration multidisciplinaire et la planification collaborative, la métaheuristique renchérit la nécessité de coopération avec d'autres nations au sein d'une coalition. En suggérant la présence d'experts de tous les domaines, on peut dire que les constats de métaheuristique s'alignent vers une solution qui permette un processus de planification compatible dans un environnement interallié (multinational) et interarmées, sans donner toutefois plus de détails concrets quant à l'implémentation d'une telle solution.

De la dynamique d'incertitude accrue, nous déduisons que :

- Souplesse :
 - Le corpus de connaissance en management de projet, surtout dans le domaine de l'intégration de programme, favorise l'apprentissage progressif et reconnaît

la nécessité de permettre plusieurs itérations aux plans, rapidement, étant donné que la situation est pratiquement impossible à cerner dans sa totalité, et compte tenu de l'adaptabilité des irréguliers.

- Sécurité :
 - Le corpus de management de projet comprend un domaine de connaissance spécifique à la gestion des risques, à tous les niveaux possibles (stratégique, opérationnel et tactique). Étant donné les chances de violence accrue en contexte irrégulier, les enseignements contenus dans le guide de gestion des programmes (chapitre 11 en particulier) pourraient être bénéfiques.

De la dynamique holiste, nous déduisons que :

- Mesurabilité :
 - Le corpus de management de projet dans son ensemble implique une très grande rigueur, surtout quand il en vient à quantifier l'atteinte des résultats. Plusieurs enseignements contenus dans le standard de gestion de programme, dans le domaine de connaissance de la gestion d'intégration (en particulier le chapitre 4) pourraient permettre de déterminer des critères de succès et un état final militaire, qui soient pertinents à travers les trois niveaux de conflit, et ultimement conséquents des valeurs et intérêts nationaux.
 - Le management de projet, du fait que ses cinq groupes de processus transcendent à la fois les trois niveaux hiérarchiques et l'ensemble du déroulement d'une campagne, est en mesure de faire que les objectifs stratégiques demeurent effectivement les critères prépondérants guidant et limitant la conduite des opérations militaires au niveau opérationnel, et ultimement tactique.
- Complémentarité :
 - Il en va de même pour le lien logique vital qui doit subsister entre tous les niveaux de la guerre¹⁰⁷. Le management de projet offre des solutions.

Ayant survolé le corpus du management des projets et la métaheuristique, étudions maintenant la perspective militaire des partenaires de l'ABCA en matière de planification opérationnelle.

¹⁰⁷ Plus précisément, ce lien logique s'étend des politiques nationales jusqu'au objectifs tactiques, en passant par les objectifs stratégiques, l'état final opérationnel, puis les objectifs opérationnels.

Chapitre 4 – Les corpus doctrinaires au sein de l’ABCA

Le chapitre précédent s’est concentré sur le pendant « civil » de l’étude des concepts de planification opérationnelle, issus essentiellement des pratiques reconnues en administration des affaires. En revanche, le présent chapitre sera consacré aux dimensions « militaires » de la planification opérationnelle, sous la forme d’une analyse comparative des pratiques de planification de nos partenaires de l’ABCA, qui aboutira à traiter spécifiquement de la guerre irrégulière comme terme de comparaison. Pour ce faire, nous effectuerons d’abord un survol de l’art opérationnel de l’Australie, de la Grande-Bretagne et des États-Unis, visant à cerner l’essentiel de leurs cadres doctrinaires de planification respectifs ainsi que d’identifier les éléments permettant de mieux prendre en compte les défis propres à la guerre irrégulière. Les conclusions intermédiaires se veulent un sommaire des enseignements de nos partenaires de l’ABCA, dans la mesure où ils pourraient enrichir le processus canadien en ce qui concerne spécifiquement l’ajustement nécessaire au contexte de la guerre irrégulière.

Nous avons choisi pour débiter de nous pencher sur les méthodes employées par les forces militaires d’une autre puissance moyenne, soit l’Australie et son *Australian Defence Force* (ADF).

4.1 L’art opérationnel australien

Il convient tout d’abord de relater les propos de Michael Evans dans son article « *The Closing of the Australian Military Mind: The ADF and Operational Art* » à l’effet que contrairement à plusieurs de ses partenaires, l’ADF n’a pas réussi à demeurer aux faits des derniers développements conceptuels relatifs à l’art opérationnel. Il poursuit en postulant que de par son rôle de contributeur global et de leader régional en matière de

sécurité, l'Australie devrait dans le développement de sa doctrine sur l'art opérationnel refléter un cadre conceptuel qui soit cohérent avec son statut de puissance moyenne, et procéder à des réformes fonctionnelles dans plusieurs domaines, comme la doctrine interarmées et la planification opérationnelle dans une approche intégrée, entre autres¹⁰⁸. Evans reconnaît aussi les impératifs d'intégration entre les divers partenaires d'une alliance, et incidemment les bénéfices de l'approche intégrée dans un contexte de coalition, d'opération multinationale ou encore inter-agence¹⁰⁹.

Malgré le retard doctrinaire perçu par Evans en matière d'avancement de l'art opérationnel australien, il serait quand-même intéressant de jeter un coup d'œil à la doctrine de planification de l'ADF, de sorte à découvrir si elle indique des ajustements possibles en fonction de la guerre irrégulière.

4.1.1 Le cadre doctrinaire de planification australien

La publication *Australian Defence Doctrine Publication (ADDP) 5.01, Joint Planning*, est l'une des principales références en matière de planification interarmées au niveau opérationnel. On y traite essentiellement de planification opérationnelle ainsi que de la méthode spécifique développée et utilisée pour ces fins, le *Joint Mission Analysis Process (JMAP)*¹¹⁰. Une revue de l'*ADDP 5.01* nous a permis de cerner les éléments essentiels du cadre doctrinaire de planification préconisé par l'ADF.

¹⁰⁸ Michael Evans, "The Closing of the Australian Military Mind: The ADF and Operational Art", *Security Challenges*, vol. 4, no. 2 (hiver 2008), p. 105.

¹⁰⁹ Evans, *The Closing of the Australian Military Mind...*, p. 124.

¹¹⁰ Australie, Department of Defence, *Australian Defence Doctrine Publication (ADDP) 5.01, Joint Planning (Provisional) – 1st Edition* (Canberra : Defence Publishing Service, 2002), p. iii.

Niveaux de conflit et de commandement

Le modèle australien offre un complément pertinent au modèle canadien en ce qui concerne les niveaux de conflit et de commandement. Quoique les deux modèles soient très similaires, l'australien spécifie que le niveau stratégique de conflit est subdivisé en deux sous-niveaux, le national-stratégique et le militaire-stratégique, et que ceux-ci sont orientés vers les « fins » (« *Ends* »). Plus précisément, les Australiens spécifient que le niveau national-stratégique a trait à l'application « of national resources to achieve national objectives [, including] diplomatic, information, psychological, economic industrial and military resources »¹¹¹, et que le niveau stratégique-militaire « encompasses the art and science of employing armed forces to achieve a political objective »¹¹². Par ailleurs, il y a une parfaite congruence entre les perspectives australienne et canadienne pour ce qui est des niveaux opérationnel (« *Ways* ») et tactique (« *Means* »). Tout comme pour les Canadiens, la doctrine australienne reconnaît que la distinction entre ces niveaux peut être brouillée dans la pratique¹¹³. La Figure 11 montre la perspective australienne des divers niveaux de conflit et de commandement.

¹¹¹ Australie, *ADDP 5.01 Joint Planning...*, p. 1-2.

¹¹² *Ibid.*, p. 1-2.

¹¹³ *Ibid.*, p. 1-3.



Figure 11 – Les niveaux australiens de conflit et de commandement.

Source : Australie, *ADDP 5.01 Joint Planning...*, Figure 1-1, p. 1-2.

La planification au niveau opérationnel

La Figure 12 montre, d'une perspective macro, le cycle de décision-action adopté par les Australiens. On peut y déceler quatre grandes étapes, catalysées par un développement de la situation, puis un enchaînement de planification, d'exécution et d'évaluation. Notons que ces étapes sont en fait très similaires aux groupes de processus préconisés par le PMI¹¹⁴ pour ce qui est de la gestion des programmes, à l'exception de la clôture¹¹⁵. Bref, le modèle de planification présenté par les Australiens semble être pleinement cohérent avec un corpus de connaissances de l'administration des affaires reconnu internationalement.

¹¹⁴ On réfère ici aux cinq groupes de processus établis dans le corpus de connaissances en management de projet qui ont été vus plus tôt, au chapitre 3 : démarrage, planification, exécution, surveillance et maîtrise, puis clôture.

¹¹⁵ Nonobstant cette omission du groupe de processus de clôture, et la référence doctrinaire australienne ne le spécifiant pas explicitement, nous assumons que ce processus est intégré de manière implicite dans la quatrième étape d'évaluation, avant d'enchaîner de nouveau avec l'étape 1 si la situation le requiert.

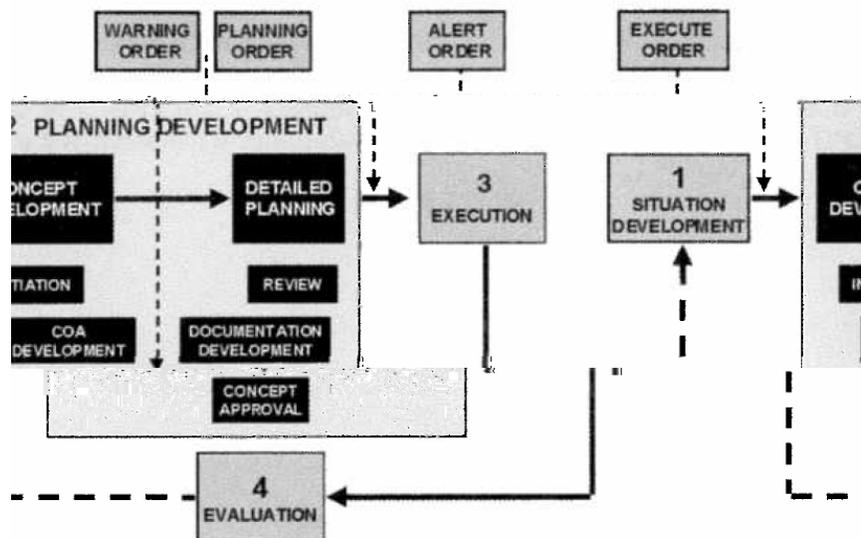


Figure 12 – Le modèle australien de planification de niveau opérationnel.
Source : Australie, *ADDP 5.01 Joint Planning...*, Figure 1-3, p. 1-11.

Le JMAP

À un niveau plus micro maintenant, le processus de planification JMAP couvre essentiellement la deuxième étape de « Planning Development » du modèle de niveau opérationnel exposé auparavant en Figure 12. La Figure 13 montre deux aspects fondamentaux du JMAP. Premièrement, cette figure montre la mécanique séquentielle de résolution de problème qui comprend quatre étapes consécutives : analyse de mission, développement d'options, analyse de ces options, puis décision et exécution. Deuxièmement, nous avons aussi observé que la Figure 13 donne une place centrale au JIPB, qui se retrouve ainsi au cœur du processus de planification JMAP. Nous en

inférons donc que les Australiens considèrent le JIPB comme faisant partie intégrante du JMAP, plutôt que comme un silo distinct œuvrant en parallèle¹¹⁶.

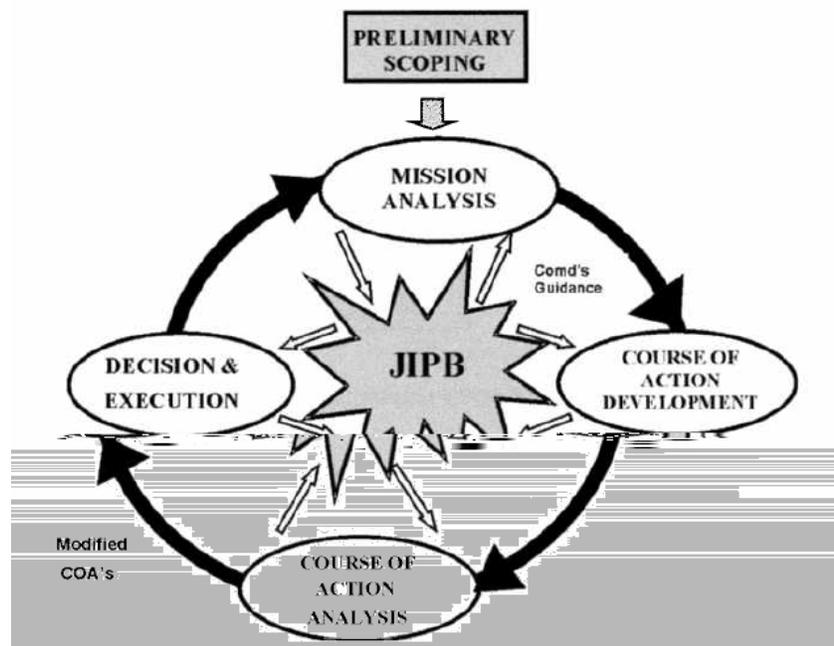


Figure 13 – Intégration du JMAP et du JIPB dans la planification australienne.
Source : Australie, *ADDP 5.01 Joint Planning...*, Figure 2-1, p. 2-5.

4.1.2 La doctrine australienne et la guerre irrégulière

Ayant vu les fondements du cadre doctrinaire australien en matière de planification, il y a maintenant lieu de se questionner sur leur aptitude à prendre en compte les défis de la guerre irrégulière, de même que les aspects qui seraient exportables vers la planification opérationnelle canadienne. À cet égard, les aspects suivants s'avèrent pertinents pour le contexte irrégulier : l'intégration du JIPB dans le JMAP, la détermination de l'état final et l'analyse des capacités critiques.

¹¹⁶ Il est à noter que comparativement aux Australiens, les Canadiens font plutôt du JIPB un processus distinct du processus de planification opérationnelle, œuvrant résolument en parallèle.

Intégration du JIPB dans le JMAP

Nous avons vu auparavant à quel point le JIPB œuvre en symbiose, au cœur du JMAP. Les Australiens considèrent même que :

The JIPB is a systematic and dynamic process for analysing the threat and environment, considered in the dimensions of time and space. It is an *information gathering and analysis process* coordinated and conducted by the intelligence staff that addresses *adversary, neutral and friendly actors*. The process requires a thorough study of the *total operating environment*, including physical [...] and *social* (political, *legal, cultural, ROE* etc) influences and their cumulative effects on possible threat and friendly forces COA [(i.e., “Courses of Action”, or options)]. [...] The JIPB recognizes the *uncertainty of conflict* [...]. [(Portions accentuées en italiques)]¹¹⁷.

Cette conception australienne du JIPB semble être naturellement encline à la prise en compte de plusieurs des défis inhérents aux conflits irréguliers énoncés au chapitre 2. En effet, on y reconnaît tout d’abord la prévalence de la dynamique d’incertitude accrue des conflits, un des trois piliers de la complexité du contexte irrégulier. On y réitère aussi la nécessité d’étudier l’environnement opérationnel dans sa totalité¹¹⁸, ce qui constitue un rapprochement avec un autre des piliers de la complexité des conflits irréguliers qu’est la dynamique multidimensionnelle. Finalement, comme la conception australienne du JIPB prône aussi l’analyse de l’ensemble des parties prenantes (acteurs opposés, neutres et amis), nous déduisons que la dynamique holiste caractérisant le troisième pilier de la complexité du contexte irrégulier est aussi couverte ici. Bref, l’application australienne du JIPB semble tout à fait indiquée dans le contexte irrégulier.

¹¹⁷ Australie, *ADDP 5.01 Joint Planning...*, p. 2-4.

¹¹⁸ Notre compréhension de « totalité » dans ce contexte implique la nécessité d’étudier l’environnement à plusieurs niveaux et sur plusieurs dimensions, comme par exemple le plan social.

La détermination de l'état final

En ligne avec son construit des niveaux de conflit et de commandement abordés précédemment, l'Australie précise que l'état final militaire-stratégique représente « the set of desired conditions, incorporating the elements of national power, that will achieve the national objectives at the national strategic level [and,] beyond which the use of military force is no longer required to achieve national objectives¹¹⁹. Nous avons déjà vu que déterminer avec exactitude les critères de succès militaire ou l'atteinte de l'état final opérationnel lors d'une campagne impliquant des volets de guerre irrégulière peut s'avérer très complexe et ce, pour plusieurs raisons. Guy Duczynski avance certaines de ces lacunes, en signalant d'abord que malgré le fait que la doctrine de planification actuelle focalise sur la défaite de « l'ennemi », les effets stratégiques qui vont au-delà de cet adversaire immédiat sont rarement considérés. Il mentionne aussi que les processus de planification actuels n'exigent pas que ces effets stratégiques soient expressément énoncés avant même que les ressources requises ne soient précisées et orchestrées¹²⁰. Puisque ce type de lacunes pourrait produire des incidences exponentielles sur la complexité du volet irrégulier d'une campagne (en raison de sa durée typiquement prolongée, par exemple), il est très approprié de traiter de cette problématique pour les fins de ce mémoire.

¹¹⁹ Australie, Department of Defence, *Australian Defence Doctrine Publication 3.0, Operations* (Canberra : Defence Publishing Service, 1998), p. 3-2.

¹²⁰ Guy Duczynski, "Effects-Based Operations between Australia and the United States: Achieving Interoperability at the Strategic Level through Shared End-States", *Security Challenges*, volume 2, no. 1 (avril 2006), p. 75.

En réponse à cette problématique, Guy Duczynski propose une méthode de détermination de l'état final en deux étapes, basée sur les travaux de Russell Rhyne¹²¹. En bref, la première étape consisterait d'abord pour un groupe de planificateurs à atteindre un niveau de connaissance situationnelle quant aux multiples variables incluses dans une problématique, en décortiquant la masse d'information disponible afin d'ultimement pouvoir visualiser et consigner la structure et le contenu de l'ensemble des scénarios possibles pour le futur. La deuxième étape d'une telle démarche mènerait d'une part au produit illustré en Figure 14, une « matrice des facteurs-conditions » où l'on peut voir par exemple les dimensions politique, économique, militaire et sociale¹²² caractérisée le long d'un continuum d'intensité. D'autre part, cette même étape mènerait à la détermination de la combinaison de variables la plus plausible (c'est-à-dire « l'état final », par exemple, S₂, U₁, P₃, R₂, E₃ et M₂)¹²³.

¹²¹ Pour plus d'information concernant le « *Field Anomaly Relaxation (FAR) Method* », voir la source suivante : Russel Rhyne, "Projecting Whole-Body Future Patterns: The Field Anomaly Relaxation (FAR) Method" (Washington D.C. : Stanford Research Institute, 1971).

¹²² Notons que ce sont toutes des variables PMESII applicables au contexte irrégulier.

¹²³ Duczynski, *Effects-Based Operations between Australia and the United States...*, p. 81-82.

S	U	P	R	E	M
Structural Latitudes	Unification	Political Orientation	International Relations	Economic Performance	Military Emphasis
S ₁ : Open permissive	U ₁ : Unified-democratic	P ₁ : Democratic pluralist and open	R ₁ : Friendly engaged open dialogue	E ₁ : Integrated globalised and prosperous	M ₁ : Defensive, balanced and supportive
S ₂ : Open prescriptive	U ₂ : Divided-cooperative	P ₂ : Benevolent dictatorship/ monarchy	R ₂ : Unilateralist	E ₂ : Regionally engaged and robust	M ₂ : All consuming fixation for modernisation
S ₃ : Restricted	U ₃ : Divided-adversarial	P ₃ : Centrally controlled and closed	R ₃ : Deceitful and dishonest	E ₃ : Self sustaining	M ₃ : Projected and aggressive
S ₄ : Closed prescriptive	U ₄ : Unified-Communist	P ₄ : Non-benevolent dictatorship/ monarchy	R ₄ : Hostile and adversarial	E ₄ : Reliant on external providers	
		P ₅ : Demigod		E ₅ : Failure ridden and closed system	

Figure 14 – Détermination de l'état final : « tableau des facteurs-conditions ».

Source : Guy Duczynski, "Effects-Based Operations between Australia and the United States: Achieving Interoperability at the Strategic Level through Shared End-States", extrait de *Security Challenges*, Volume 2 Number 1 (2005, p. 75-89), Tab17.132 0.0 1, p. 82.

L'emploi d'une telle méthode pour des fins de planification opérationnelle dans un contexte irrégulier semble très à propos. En effet, les facteurs SUPREM (ou PMESII) aident à déterminer avec plus de précision la condition à atteindre pour chacun de ces facteurs. En ce sens, l'emploi de la matrice des facteurs-conditions pourrait être très avantageux quand vient le temps de faire le pont entre les niveaux politique-stratégique et militaire-opérationnel, de cerner avec fidélité la dynamique multidimensionnelle, puis ultimement de communiquer avec clarté l'état final désiré.

L'analyse des capacités critiques

Une autre caractéristique intéressante du JMAP en fonction de la guerre irrégulière est qu'il formalise la technique développée par l'américain Joseph Strange, le

« *Strange Analysis* », qui vise à systématiquement analyser les capacités, besoins et vulnérabilités critiques en relation avec le centre de gravité¹²⁴. Cette méthode peut d'ailleurs être appliquée à n'importe quelle partie prenante impliquée. Ce faisant, l'*ADDP 5.01* mentionne que la technique du « *Critical Capability Analysis Matrix* » (voir le Tableau 3 pour un exemple d'application de cette technique) revêt l'avantage de permettre aux planificateurs d'identifier un ensemble de points décisifs, de facteurs directs et indirects, militaires et non-militaires, qui peuvent subséquemment être utilisés pour développer les lignes d'opérations des diverses options amies¹²⁵. Nous sommes d'avis que l'adaptabilité de la méthode de Strange la rend spécialement appropriée pour le contexte irrégulier, puisqu'elle permet la mise en application de plusieurs des principes énoncés au chapitre 2. Par exemple, en déterminant les vulnérabilités critiques des insurgés (une des étapes de l'analyse de Strange), on augmentera ainsi les chances de pouvoir éventuellement neutraliser les insurgés, soit en les coupant de leurs bases de soutien ou encore de leurs bassins de recrutement (donc par l'application de certains principes de contre-insurrection énoncés au Tableau 1).

¹²⁴ Pour un aperçu de cette méthode enseignée au Collège des Forces canadiennes, voir : Joseph Strange, "Centers of Gravity and Critical Vulnerabilities: Building on the Clausewitzian Foundation So That We Can All Speak the Same Language", *Perspectives on Warfighting Series* No. 4, 2d Ed. (Quantico, Va.: Marine Corps Association, 1996), p. 1-41.

¹²⁵ Australie, *ADDP 5.01 Joint Planning...*, p. 2C-1.

Tableau 3 – Le modèle australien d'analyse des capacités critiques¹²⁶.

COG	CC	CR	CV	EFFECT	INDICATIVE FORCE ASSIGNMENT		
FFH/FFG FFH/FFG FA18, A4, AAR FFH/FFG FFH/FFG FA18, A4, AAR NTG–FFH and SUBS FFH/FFG	STRATEGIC LIFT CAPABILITY	TRANSPORT A/C	CAP	Interdict/Neutralise	FA18, A4, AAR		
			AIRFIELDS	Cannot effect ROE	NIL		
			PORTS	Blockade	NTG–FFH and SUBS		
				AMPHIBIOUS SHIPS	CAP	Interdict/Neutralise	FA18, A4, AAR
						Blockade	FFH/FFG
						MCM	Neutralise
					ALOC	CAP	Interdict/Neutralise
						POL	Blockade
						SHIPS	Neutralise
					SLOC	CAP	Interdict/Neutralise
PORTS	Blockade						
		MCM	Neutralise				

Dans le cadre de notre analyse comparative des processus de planification des partenaires de l'ABCA, concentrons-nous maintenant sur les procédés utilisés au sein du *Ministry of Defence* (MOD) britannique.

4.2 L'art opérationnel britannique

Au premier coup d'œil, la doctrine britannique de niveau opérationnel est impressionnante par sa qualité, sa clarté et sa pertinence pour le contexte irrégulier. En effet, le corpus anglais regorge de notions relatives à planification qui s'avèrent très pertinentes pour les fins de ce mémoire, dans une perspective comparative avec le modèle canadien.

¹²⁶ Il est de mise ici de clarifier les acronymes utilisés dans ce tableau, comme suit : l'acronyme « CoG » (« *Center of Gravity* ») représente le centre de gravité; « CC » (« *Critical Capability* ») représente les capacités critiques, « CR » (« *Critical Requirements* ») les besoins critiques, tandis que « CV » (« *Critical Vulnerabilities* ») représente les vulnérabilités critiques. Australie, *ADDP 5.01 Joint Planning...*, tableau 2C-1 1-3, p. 2C-2.

4.2.1 Le cadre doctrinaire de planification britannique

Les niveaux de la guerre

De façon très similaire à la doctrine canadienne, la britannique reconnaît trois niveaux de la guerre : stratégique, opérationnel et tactique (voir la Figure 15). La doctrine britannique renchérit aussi sur la nature dynamique et souvent non-linéaire des interactions qui s'exercent entre ces niveaux, puis sur le fait que l'accès aux nouvelles technologies de l'information vient les compresser, pouvant ainsi générer des impacts s'élevant au niveau politique-stratégique¹²⁷.

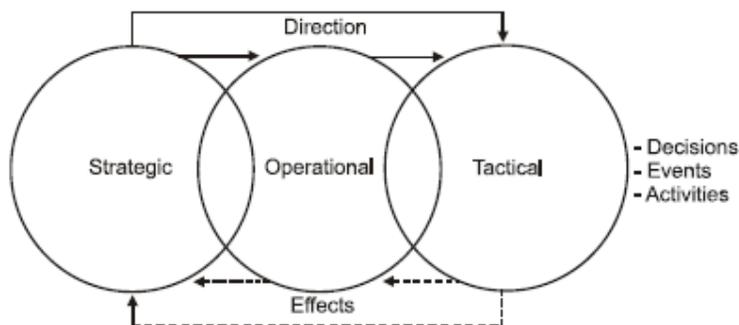


Figure 15 – Les niveaux britanniques de la guerre.

Source : Angleterre, Ministry of Defence, *Joint Doctrine Publication 0-01, British Defence Doctrine (3rd Edition)* (Shrivenham, Swindon : The Development, Concepts and Doctrine Centre, 2008), Figure 2-1, p. 2-8.

La planification au niveau opérationnel

La Figure 16 donne un aperçu macro du cycle de décision-action préconisé par les Anglais au niveau opérationnel. On y dénote quatre grandes étapes, soient l'analyse, la planification, l'exécution et la rétroaction, qui mènent respectivement au développement et au maintien d'une compréhension situationnelle, au cadrage de la problématique en cause, à l'orchestration des efforts et finalement à l'évaluation et à la réorientation.

¹²⁷ Angleterre, Ministry of Defence, *Joint Doctrine Publication 0-01, British Defence Doctrine (3rd Edition)* (Shrivenham, Swindon : The Development, Concepts and Doctrine Centre, 2008), p. 2-6 à 2-8.

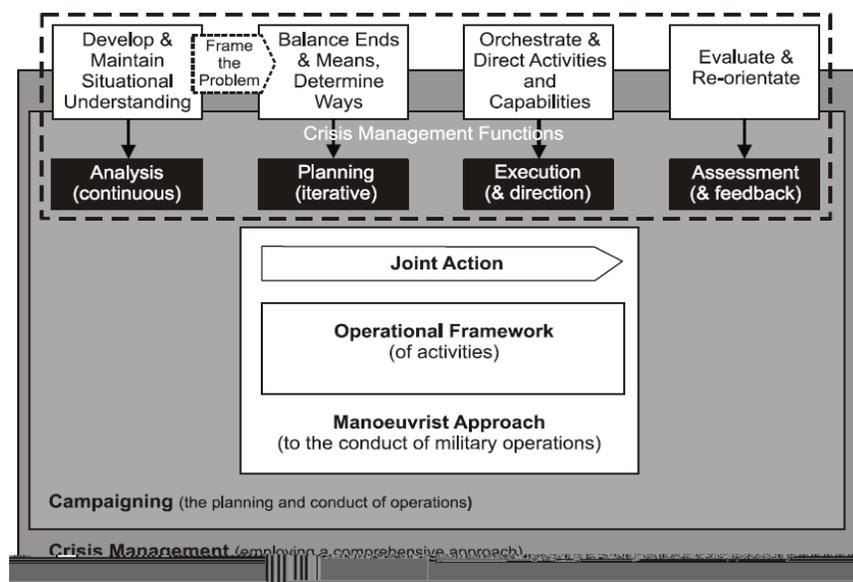


Figure 16 – Le modèle britannique de planification de niveau opérationnel.

Source : Angleterre, Ministry of Defence, *Joint Doctrine Publication 01, Campaigning (2nd Edition)* (Shrivenham, Swindon : The Development, Concepts and Doctrine Centre, 2008), Figure 3-1, p. 3-5.

Notons que ce modèle conceptuel est pleinement compatible avec ceux du management de projet et des Australiens vus plus tôt.

« *The Operational Estimate* »

Le « *Joint Doctrine Publication (JDP) 5-00, Campaign Planning* » décrit le processus en six étapes préconisé en matière de planification opérationnelle : « *The Operational Estimate* ». Ce processus couvre les deux premières étapes d'analyse et de planification vues auparavant (Figure 16). Bien qu'il respecte, à première vue, la logique séquentielle de résolution de problème du management de projet et du JMAP australien, une revue plus approfondie du *JDP 5-00* a fait émerger deux constats principaux. Premièrement, la doctrine britannique accentue la nécessité de très bien comprendre la nature d'une situation de crise afin de déterminer l'essence du problème (voir à cet effet les étapes 1, 2a et 2b du *Operational Estimate* à la Figure 17) par l'entremise d'une

analyse en profondeur, ce qui devrait en principe précéder l'inférence d'une solution.

Deuxièmement, cette doctrine fournit aussi une intéressante panoplie de techniques et de méthodes complémentaires au processus de planification opérationnel comme tel (voir la Figure 18). Pour le reste, les étapes du processus de planification britannique s'apparentent grandement à celles du processus de ses partenaires de l'ABCA.

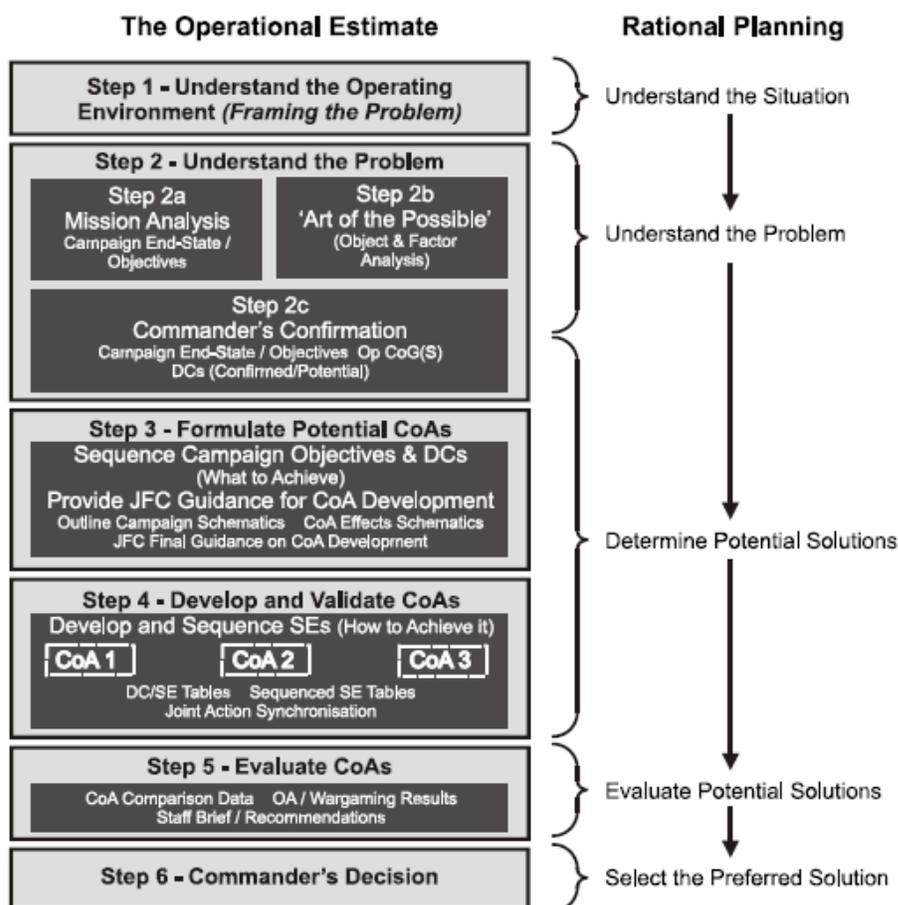


Figure 17 – Le processus « d'estimé opérationnel » britannique.

Source : Angleterre, Ministry of Defence, *Joint Doctrine Publication 5-00, Campaign Planning (2nd Edition)* (Shrivenham, Swindon : The Development, Concepts and Doctrine Centre, 2008), Figure 2-9, p. 2-22.

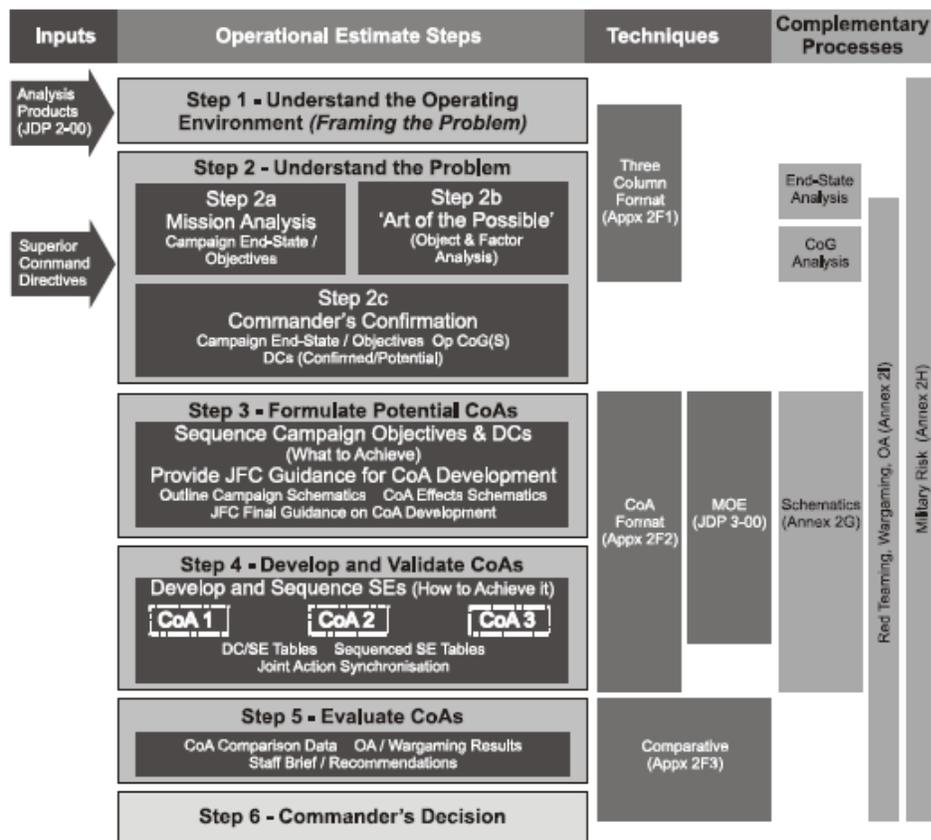


Figure 18 – Techniques et méthodes complémentaires britanniques.

Source : Angleterre, Ministry of Defence, *Joint Doctrine Publication 5-00, Campaign Planning (2nd Edition)* (Shrivenham, Swindon : The Development, Concepts and Doctrine Centre, 2008), annexe 2F, p. 2-F1.

4.2.2 La doctrine britannique et la guerre irrégulière

Ayant survolé les bases doctrinaires britanniques en matière de planification opérationnelle, il convient maintenant de déterminer quels sont les éléments qui permettraient de mieux prendre en compte la complexité de la guerre irrégulière, ainsi que leur plus-value pour la doctrine de planification canadienne. À cet égard, nous sommes d'avis que les aspects suivants s'avèrent pertinents pour le contexte irrégulier : la primauté politique et la compréhension des rouages de l'appareil étatique, l'analyse et le

cadrage, de même que ses techniques et méthodes complémentaires. Étudions davantage ces trois aspects.

Primauté politique et compréhension de l'appareil étatique

Le chapitre 2 faisait état des principes de la guerre irrégulière et de la contre-insurrection. Entre autres principes britanniques, on reconnaissait au Tableau 1 la nature et la primauté politique de la problématique irrégulière, de même que l'exigence d'une réforme politique (supportée par des développements socio-économiques) afin de prévenir la récurrence de ses causes. Toutefois, l'application concrète et efficace de ces principes nécessite à priori une compréhension élargie des rouages de l'appareil étatique. À cet effet, Barry Buzan suggère un modèle conceptuel (voir la Figure 19) afin d'illustrer ce qu'il considère comme étant les trois composantes principales d'un État : (1) la conception que l'on se fait de l'État, (2) la base physique de l'État, et (3) l'expression institutionnelle de l'État, incluant le gouvernement¹²⁸. Ce modèle s'avère intéressant puisqu'il offre une perspective alternative mais tout à fait compatible avec les modèles SUPREM ou PEMSII auxquels nous avons fait référence plus tôt.

¹²⁸ Kalevi Holsti, *The State, War, and the State of War* (Cambridge : Cambridge University Press, 1996), p. 82-89.

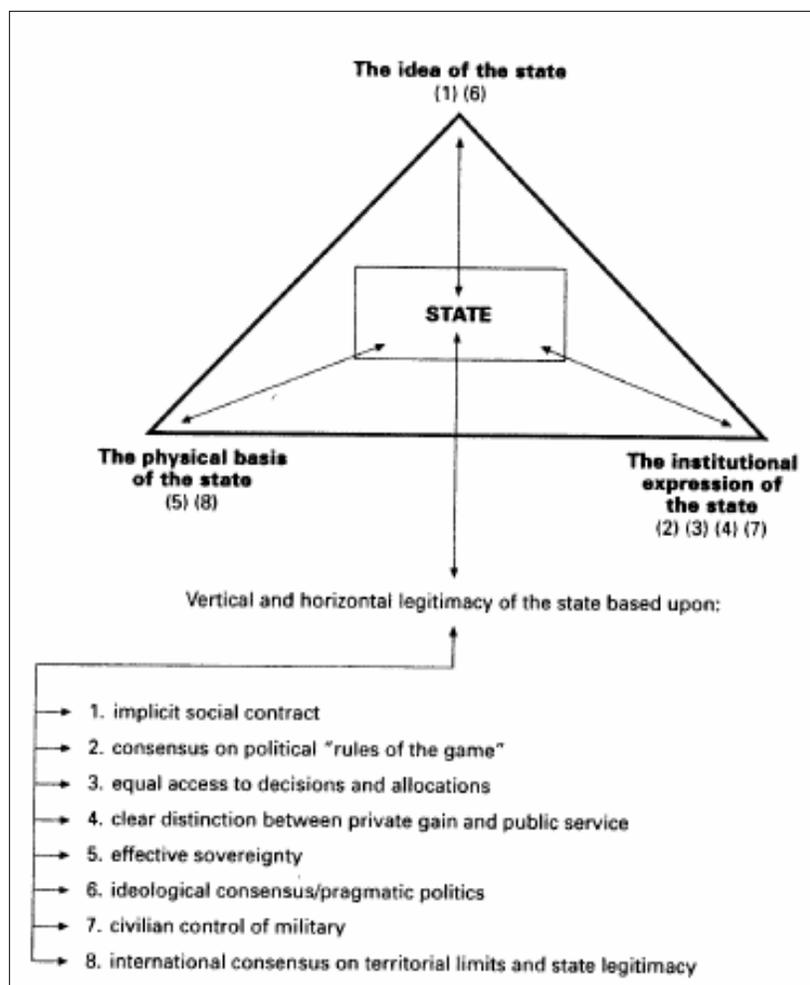


Figure 19 – Triangle conceptuel de Buzan.

Source : Holsti, *The State, War, and the State of War...*, p. 82-89.

Analyse et cadrage

D'entrée de jeu, le *JDP 5-00* décrit l'importance de bien *analyser* le *contexte* dans lequel s'inscrit une problématique donnée afin de permettre en retour aux commandants de bien *cadrer* cette même problématique et ce, avant même d'entrer dans le vif de la planification opérationnelle comme tel. En effet, les Britanniques considèrent que : « An important precursor to planning is analysing the context within which a particular crisis

has arisen, or looks as if it might arise in the future »¹²⁹. Donc, comme ces derniers spécifient que « l'analyse » et la « résolution de problème » ne sont pas des équivalents, il est opportun de les différencier ici :

Analysis is expansive and open-minded; it is different from problem-solving per se, which of necessity tends to be more narrowly focused on the key issues. Analysis not only takes into account all relevant factors, better to understand the complexity and causes of a crisis, but it also actively seeks to discover what has hitherto been unknown, and to include different perspectives, including the novel, the contrary and the extreme¹³⁰.

En contexte irrégulier, cette approche analytique très rigoureuse aurait le mérite de mieux mettre en relief la complexité des multiples réseaux irréguliers (réseaux de soutien, d'information, etc.) et du même coup d'augmenter les chances d'adresser et de résoudre les « vrais » problèmes, comparativement à ce qu'aurait pu permettre une analyse trop rapide ou superficielle.

De plus, et ceci est d'autant plus pertinent en contexte irrégulier, la doctrine britannique indique que malgré le caractère unique de toute situation, la portée de l'analyse devrait quand-même toujours comporter deux éléments essentiels, permettant ultimement aux commandants de mieux cerner et de cadrer les problématiques auxquelles ils sont confrontés : dans un premier temps, une orientation vis-à-vis des circonstances ayant mené à cette problématique (à la fois d'une perspective courante et historique), puis dans un deuxième temps, un examen des causes potentielles de la problématique (spécialement celles qui semblent être les plus saillantes dans le contexte opérationnel

¹²⁹ Angleterre, Ministry of Defence, *Joint Doctrine Publication (JDP) 5-00, Campaign Planning (2nd Edition)* (Shrivenham, Swindon : The Development, Concepts and Doctrine Centre, 2008), p. 1-1.

¹³⁰ Angleterre, *JDP 5-00 Campaign Planning...*, p. 1-3.

contemporain)¹³¹. De surcroît, la publication fournit une liste exhaustive de facteurs à considérer, similaire aux variables PMESII étudiées plus tôt, qui mettent en évidence plusieurs aspects très liés aux facettes sociales du phénomène irrégulier : la population, la culture, la langue, la religion, la catégorisation des parties prenantes et de leur influence respective, de même que les causes profondes d'un conflit¹³².

Techniques et méthodes complémentaires à l'estimé opérationnel

La Figure 18 montre diverses techniques et méthodes complémentaires mises à la disposition des commandants et de leurs états-majors lors de l'application de l'estimé opérationnel. Ces outils rendent possible l'adaptation du processus de planification conformément aux préférences des commandants¹³³, tout en fournissant une variété d'alternatives suffisamment polyvalentes pour permettre de mieux prendre en compte les particularités du contexte dont fait l'objet l'effort de planification. En réponse aux spécificités du contexte irrégulier, les méthodes suivantes revêtent un attrait particulier : analyse de l'état final (*End State Analysis*), schématiques (*Schematics*) et « *Red Teaming* ». Étudions brièvement chacune de ces méthodes.

Analyse de l'état final

L'analyse de l'état final :

[...] confirms the relationship of the [...] military contribution within the overall effort to reach a desired outcome. [...] Subsequent analysis helps [the Commander] to appreciate the political and military strategic purpose

¹³¹ Angleterre, *JDP 5-00 Campaign Planning...*, p. 1-A-1.

¹³² Pour une description détaillée de ces facteurs, voir *Ibid.*, annexe A du chapitre 1.

¹³³ *Ibid.*, p. 2-24.

behind his specific activity and the intended relationship with the other instruments of power¹³⁴.

La Figure 20 montre une telle technique de « cartographie hiérarchique », où l'on établit les liens hiérarchiques qui existent entre l'état final opérationnel et les effets stratégiques. Cette méthode est bénéfique en contexte irrégulier, en ce qu'elle permet dans un premier temps de mieux cerner les interactions qui s'opèrent entre les multiples acteurs à tous les niveaux et ce, aussi bien sur le plan diplomatique, qu'économique ou autre. Elle permet aussi de valider si les objectifs des niveaux opérationnel et tactique sont cohérents avec ceux du niveau stratégique.

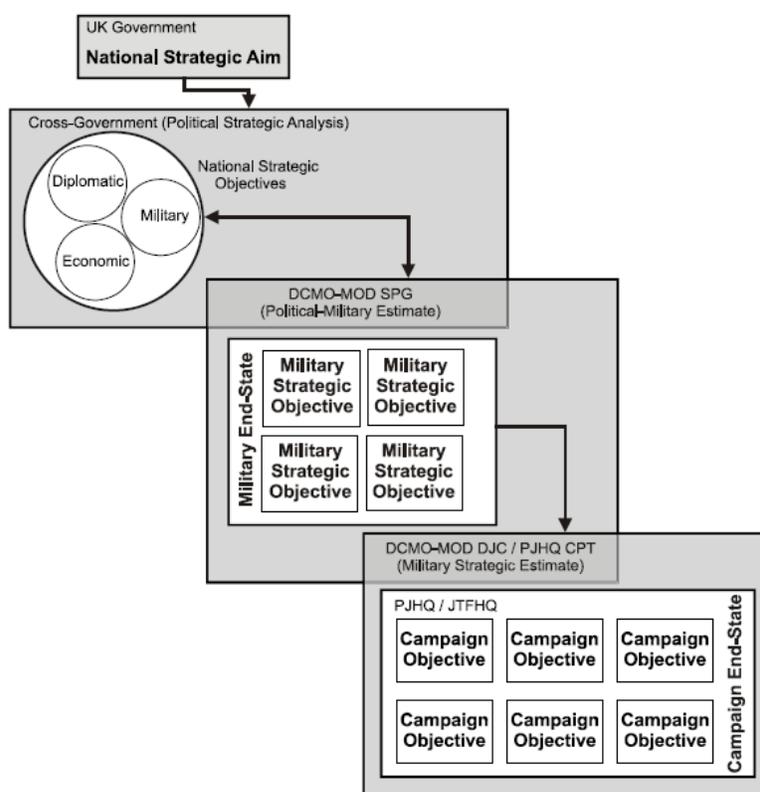


Figure 20 – Méthode anglaise de cartographie hiérarchique de l'état final.
Source : Angleterre, *JDP 5-00 Campaign Planning...*, 2008, Figure 2.5, p. 2-11.

¹³⁴ Angleterre, *JDP 5-00 Campaign Planning...*, p. 2-10.

Schématiques

Lors des processus de planification, les commandants assistés de leurs états-majors doivent d'abord comprendre puis clairement communiquer leurs intentions et leurs schèmes de manœuvre aux éléments subordonnés; ceci est aussi vrai pour les campagnes comportant des volets irréguliers. Une multitude d'outils graphiques facilitent la livraison de ces messages, et la Figure 21 donne justement un exemple de schématique adaptée au contexte irrégulier. Les schématiques n'ont rien de nouveau ou de révolutionnaire en soi; ce qui est intéressant par contre, c'est le fait que les Britanniques aient étendu cette méthode aux thèmes prédominants de nature moins conventionnelle comme celui de la guerre irrégulière, et qu'ils l'aient formalisée dans leur doctrine de planification.

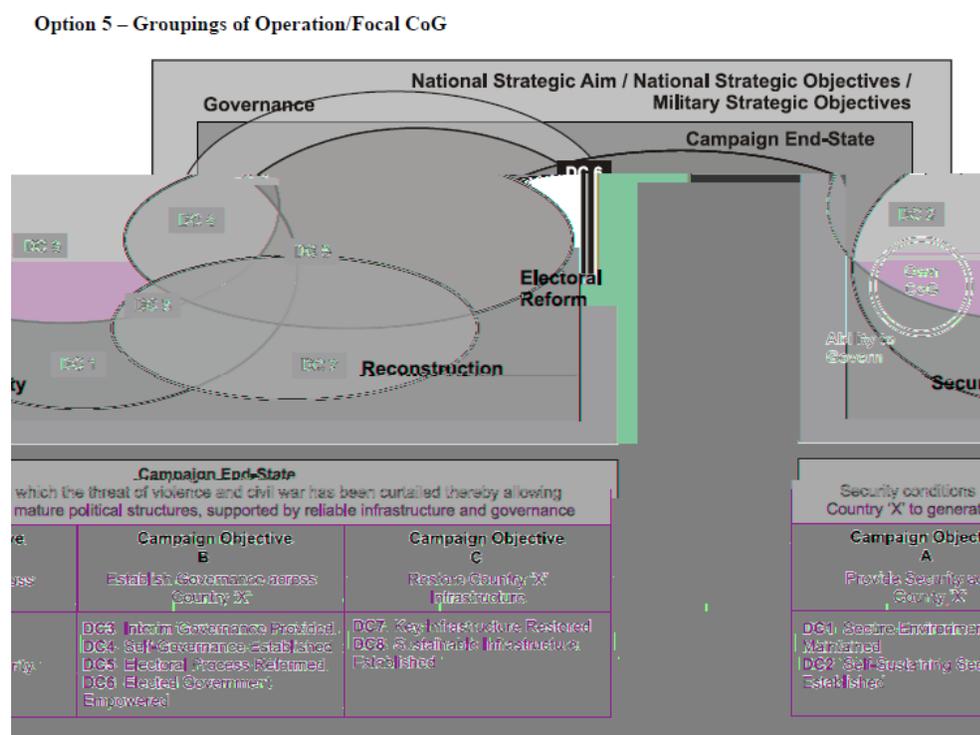


Figure 21 – Exemple de schématique pour une campagne à teneur irrégulière.
Source : Angleterre, *JDP 5-00 Campaign Planning...*, p. 2G2-7.

Red Teaming

Le « *Red Teaming* » est directement applicable au contexte irrégulier, compte tenu la multiplicité des parties prenantes impliquées dans ce type de conflit. Les Anglais définissent cette méthode comme suit : « A red team is an enabled cell, discrete from the main staff, which develops opponent, neutral, and other contextual perspectives in order to challenge the perceived norms and assumptions of the commander and his staff »¹³⁵. Par l'emploi de cette technique, on espère ainsi éviter les pièges du « mirror-imaging » et du « group-think »¹³⁶ en fournissant des points de vue contre-intuitifs ou contrefactuels, qui ne se limitent pas seulement à celle de « l'ennemi » mais qui s'étendent plutôt à l'ensemble des parties prenantes, qu'elles soient neutres, alignées ou non¹³⁷. Ce faisant, cette technique permet de minimiser le syndrome antagoniste du « nous versus eux » et de déceler les failles du plan en amenant un point de vue qui se veut le plus élargi possible.

Ayant brièvement étudié les procédés de planification opérationnelle de l'Australie et de l'Angleterre, explorons maintenant la perspective américaine.

4.3 L'art opérationnel américain

À l'instar du corpus doctrinaire britannique, la doctrine américaine est non seulement impressionnante en qualité et en clarté, mais aussi en quantité. Que ce soit au niveau interarmées ou encore de ses quatre Services, il semble que beaucoup d'efforts

¹³⁵ Angleterre, *JDP 5-00, Campaign Planning...*, p. 21-1.

¹³⁶ Le JDP 01 *Campaigning* décrit bien ces deux pièges de la planification en groupes. On entend par « mirror-imaging » de la « tendency to assume that others will behave and respond in the same way as ourselves ». Pour ce qui est du « group-think », il s'agit de : « coming to premature conclusions that affirm prevailing assumptions ». Angleterre, *JDP 01 Campaigning (2nd Edition)...*, p. 3-24 et 3-26.

¹³⁷ Angleterre, Ministry of Defence, *Joint Doctrine Note (JDN) 7/06, Incorporating and Extending the UK Military Effects-Based Approach* (Shrivenham, Swindon : The Development, Concepts and Doctrine Centre, 2007), p. 2-3.

sont investis dans le développement et l'actualisation du corpus américain. Nonobstant cette abondance d'information, nous nous concentrerons ici sur les éléments doctrinaux essentiels, en fonction de leur pertinence pour le contexte irrégulier et des ajustements possibles de la doctrine de planification canadienne.

4.3.1 Le cadre doctrinaire de planification américain

Les niveaux de la guerre

Tout d'abord, la *Joint Publication (JP) 3-0, Joint Operations (Change 1)* aborde elle-aussi les trois niveaux de la guerre¹³⁸. Nous remarquons que cet élément est commun à toutes les doctrines de planification dans tous les pays, et déduisons que c'est en fait ce qu'il y a de plus universel en la matière.

Le contexte stratégique

La publication *JP 5-0 Joint Operation Planning* constitue la pierre angulaire américaine en matière de planification des opérations interarmées¹³⁹. Toutefois, les publications de l'Armée américaine *FM 5-0 Army Planning and Orders Productions* ainsi que le chapitre 4 (*Designing Counterinsurgency Campaigns and Operations*) du *FM 3-24 Counterinsurgency*, offrent un complément intéressant en matière de planification en contexte irrégulier.

L'une des forces de la publication *JP 5-0* est qu'elle met très bien en contexte le modèle de planification opérationnelle « *Joint Operational Planning Process* » (JOPP) au

¹³⁸ États-Unis, Department of Defense, *Joint Publication (JP) 3-0, Joint Operations (Change 1)* (Washington D.C. : Joint Chiefs of Staff, 2008), p. II-1 et II-2.

¹³⁹ La publication des États-Unis, *JP 5-00.1 Joint Doctrine for Campaign Planning*, est un complément du *JP 5-00 Joint Operation Planning*. Elle donne beaucoup plus de détails concernant la planification délibérée des campagnes, particulièrement au chapitre 3. États-Unis, Department of Defense, *Joint Publication 5-00.1, Joint Doctrine for Campaign Planning* (Washington D.C. : Joint Chiefs of Staff, 2002).

sein du construit plus large de la planification stratégique. Ses deux premiers chapitres traitent de la direction stratégique, des types de planification qui la supportent de même que des outils et des méthodes pour le faire¹⁴⁰. La Figure 22 donne un aperçu macro de ce niveau de planification, où l'on remarque quatre étapes : orientation stratégique, développement conceptuel, développement du plan, et finalement évaluation du plan (qui chevauche l'exécution). Encore une fois, il semble y avoir similitude entre les processus des partenaires de l'ABCA à ce sujet.

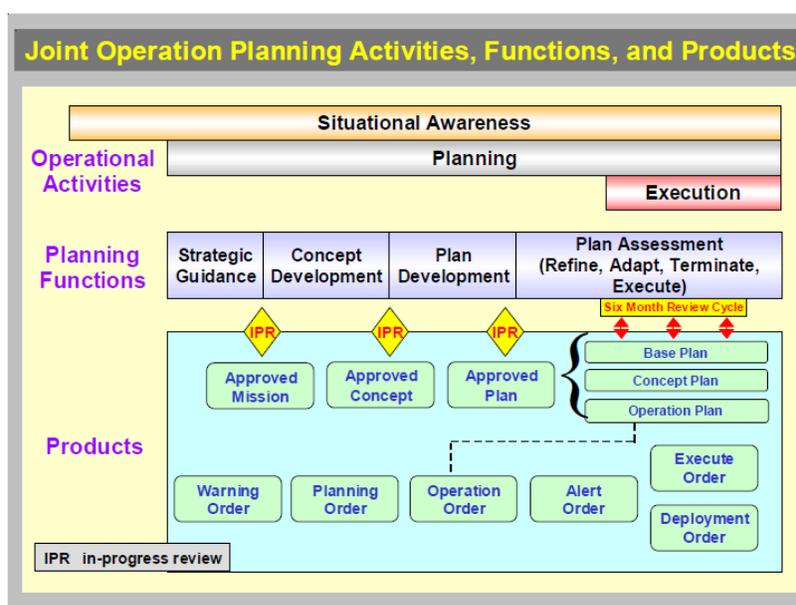


Figure 22 – Aperçu macro du cadre de planification américain.

Source : États-Unis, *Joint Publication 5-0 Joint Operation Planning...*, Figure I-3, p. I-14.

Le « *Joint Intelligence Preparation of the Operational Environment* » (JIPOE)

La publication *JP 5-0* introduit aussi le JIPOE, une version du JIPB « sur stéroïdes » :

¹⁴⁰ Voir la publication des États-Unis, Department of Defense, *Joint Publication 5-0, Joint Operation Planning* (Washington D.C. : Joint Chiefs of Staff, 2006), chapitre I (*Joint Strategic Planning*) et chapitre II (*Strategic Direction*).

[The JIPOE] provide[s] a systems understanding of the increasingly complex and interconnected *operational environment*[.] [It enables] the commander and staff to visualize the full extent of the operational environment [...] and to establish working assumptions regarding how adversary and friendly forces will interact within [this] environment. [...] The operational environment encompasses the air, land, sea, space, and associated adversary, friendly, and neutral systems (political, military, economic, social, informational, infrastructure, legal, and others), which are relevant to a specific joint operation. Understanding this environment has always included a perspective broader than just the adversary's military forces and other combat capabilities within the traditional battlespace¹⁴¹.

Par conséquent, on remarque que les doctrines australienne et américaine se rejoignent en ce qui a trait au rôle central conféré aux « cousins » que sont le JIPB et le JIPOE dans la planification opérationnelle. Toutefois, tel qu'illustré à la Figure 23, les américains poussent plus loin leur doctrine, en formalisant dans un premier temps l'approche systémique pour l'analyse des variables de l'environnement opérationnel (PEMSII), puis dans un deuxième temps la détermination des centres de gravité aux niveaux stratégique et opérationnel (appelés « COG » dans la figure)¹⁴².

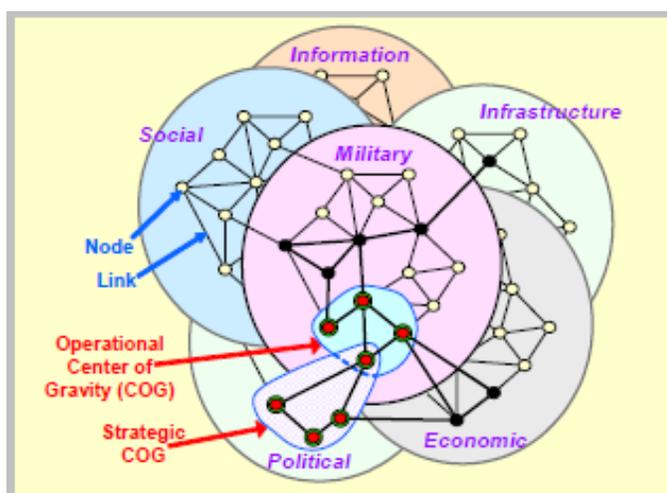


Figure 23 – Modèle américain d'inter connectivité (PEMSII) et des centres de gravité.
Source : États-Unis, *JP 5-0 Joint Operation Planning...*, p. IV-11.

¹⁴¹ États-Unis, *JP 5-0 Joint Operation Planning...*, p. III-16 et III-17.

¹⁴² Pour un aperçu de la perspective américaine sur la détermination systémique des centres de gravité, voir *Ibid.*, p. IV-8 à IV-15.

La planification au niveau opérationnel

On discute amplement au chapitre III de la publication *JP 5-0* de la planification de niveau opérationnel, composée de deux processus complémentaires : le JOPP et le design opérationnel. Fondièrement, le processus américain JOPP¹⁴³ (la Figure 24 montre ses sept étapes) est analogue en structure à tous les autres processus de planification vus jusqu'à présent. Le processus du design opérationnel est quant à lui intrinsèque au JOPP¹⁴⁴, et vise à assurer la « conception and construction of the framework that underpins a joint operation plan and its subsequent execution [, by] consider[ing] the elements [of] *termination, end state, objectives, and effects* as early as possible during mission analysis »¹⁴⁵. En ce qui a trait aux éléments de terminaison et d'état final¹⁴⁶ surtout, il apparait que ce processus se rapproche beaucoup de la technique d'analyse de l'état final suggérée dans la doctrine britannique.

¹⁴³ L'Armée américaine utilise un processus de planification en sept étapes identique au JOPP, le « *Military Decision Making Process* » (MDMP). Pour de plus amples détails sur le MDMP, voir États-Unis, Headquarters Department of the Army, *FM 5-0 Army Planning and Orders Production* (Washington, D.C. : U.S. Government Printing Office, 2005), en particulier la Figure 3-1 à la p. 3-3 du chapitre 3.

¹⁴⁴ Il est certes intrinsèque au JOPP, mais d'une telle importance que l'Armée américaine a récemment développé une publication (encore à l'état d'ébauche non approuvée) : États-Unis, Headquarters Department of the Army, *FMI 5-2 Design (Draft)*, 20 février 2009; http://www.airforce.forces.gc.ca/CFAWC/Contemporary_Studies/2009/2009-Feb/2009-02-20-US_Army_Field_Manual_FMI_5-2_Design.pdf; Internet; consulté le 15 avril 2009.

¹⁴⁵ États-Unis. *JP 5-0 Joint Operation Planning...*, p. III-1.

¹⁴⁶ Les américains définissent l'état final comme étant « The set of required conditions that defines achievement of the commander's Objectives ». États-Unis, *JP 3-0 Joint Operations...*, p. GL-13.

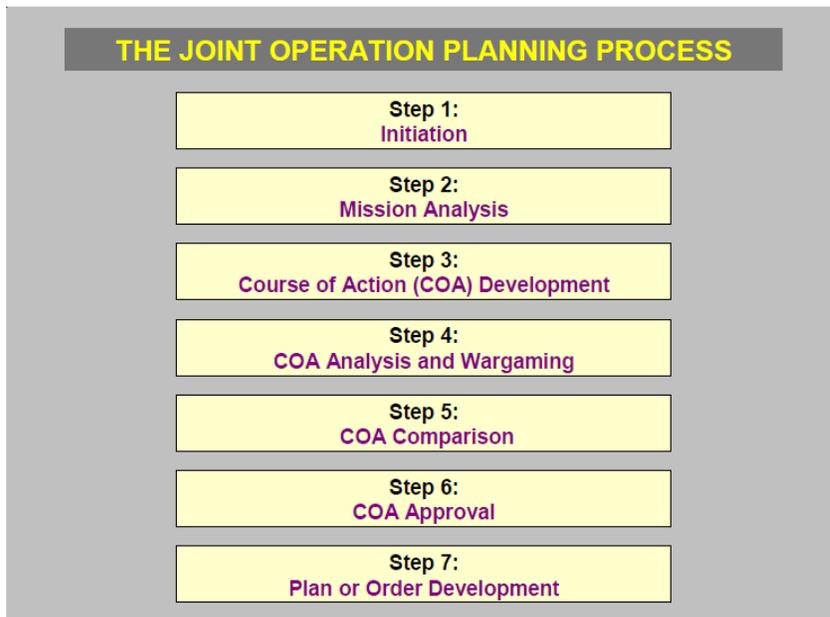


Figure 24 – Le modèle américain de planification de niveau opérationnel.
 Source : États-Unis, *JP 5-0...*, Figure III-3, p. III-20.

4.3.2 La doctrine américaine et la guerre irrégulière

La publication *JP 5-0* fait allusion à plusieurs faits pertinents dans un contexte de guerre irrégulière. Par exemple, en mentionnant que « Planning for the employment of military forces is an inherent responsibility of command » (du Président au sommet de la hiérarchie, en passant par le Secrétaire de la Défense, puis jusqu'aux commandants opérationnels et tactiques)¹⁴⁷, on renforce l'importance de clairement définir l'état final, avec cohérence et à tous les niveaux. De plus, en rappelant que le « Joint planning integrates military actions with those of other instruments of national power and our multinational partners in time, space, and purpose to achieve a specified end state »¹⁴⁸, on renchérit du même coup deux impératifs : d'une part celui de s'assurer que le processus de planification est compatible avec celui de ses partenaires militaires, et d'autre part

¹⁴⁷ États-Unis, *JP 5-0 Joint Operation Planning...*, p. ix.

¹⁴⁸ *Ibid.*, p. ix.

celui de faciliter l'intégration des partenaires gouvernementaux et civils, qu'ils soient ou non de son propre pays.

Dans la même veine, les publications doctrinaires de l'Armée américaine *FM 3-0 Operations*¹⁴⁹ et *FM 3-24 Counterinsurgency* comportent aussi des enseignements applicables au contexte irrégulier. Nous avons déjà vu que la guerre irrégulière s'opère sur plusieurs dimensions et pour décrire cette multi-dimensionnalité, nous avons eu recours à une catégorisation sous forme de variables opérationnelles (PEMSII). Bien que toutes ces variables soient importantes dans l'environnement opérationnel contemporain (le *FM 3-0* couvre chacune d'elles en profondeur), nous ne nous concentrerons ici que sur celle qui nous apparaît la clé de voûte en contexte irrégulier : la dimension sociale. En effet, la culture condense à la fois l'environnement physique, l'économie, les structures sociales et politiques, de même que le système de croyance. La Figure 25 définit ce construit opérationnel de la culture. Comme la guerre irrégulière est une quête pour la légitimité des individus opposant les « irréguliers » et les « réguliers », il est surprenant que les forces militaires commencent à peine à accorder plus d'importance à ses aspects socioculturels. Même si ces aspects sont clairement non-cinétiques, ils mènent tout droit aux « hearts and minds », le centre de gravité stratégique de la campagne en Afghanistan par exemple.

¹⁴⁹ Notons que la publication *FM 3-0* a été très influencée par l'œuvre de Galula « Contre-insurrection : théorie et pratique », qui est d'ailleurs considérée comme une référence en matière de guerre révolutionnaire. Plusieurs principes de la contre-insurrection évoqués par les partenaires de l'ABCA qui furent abordés au chapitre 2 de ce mémoire sont issus de l'œuvre de Galula. À cet effet, voir David Galula, *Contre-insurrection : théorie et pratique*, préface [de] David H. Petraeus, traduit de l'américain et présenté par Philippe de Montanon (Paris : Economica, 2008), en particulier le chapitre 1 (Nature et traits généraux de la guerre révolutionnaire).

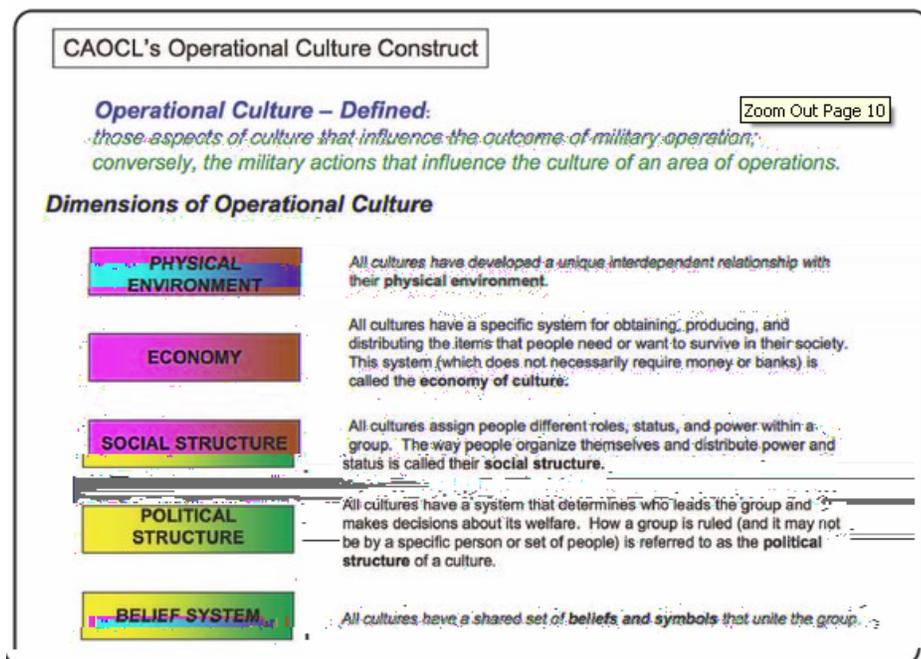


Figure 25 – Construit américain de la "culture opérationnelle".

Source : Jonathan P. Dunne, « Cultures Are Different: Modifying Maslow's Hierarchy for Contemporary COIN », *Marine Corps Gazette*, volume 93, no. 2 (février 2009), p. 10; http://www.marinecorpsgazette-digital.com/marinecorpsgazette/200902/?pg=10&search=culture&per_page=5&results_page=1&doc_id=35187; Internet; consulté le 8 mars 2009.

Il est évident qu'atteindre un niveau de connaissance culturelle adéquat demande de l'investissement. Toutefois, l'acquisition de ces compétences permettrait aux militaires de mieux comprendre l'impact des opérations sur la population et vice-versa¹⁵⁰. Finalement, la publication *FM 3-24 Counterinsurgency*¹⁵¹ propose des méthodes intéressantes d'analyse des facteurs socioculturels et des réseaux sociaux, entre autres.

4.4 Conclusions intermédiaires

Lors du survol de la doctrine sur l'art opérationnel de nos partenaires de l'ABCA, nous avons constaté que plusieurs aspects spécifiques de la planification opérationnelle

¹⁵⁰ États-Unis, *FM 3-0 Operations...*, p. 1-7.

¹⁵¹ Plus précisément l'appendice B, *Social Network Analysis and Other Analytical Tools*. États-Unis, *FM 3-24 Counterinsurgency...*, p. B-3 à B-10.

permettraient de mieux prendre en compte les défis propres à la guerre irrégulière, et donc d'enrichir le processus canadien en ce qui concerne spécifiquement l'ajustement nécessaire au contexte de la guerre irrégulière. Nous reflétons ici ces conclusions intermédiaires en fonction des trois grandes caractéristiques de la complexité de la guerre irrégulière.

En ce qui a trait à la dynamique multidimensionnelle, nous déduisons que :

- La doctrine australienne en matière de niveaux de conflit et de commandement, qui spécifie quatre niveaux¹⁵², suggère un besoin d'harmonisation de la doctrine canadienne à cet égard. En effet, tel que mentionné auparavant, la doctrine canadienne spécifie trois ou quatre niveaux, selon la source adoptée.
- La perspective australienne au sujet du processus JIPB, qui est clairement intégré au cœur du JMAP, respecte l'esprit holiste, absolument nécessaire en contexte irrégulier. Une telle intégration permettrait d'éviter le développement de solution en silos ou de façon antagoniste (ennemis contre amis seulement).
- En poussant plus loin l'analyse systémique comme l'ont fait les américains avec le JIPOE, on est en meilleure posture pour cerner l'environnement opérationnel (PMESII) dans sa globalité, plutôt que de se concentrer sur les aspects militaires du conflit.
- Les Australiens et les Américains ont reconnu l'importance de très bien cerner la dimension sociale en particulier (incluant les aspects politiques, légaux et culturels) afin de préserver la légitimité en contexte irrégulier.
- Le construit de la culture opérationnelle (Figure 25) augmente la palette de compétences requises pour œuvrer plus efficacement en contexte de guerre irrégulière, puisqu'il facilite les changements de paradigmes requis pour accélérer la transition d'une force « conventionnelle » vers une force plus « contemporaine ».
- Les techniques proposées dans le *FM 3-24 Counterinsurgency* au sujet de l'analyse des facteurs socioculturels et des réseaux sociaux, sont clés dans un contexte de guerre irrégulière.
- En matière de parties prenantes, la perspective américaine du JIPOE s'avère tout à fait adaptée au contexte de la guerre irrégulière; en exigeant des planificateurs du renseignement qu'il cernent à la fois les forces *adverses, neutres et amies*, plutôt que les « forces ennemies » seulement, on évite ainsi dès le départ une approche antagoniste.

¹⁵² Tel que vu plus tôt dans ce chapitre, les Australiens subdivisent le niveau stratégique en deux sous-niveaux : le national-stratégique et le militaire-stratégique.

- L'emploi de la technique britannique du « *Red Teaming* » permettrait de mieux saisir les interactions qui s'exercent entre les multiples parties prenantes et d'offrir un point de vue qui soit le plus élargi possible, minimisant ainsi la propension à l'antagonisme. En considérant à la fois les perspectives des parties prenantes alignées, opposées et neutres, on forcerait ainsi la considération de l'ensemble des variables PMESII plutôt que de se concentrer strictement sur les aspects militaires du conflit. Ceci permettrait aussi de mieux cerner les dimensions politique et sociale des conflits irréguliers, et de considérer les non-combattants aussi bien que les combattants, entre autres.
- L'emploi de la technique britannique de « l'analyse de l'état final » tend à lier le niveau opérationnel militaire aux objectifs politiques, et ne se limite pas seulement au plan militaire. Il en est de même pour les méthodes américaines de design opérationnel (plus particulièrement en matière de terminaison et d'état final). Par conséquent, l'intégration de cette technique faciliterait les efforts d'approche intégrée en contexte irrégulier, que ce soit dans un environnement inter-agences, interallié (multinational) ou interarmées.

Pour ce qui est de la dynamique d'incertitude accrue, nous déduisons que :

- L'emploi de la méthode australienne « matrice de facteurs-conditions » s'avèrerait à son tour très utile pour cerner la nature d'un problème en phase d'orientation, et aussi pour communiquer plus clairement l'état final désiré.
- L'application du modèle britannique, pour ce qui est de la structure de son processus d'estimé opérationnel, pourrait générer des retombées positives en contexte irrégulier. En effet, en réitérant la nécessité de bien comprendre, et ce au tout début du processus, la nature d'une situation de crise afin de déterminer l'essence du problème par le biais d'une analyse en profondeur et d'un cadrage, ce modèle s'attaque ainsi directement à la détermination des causes profondes de la crise. De plus, cette approche incite les commandants à puiser dans des bassins d'expertise où le militaire se montre traditionnellement défaillant, tels que la psychologie, la sociologie (incluant la culture) et l'anthropologie, entre autres.
- L'adoption et la formalisation des méthodes et techniques complémentaires proposées dans le corpus anglais faciliterait la tâche de tout commandant lorsqu'il en vient à exploiter leur créativité. L'approche britannique offre une variété d'alternatives personnalisables, au gré des commandants, ce qui faciliterait d'autant plus l'expression de leur « art opérationnel ». En particulier, les outils graphiques tels que les « schématiques » offrent une avenue alternative pour appréhender la complexité du contexte irrégulier, et du même coup pour communiquer leurs intentions.

En ce qui concerne la dynamique holiste, nous déduisons que :

- La technique australienne « d'analyse des capacités critiques » serait un bon pas vers l'atteinte d'une vision plus holiste de la guerre irrégulière, puisqu'elle appelle les planificateurs à systématiquement analyser les capacités, besoins et vulnérabilités

critiques en relation avec le centre de gravité, donc de faire preuve d'une plus grande vue d'ensemble.

- L'emploi de la technique britannique de « l'analyse de l'état final » serait encore une fois avantageuse, cette fois-ci en permettant de déterminer plus rigoureusement les critères de succès et l'état final militaire, de sorte à ce qu'ils soient pertinents à travers les trois niveaux de conflit et cohérents avec les valeurs et intérêts nationaux. De plus, cette technique pourrait galvaniser les objectifs stratégiques à titre de critères prépondérants, guidant et limitant la conduite des opérations militaires à tous les niveaux. Finalement, l'utilisation de cette technique aurait l'avantage de préserver le lien logique vital entre tous les niveaux de la guerre.

Ayant terminé notre analyse comparative des méthodes de l'administration des affaires, ainsi que des perspectives militaires australienne, anglaise et américaine en matière de doctrine et d'art opérationnel, le prochain chapitre synthétisera les enseignements menant à des ajustements possibles au processus de planification canadien, en fonction du contexte de la guerre irrégulière.

Chapitre 5 – La planification opérationnelle canadienne

Ce chapitre se veut le point culminant de ce mémoire. Il répondra à la question spécifique qui en a motivé la réalisation : au niveau opérationnel de la guerre et dans un contexte interarmées, quelles sont les leçons à tirer d’une analyse comparative des méthodes de planification opérationnelle employées aux États-Unis, en Angleterre et en Australie ainsi que de l’étude des techniques en administration des affaires, afin de réformer la doctrine de planification canadienne et de la rendre plus appropriée aux défis particuliers que pose la guerre irrégulière?

Certes, l’étude du corpus de l’administration des affaires et de la doctrine sur l’art opérationnel de nos partenaires de l’ABCA a mené à plusieurs enseignements en matière de planification en contexte de guerre irrégulière. Il s’agit donc maintenant de synthétiser et d’intégrer ces enseignements, de sorte à pouvoir formuler des recommandations visant à améliorer la doctrine canadienne.

Pour ce faire, nous procéderons à une revue systématique de la doctrine de planification canadienne en fonction des critères d’évaluation établis au chapitre 2, ce qui nous permettra d’évaluer ses forces et faiblesses et du même coup de fournir des recommandations inspirées des enseignements tirés de l’analyse comparative.

Soumettons maintenant la doctrine de planification opérationnelle canadienne à ces critères d’évaluation, autrement dit sur les trois grands axes de complexité de la guerre irrégulière, soient les dynamiques multidimensionnelle, d’incertitude accrue et holiste.

5.1 Évaluation générale

Le développement de la doctrine interarmées semble avoir connu un essor considérable depuis le début de l’intervention canadienne en Afghanistan, de la

restructuration du quartier-général de la Défense nationale (QGDN) et par ricochet, de la mise sur pied des quartiers-généraux opérationnels depuis 2005¹⁵³. Œuvrant au sein de l'organisation du Vice-chef d'état-major de la Défense (VCÉMD), le Chef du développement des forces (CDF) a pour mission « d'harmoniser, de synchroniser et d'intégrer [les] activités de développement des [FC] afin de développer les capacités [...] de réponse opérationnelle et des forces militaires décisives »¹⁵⁴, ce qui implique le développement de la doctrine interarmées pour les FC. Comme on peut le constater en consultant la bibliothèque électronique des publications interarmées¹⁵⁵, le corpus des FC semble à première vue très bien nanti en matière de gestion des opérations (publication du J3) et de planification opérationnelle (publications du J5) interarmées. Toutefois, les recherches effectuées dans le cadre de ce mémoire ont permis de mettre en évidence une lacune critique dont souffre présentement ce corpus interarmées : il ne dispose d'aucun recueil traitant de la guerre irrégulière. En effet, contrairement à ses alliés de l'Angleterre et des États-Unis par exemple et ce, malgré l'intervention canadienne en Afghanistan jusqu'à présent très riche en leçons apprises, le Canada n'a pas encore promulgué de doctrine interarmées officielle portant spécifiquement sur la guerre irrégulière. Nous recommandons donc que les instances canadiennes de développement de la doctrine interarmées des FC puissent initialement, à l'interne, dans le corpus

¹⁵³ Notamment, les Commandements des forces expéditionnaires canadiennes (COMFEC) et du soutien opérationnel canadien (COMSOCAN).

¹⁵⁴ Ministère de la Défense nationale, « Mission [du Chef du développement des forces] », <http://www.cfd-cdf.forces.gc.ca/sites/page-fra.asp?page=5182>; Internet; consulté le 21 avril 2009.

¹⁵⁵ Cette ressource est disponible dans l'une ou l'autre des deux langues officielles, sur le site du Ministère de la Défense nationale, « Liste des publications [de la doctrine interarmées des FC] », <http://www.cfd-cdf.forces.gc.ca/sites/page-fra.asp?page=3560> ou <http://www.cfd-cdf.forces.gc.ca/sites/page-eng.asp?page=3560>; Internet; consulté le 20 avril 2009.

développé par son Armée de terre¹⁵⁶. À l'externe, nous recommandons un regard aux doctrines étasunienne ou britannique en matière de guerre irrégulière et de contre-insurrection, puisque les États-Unis et la Grande-Bretagne sont les précurseurs au sein de l'ABCA à cet égard¹⁵⁷.

5.2 *Évaluation – Critères inhérents à la dynamique multidimensionnelle*

En ce qui a trait à la dynamique multidimensionnelle maintenant, nous sommes arrivés aux évaluations et recommandations suivantes.

- Simultanéité :

- Critère 1.1 (Considérer l'ensemble des variables PMESII) :

Évaluation. Notre revue de la doctrine interarmées ne s'est pas montrée concluante en ce qui a trait à la considération de l'ensemble des variables de l'environnement opérationnel. En effet, bien que le manuel du processus de planification opérationnelle des FC (PPOFC) mentionne que « Strategy is the art and science of developing and using the political, economic, social-psychological, and military powers of the state [...] to create effects that protect or advance national interests relative to other states, actors or circumstances »¹⁵⁸, et que plusieurs facteurs soient suggérés pour des fins d'analyse durant le troisième étape du PPOFC – Développement des options¹⁵⁹, il semble plutôt que la doctrine canadienne se concentre sur la perspective militaire du conflit, sans référence explicite à l'ensemble exhaustif des facteurs environnementaux exprimés par le PMESII américain ou le SUPREM australien.

Recommandations :

Le corpus de management des projets, de par sa nature « civile » et orientée sur le monde des affaires, surtout dans le domaine de connaissance de l'intégration de programme, permettrait naturellement de prendre en compte l'ensemble des variables PEMSII plutôt que de se limiter aux aspects militaires du conflit.

¹⁵⁶ En particulier, le manuel du Ministère de la Défense nationale, *Counter-Insurgency Operations...*, promulgué en 2008.

¹⁵⁷ Nous recommandons plus particulièrement la publication de l'Angleterre, *JDN 2/07 Countering Irregular Activity within a Comprehensive Approach...*, les manuels des États-Unis *Irregular Warfare Joint Operating Concept...*, et *FM 3-0 Operations...*, ainsi que l'incontournable *FM 3-24 Counterinsurgency...*

¹⁵⁸ Ministère de la Défense nationale, *PIFC 5.0 Le PPO...*, p. 1-9.

¹⁵⁹ Certains des facteurs énoncés s'apparentent timidement (mais non de manière aussi exhaustive) au PMESII américain (ie, temps, espace, considérations politiques). *Ibid.*, p. 4-9 et 4-10.

La doctrine canadienne de planification aurait avantage à adopter la perspective australienne au sujet du processus JIPB, qui est clairement intégré au cœur du JMAP. En outre, en poussant plus loin l'analyse systémique comme l'ont fait les américains avec le JIPOE, la doctrine canadienne pourrait ainsi mieux cerner l'environnement opérationnel dans sa globalité.

– Critère 1.2 (Cerner les dimensions politique et sociale) :

Évaluation. À l'instar du critère 1.1, la doctrine canadienne interarmées ne mentionne pas explicitement le besoin de cerner les dimensions politique et sociale en particulier, dans la mesure où elles sont vitales pour établir et maintenir la légitimité auprès des populations en cause lors d'un conflit irrégulier.

Recommandations :

Comme l'Australie et les États-Unis, le Canada aurait avantage à spécifier clairement la nécessité de très bien cerner les dimensions politique et sociale en particulier, notamment afin de préserver la légitimité.

Le construit américain de la culture opérationnelle permettrait aux FC de faciliter les changements de paradigmes requis pour accélérer la transition d'une force « conventionnelle » vers une force plus « contemporaine ».

La doctrine canadienne bénéficierait sûrement des techniques proposées dans le *FM 3-24 Counterinsurgency* au sujet de l'analyse des facteurs socioculturels et des réseaux sociaux.

Le « *Red Teaming* » britannique permettrait d'offrir un point de vue qui soit le plus élargi possible, et ainsi de mieux cerner les dimensions politique et sociale des conflits irréguliers.

– Critère 1.3 (Considérer les plans moral et psychologique) :

Évaluation. La doctrine canadienne considère les plans moral et psychologique dans son corpus, en accordant un chapitre entier (le chapitre 24) du manuel *Opérations des FC* aux opérations psychologiques, ainsi qu'une publication complète, le B-GJ-005-313/FP-010 *Opérations psychologiques*.

Recommandation. Le construit doctrinaire des « plans physique et psychologique/moral » que prône la doctrine de l'Armée canadienne pourrait toutefois s'avérer un complément intéressant à la doctrine des FC¹⁶⁰.

¹⁶⁰ À cet effet, voir la publication du Ministère de la Défense nationale, *Land Operations...*, p. 4-8, et 5-3 à 5-13.

- Critère 1.4 (Générer des plans à volets non-cinétiques) :

Évaluation. Bien que des expressions à connotation très physique ou cinétique comme « battre l'ennemi » puissent toujours être prises textuellement dans le corpus canadien¹⁶¹, on ne peut se baser sur de simples présomptions pour en arriver à voir si la doctrine canadienne donne systématiquement préséance aux volets cinétiques (versus les considérations non-cinétiques) d'un conflit. Par conséquent, nous n'avons pas été en mesure d'évaluer ce critère de manière adéquate.

Recommandation. Néanmoins, de par son orientation sur le monde des affaires, nous sommes d'avis que l'intégration de certaines méthodes de planification du corpus en management de projet pourrait faciliter la génération de plans à volets non-cinétiques, or ceci devrait être évalué plus en détails. Rentrer dans les détails va au-delà du cadre de cette recherche, cependant un travail portant sur cette question spécifique aiderait à clarifier cette problématique.

- Critère 1.5 (Considérer les non-combattants tout comme les combattants) :

Évaluation. En ce qui a trait à la nécessité de considérer les non-combattants aussi bien que les combattants, la doctrine canadienne traite amplement de ce sujet¹⁶², donc la doctrine canadienne nous semble adéquate.

Recommandation. Maintenir la formule actuelle.

- Multiplicité :

- Critères 1.6, 1.7 et 1.8 (Cerner les interactions des parties prenantes, leurs rapports de forces, incluant ceux des acteurs non-étatiques) :

Évaluation. Nous avons observé que la doctrine canadienne de planification ne comprend pas de méthode spécifique d'analyse des parties prenantes. Par conséquent, il devient ainsi difficile de cerner avec exactitude les interactions qui s'exercent entre ces multiples parties prenantes de même que leurs rapports de forces et ce, qu'il s'agisse d'acteurs non-étatiques ou même des États. Un des dangers de cette lacune est qu'elle pourrait induire indirectement une approche antagoniste.

¹⁶¹ Ministère de la Défense nationale, *Opérations des FC...*, p. 1-5/1-6. « Battre l'ennemi » est d'ailleurs souvent ce que les forces armées doivent accomplir, par divers moyens physiques et moraux/psychologiques, par contre.

¹⁶² Voir *Ibid.*, chapitre 5. La publication canadienne suivante donne des précisions légales à l'égard des combattants et non-combattants : Bureau du Juge-avocat général, *Collection de documents sur le droit des conflits armés*, éd. 2005, sous la direction du Directeur juridique – Formation (Ottawa : MDN, 2005). Enfin, le chapitre 3 du manuel « Droit des conflits armés aux niveaux opérationnel et tactique » traite du statut des combattants : Bureau du Juge-avocat général, *Droit des conflits armés aux niveaux opérationnel et tactique*, éd. 2001, sous la direction du Directeur juridique – Formation (Ottawa : MDN, 2001).

Recommandations :

Le management des projets, surtout dans le domaine de connaissance de la gestion des parties prenantes d'un programme, permettrait de mieux prendre en compte les interactions qui s'exercent entre les multiples parties prenantes.

La doctrine canadienne aurait aussi avantage à adapter les perspectives australienne du JIPB et américaine du JIPOE, qui requièrent des planificateurs du renseignement qu'il cernent à la fois les forces *adverses, neutres et amies*, plutôt que les « forces ennemies » seulement; ceci permettrait d'éviter une approche antagoniste dès le départ.

L'intégration de la technique britannique du « *Red Teaming* » dans la doctrine de planification canadienne permettrait de mieux saisir les interactions qui s'exercent entre les multiples parties prenantes en contexte irrégulier, et d'offrir un point de vue qui soit le plus élargi possible, minimisant ainsi la propension à l'antagonisme. En considérant à la fois les perspectives des parties prenantes alignées, opposées et neutres, on forcerait ainsi la considération de l'ensemble des variables de l'environnement opérationnel (PMESII) plutôt que de se concentrer strictement sur les aspects militaires du conflit.

– Critère 1.9 (S'inscrire dans une approche intégrée) :

Évaluation. La doctrine canadienne interarmées ne dispose par de recueil portant sur l'approche intégrée, sauf en cas d'opération domestique¹⁶³. Pourtant, en contexte irrégulier, l'approche intégrée est essentielle dans la mesure où la force militaire joue plus souvent qu'autrement un rôle de soutien face aux autres agences.

Recommandations. Les constats de méta heuristique énoncés auparavant¹⁶⁴ sont éloquents quant à la nécessité de maximiser les bénéfices de l'approche intégrée. Nos alliés Américains disposent d'une doctrine très élaborée en matière d'approche intégrée, qui s'avérerait un excellent point de départ pour le Canada¹⁶⁵.

¹⁶³ Il s'agit du manuel du Ministère de la Défense nationale, *B-GJ-005-308/FP-010 Inter-Agency Handbook (Domestic)* (Ottawa : Ministère de la Défense nationale, 2005).

¹⁶⁴ La section 3.2.2 du présent mémoire énonçait les avantages marqués de la collaboration multidisciplinaire et de la planification collaborative.

¹⁶⁵ Il s'agit d'une part de la publication *Interagency, Intergovernmental Organization, and Nongovernmental Organization Coordination During Joint Operations*, et d'autre part du *U.S. Government Counterinsurgency Guide*, comportant une contribution de l'expert en matière de guerre irrégulière David Kilcullen. États-Unis, Department of Defense, *Joint Publication 3-08, Interagency, Intergovernmental Organization, and Nongovernmental Organization Coordination During Joint Operations (Volumes I et II)* (Washington D.C. : Joint Chiefs of Staff, 2006). États-Unis, Department of State, *U.S. Government Counterinsurgency Guide* (Washington D.C. : Bureau of Political-Military Affairs, 2009), accessible à www.state.gov/t/pm/ppa/pmppt; Internet; consulté le 21 avril 2009.

- Compatibilité :

- Critère 1.10 (Favoriser la collaboration interalliée et interarmées) :

Évaluation. Notre étude comparative a permis de constater qu'il y a une très grande similitude entre les doctrines des divers partenaires de l'ABCA. Ceci nous amène à avancer que la doctrine de planification canadienne est effectivement en mesure de permettre une collaboration avec d'autres nations au sein d'une coalition, dans un environnement multinational et interarmées.

Recommandations : Maintenir la formule actuelle. Toutefois, le manuel américain *JP 3-16 Multinational Operations* semble d'intérêt, puisqu'il traite justement de ce sujet¹⁶⁶. Cette publication pourrait s'avérer intéressante dans le cadre d'une autre étude portant sur ce sujet spécifique.

5.3 *Évaluation – Critères inhérents à la dynamique d'incertitude accrue*

En ce qui concerne les critères inhérents à la dynamique d'incertitude accrue, nous sommes parvenus aux évaluations et recommandations qui suivent.

- Souplesse :

- Critères 2.1 et 2.2 (Demeurer pertinent et souple) :

Évaluation. Notre étude comparative a permis de déterminer que la doctrine de planification canadienne se mesure à celle de ses partenaires de l'ABCA en ce qui a trait à la souplesse, qui permet en retour d'apporter rapidement des itérations aux plans générés, conservant ainsi une pertinence malgré le contexte d'instabilité et d'intensité variables.

Recommandation. Toutefois, le management des projets pourrait offrir une contribution intéressante en ce sens, en particulier par l'application des techniques du domaine de l'intégration de programme. En effet, ce domaine favorise l'apprentissage progressif et reconnaît la nécessité de permettre plusieurs itérations rapides aux plans, étant donné la volatilité de la situation et compte tenu de l'adaptabilité des insurgés (ou autres acteurs) en contexte irrégulier.

¹⁶⁶ Voir États-Unis, Department of Defense, *Joint Publication 3-16 Multinational Operations* (Washington D.C. : Joint Chiefs of Staff, 2007).

- Critère 2.3 (Permettre aux commandants d’exploiter leur intuition, leur créativité et leur jugement) :

Évaluation. Suite à notre revue, il apparaît évident que la doctrine canadienne est articulée de sorte à supporter les commandants, et non l’inverse.

Toutefois, elle pourrait bénéficier des enseignements de ses partenaires de l’ABCA lorsqu’il en vient à faciliter « l’expression artistique de leur art opérationnel ».

Recommandations :

L’emploi de la méthode australienne « matrice de facteurs-conditions » s’avèrerait très utile pour communiquer plus clairement l’état final désiré.

L’adoption et la formalisation des méthodes et techniques complémentaires proposées dans le corpus anglais faciliterait la tâche des commandants canadiens lorsqu’il en vient à exploiter leur créativité. L’approche britannique offre une variété d’alternatives personnalisables, ce qui faciliterait d’autant plus l’expression de leur « art opérationnel ». En particulier, l’emploi des outils graphiques tels que les « schématiques » rehausserait la compréhension par les commandants et leurs états-majors de la complexité du contexte irrégulier, et simplifierait du même coup la communication de leurs intentions.

- Sécurité :

- Critère 2.4 (Gérer les risques) :

Évaluation. La doctrine canadienne comprend une théorie de la gestion des risques¹⁶⁷, vitale en contexte irrégulier étant donné les chances de violence accrue.

Recommandation. Nonobstant ce fait, le corpus de management de projet, qui comprend un domaine de connaissance spécifique à la gestion des risques, pourrait probablement permettre de vérifier la robustesse du modèle de gestion des risques des FC et implicitement de bénéficier à la doctrine canadienne. En ce sens, une étude comparative du corpus de management de projet dans le guide de gestion de programmes (chapitre 11 en particulier) et de la doctrine des FC en matière de gestion des risques pourrait être effectuée afin de valider cette hypothèse.

¹⁶⁷ Voir la publication du Ministère de la Défense nationale, B-GJ-005-502/FP-000, *Gestion des risques aux fins des opérations des FC, Modificatif 1 (Français)* (Ottawa : Ministère de la Défense nationale, 2007).

- Spécificité :

- Critère 2.5 (Déterminer les causes profondes de la crise) :

Évaluation. Le processus de planification canadien comprend une étape d'orientation, qui vise essentiellement à définir le problème, donc nous déduisons qu'il contribue ainsi à la détermination des causes de la crise¹⁶⁸.

Recommandations. Certains compléments pourraient par contre se montrer bénéfiques. Par exemple :

L'emploi de la méthode australienne « matrice de facteurs-conditions » s'avèrerait très utile pour mieux cerner la nature d'un problème en phase d'orientation.

La doctrine de planification opérationnelle canadienne aurait avantage à s'inspirer du corpus anglais pour ce qui est de la structure qu'elle donne à son processus d'estimé opérationnel. En réitérant la nécessité de bien comprendre, au tout début du processus, la nature d'une situation de crise afin de déterminer l'essence du problème par le biais d'une analyse en profondeur et d'un cadrage, le modèle canadien générerait de cette façon des retombées positives.

- Critère 2.6 (Permettre l'apport des spécialistes dans les domaines non-cinétiques) :

Évaluation. Bien que le manuel *Opérations des FC* accorde un chapitre entier aux opérations psychologiques¹⁶⁹, la *PIFC 5.0* (manuel du PPOFC) ne fait aucune mention de ce genre de consultation auprès de spécialistes, qui s'avère toutefois déterminant dans un contexte de guerre irrégulière. Donc, la doctrine de planification canadienne n'intègre pas suffisamment les apports de spécialistes dans ces domaines non-cinétiques.

Recommandation. En s'inspirant encore une fois du corpus anglais pour ce qui est de déterminer les causes profondes de la crise (par l'analyse et le cadrage), ceci inciterait cette fois-ci les commandants canadiens à puiser dans des bassins d'expertise où le militaire se montre traditionnellement défaillant, tels que la psychologie, la sociologie (incluant la culture) et l'anthropologie, entre autres.

¹⁶⁸ « This analysis has two objectives: it determines the nature of the problem, and confirms the results to be achieved » : Ministère de la Défense nationale, *PIFC 5.0 Le PPO...*, p. 4-4.

¹⁶⁹ Cette publication fait d'ailleurs mention de la nécessité de « [...] travailler en étroite collaboration avec des établissements universitaires dans de nombreux domaines de connaissances, tels que la psychologie, la communication, les sciences politiques, les langues, la culture, la sociologie, l'économie, l'ethnologie, l'histoire et la philosophie ». Ministère de la Défense nationale, *Opérations des FC...*, p. 24-7.

5.4 *Évaluation – Critères inhérents à la dynamique holiste*

Pour ce qui est de la dynamique holiste, nous sommes arrivés aux évaluations et aux recommandations ci-dessous.

- **Légitimité :**

- Critère 3.1 (Considérer les aspects légaux et éthiques) :

Évaluation. La doctrine canadienne semble être suffisante en ce qui concerne l'impératif de considérer les aspects légaux et éthiques, de sorte à maintenir les impératifs de légitimité et d'influence. Par exemple, la *PIFC 5.0* rappelle d'entrée de jeu et réitère constamment les préceptes légaux reliés à l'autorité, à la responsabilité et à l'imputabilité des commandants¹⁷⁰. Le manuel des *Opérations des FC* en fait de même¹⁷¹. La collection canadienne de documents légaux¹⁷², de même que les programmes d'instruction militaire rigoureux en matière de droit des conflits armés et d'éthique, font foi du sérieux dont fait preuve l'institution à cet égard.

Recommandation. Maintenir la formule actuelle.

- **Mesurabilité et complémentarité :**

- Critères 3.2, 3.3 et 3.4 (Déterminer l'état final et des critères de succès militaires qui soient cohérents avec les objectifs stratégiques et les intérêts nationaux, et permettre des effets complémentaires à tous les niveaux) :

Évaluation :

La doctrine de planification canadienne est assez claire en ce qui a trait à la détermination des critères de succès et d'un état final militaire qui soient pertinents à travers les trois niveaux de conflit, et ultimement conséquents des valeurs et intérêts nationaux. Il en va de même pour les objectifs stratégiques, qui sont énoncés comme les critères prépondérants guidant et limitant la conduite des opérations militaires. La nécessité de préserver le lien logique vital entre tous les niveaux de la guerre est aussi bien articulée.

Toutefois, la doctrine canadienne n'est pas parfaite, d'où les recommandations qui suivent.

¹⁷⁰ Voir la publication du Ministère de la Défense nationale, *PIFC 5.0 Le PPO...*, entre autres le chapitre 1 (p. 1-1 et 1-16 par exemple) ainsi que le chapitre 3 (p. 3-3 et 3-6).

¹⁷¹ À cet effet, le manuel du Ministère de la Défense nationale, *Opérations des FC...*, entre autres les chapitres 5 (p. 5-2 et 5-7 par exemple), 18 (p. 18-3) et 19 (p. 19-8).

¹⁷² Voir la publication canadienne du Bureau du Juge-avocat général, *Collection de documents sur le droit des conflits armés....*

Recommandations :

Si l'on désire demeurer cohérent à tous les niveaux dans les efforts d'atteinte de l'état final, il faut être clair et précis dans la terminologie et les concepts employés à cet effet. Néanmoins, selon la source canadienne consultée, on réfère soit à trois ou à quatre niveaux¹⁷³. Ceci indique un besoin d'harmonisation de la doctrine canadienne à cet égard. Nous recommandons que les instances canadiennes de développement doctrinaire s'inspirent à l'interne de la doctrine interarmées sur le leadership¹⁷⁴, ou à l'externe de la doctrine australienne¹⁷⁵.

Le corpus de management de projet dans son ensemble implique une très grande rigueur, surtout quand il en vient à quantifier l'atteinte des résultats. Plusieurs enseignements contenus dans le standard de gestion de programme, plus spécifiquement dans le domaine de connaissance de la gestion d'intégration, pourraient renforcer davantage le modèle canadien¹⁷⁶.

L'emploi de la technique britannique de « l'analyse de l'état final » tend à lier le niveau opérationnel militaire aux objectifs politiques, et ne se limite pas seulement au plan militaire. Son intégration dans le corpus canadien serait prometteuse, en ce qu'elle permettrait de déterminer plus rigoureusement les critères de succès et l'état final militaire, de sorte qu'ils soient pertinents à travers les trois niveaux de conflit et cohérents avec les valeurs et intérêts nationaux. Cette technique pourrait en outre galvaniser les objectifs stratégiques à titre de critères prépondérants pour la conduite des opérations militaires, et préserver le lien logique vital entre tous les niveaux de la guerre.

- Ubiquité :

- Critère 3.5 (Adopter une approche holiste) :

Évaluation. Nous avons observé que la doctrine de planification canadienne recommande déjà l'emploi d'une technique similaire à la méthode australienne « d'analyse des capacités critiques », en l'occurrence l'analyse de Strange, ce qui est un bon pas vers l'atteinte d'une approche plus holiste voyant la guerre irrégulière comme faisant partie d'un tout. On appelle ainsi

¹⁷³ La publication du Ministère de la Défense nationale, *Opérations des FC...*, p. 1-4 et 2-6, propose respectivement trois niveaux de conflit et de commandement. La publication du Ministère de la Défense nationale, *PIFC 5.0 Le PPO...*, quant à elle, fait état à la page 1-8 de quatre niveaux de planification. La référence du Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-004 *Le leadership dans les Forces canadiennes...*, page 132, propose deux sous-niveaux au niveau stratégique.

¹⁷⁴ Les niveaux énoncés dans le manuel du Ministère de la Défense nationale A-PA-005-000/AP-004 *Le leadership dans les Forces canadiennes...*, devraient servir de barème pour la modification de la publication canadienne *Opérations des FC...*, ou des autres recueils du corpus canadien.

¹⁷⁵ Tel que mentionné plus tôt dans ce mémoire, voir le manuel de l'Australie, *ADDP 5.01 Joint Planning...*, pour un aperçu des deux sous-niveaux composant le niveau stratégique (national-stratégique et militaire-stratégique).

¹⁷⁶ Plus spécifiquement le chapitre 4 du manuel de la gestion de programmes.

les planificateurs à systématiquement analyser les capacités, besoins et vulnérabilités critiques en relation avec le centre de gravité, donc de faire preuve d'une plus grande vue d'ensemble.

Recommandation. Maintenir cette méthode dans le corpus canadien.

Somme toutes, plusieurs leçons sont à tirer des méthodes de planification opérationnelle des États-Unis, de l'Angleterre et de l'Australie, ainsi que de l'étude des techniques en administration des affaires. À ce titre, nous avons d'abord pu remarquer que la doctrine de l'Armée canadienne se démarque par la pertinence de sa toute récente publication sur la contre-insurrection. En revanche, la doctrine australienne est intéressante de par la place centrale qu'elle donne au JIPB et pour sa technique de « matrice de facteurs-conditions ». Les Britanniques brillent quant à eux par leurs méthodes complémentaires telles que l'analyse et le cadrage, le « *Red Teaming* », l'analyse de l'état final et les schématiques. En outre, les développements doctrinaux des Américains en termes d'analyse des variables PMESII, de dimension sociale et d'approche intégrée, revêtent un grand intérêt. Le management des projets offre aussi des alternatives intéressantes en matière de gestion de l'intégration, d'analyse et de gestion des parties prenantes, de même qu'en gestion des risques. Ces enseignements pourraient tous grandement inspirer et faciliter tout effort de réforme canadienne en matière de doctrine de planification opérationnelle, en vue de la rendre plus appropriée aux défis particuliers que pose la guerre irrégulière.

Conclusion

Le présent mémoire s'était fixé pour principaux objectifs d'identifier les défis propres à la guerre irrégulière, d'identifier les manquements de la doctrine canadienne de planification opérationnelle vis-à-vis des défis propres à la guerre irrégulière et finalement, de proposer des alternatives inspirées d'une analyse comparative.

Nous avons tout d'abord élaboré au chapitre 1 de ce travail le construit opérationnel dans lequel s'imbrique la doctrine de planification canadienne, afin d'établir les assises doctrinaires essentielles à la poursuite de ce mémoire. Nous avons ensuite identifié au chapitre 2 les défis propres à la guerre irrégulière, issus de la complexité de l'environnement opérationnel contemporain. Pour ce faire, nous avons fait appel aux concepts doctrinaux étayés dans les corpus de connaissances développés par les forces militaires d'autres nations, en vue de caractériser ses trois dynamiques dominantes : la *dynamique multidimensionnelle*, la *dynamique d'incertitude accrue*, puis la résultante de ces deux premières caractéristiques, la *dynamique holiste*. Nous avons par la suite procédé à une analyse comparative de divers corpus de connaissances et pratiques en administrations des affaires, ainsi que de processus de planification opérationnelle d'autres nations alliées. Plus précisément, nous avons étudié au chapitre 3 le corpus de connaissances en management des projets du PMI et la planification méta-heuristique hybride. Au chapitre 4, nous avons analysé tour à tour les processus de planification opérationnelle de nos principaux alliés de l'ABCA, soient l'Australie, la Grande-Bretagne et les États-Unis. Enfin, au chapitre 5 nous avons évalué la doctrine canadienne de planification opérationnelle. Ce chapitre comportait une synthèse et une intégration des enseignements, menant à des recommandations visant à améliorer la doctrine de

planification canadienne et ainsi la rendre plus pertinente en contexte de guerre irrégulière.

Cette approche nous a permis de confirmer notre thèse, à l'effet que le Canada gagnerait à s'inspirer des méthodes de sa propre Armée, de ses partenaires de l'ABCA et du management des projets afin de réformer sa doctrine de planification opérationnelle interarmées et ainsi la rendre plus appropriée aux défis particuliers que pose la guerre irrégulière.

À titre de leaders dans la profession des armes, nous serons appelés à œuvrer dans des conditions très complexes, que ce soit à titre de commandants ou comme d'officiers d'état-major. À cet égard, ce mémoire se veut une contribution à la connaissance en matière de planification opérationnelle, du point de vue canadien. Nous espérons aussi que la finalité pratique visée par ce mémoire, dans la mesure où il propose des améliorations à la doctrine canadienne de planification opérationnelle, saura bénéficier aux praticiens de l'art opérationnel.

Bibliographie

Ahmed, Eqbal. « Guerre révolutionnaire et contre-insurrection », extrait de *Stratégies de la guérilla – Anthologie historique de la longue marche à nos jours*, sous la direction de Gérard Chaliand, Paris : Gallimard Idées Collection, 1984.

American, British, Canadian, Australian and New Zealand Armies' (ABCA) Program. "Coalition Operations Handbook", Rosslyn, VA : ABCA Program Office, 2005.

Angleterre. Ministry of Defence. Army Code 71749, Army Field Manual, Volume 1 Combined Arms Operations, Part 10 Counter Insurgency Operations (Strategic and Operational Guidelines), Issue 2.0, Londres : Ministry of Defence, 2007.

Angleterre. Ministry of Defence. *Joint Doctrine Note 2/07, Countering Irregular Activity within a Comprehensive Approach*, Shrivenham, Swindon : The Development, Concepts and Doctrine Centre, 2007.

Angleterre. Ministry of Defence. *Joint Doctrine Note 7/06, Incorporating and Extending the UK Military Effects-Based Approach*, Shrivenham, Swindon : The Development, Concepts and Doctrine Centre, 2007.

Angleterre. Ministry of Defence. *Joint Doctrine Publication 0-01, British Defence Doctrine (3rd Edition)*, Shrivenham, Swindon : The Development, Concepts and Doctrine Centre, 2008.

Angleterre. Ministry of Defence. *Joint Doctrine Publication 01, Campaigning (2nd Edition)*, Shrivenham, Swindon : The Development, Concepts and Doctrine Centre, 2008.

Angleterre. Ministry of Defence. *Joint Doctrine Publication 01, Joint Operations*, Shrivenham, Swindon : The Joint Development, Concepts and Doctrine Centre, 2004.

Angleterre. Ministry of Defence. *Joint Doctrine Publication 5-00, Campaign Planning (2nd Edition)*, Shrivenham, Swindon : The Development, Concepts and Doctrine Centre, 2008.

Australie. Department of Defence. *Australian Defence Doctrine Publication 3.0, Operations*, Canberra : Defence Publishing Service, 1998.

Australie. Department of Defence. *Australian Defence Doctrine Publication 5.01, Joint Planning (Provisional) – 1st Edition*, Canberra : Defence Publishing Service, 2002.

Australie. Department of Defence, Chief Information Officer Group, *The Australian Defence Glossary*, <http://dlms.dcb.defence.gov.au/>, consulté le 6 avril 2006, cité dans John Charles *Revisiting counterinsurgency : a manoeuvrist response to the War on Terror for the Australian Army*, Working Paper No. 131, Duntroon, ACT : Land Warfare Studies Centre, 2006.

Australie. Australian Army. *Land Warfare Doctrine (LWD 3-8-4), Counterinsurgency Operations*, Puckapunyal : Combined Arms Training and Development Centre, 1999, cité dans John Charles *Revisiting counterinsurgency : a manoeuvrist response to the War on Terror for the Australian Army*, Working Paper No. 131, Duntroon, ACT : Land Warfare Studies Centre, 2006.

Blaxland, John Charles. *Revisiting counterinsurgency : a manoeuvrist response to the War on Terror for the Australian Army*, Working Paper No. 131, Duntroon, ACT : Land Warfare Studies Centre, 2006.

Canada. Bureau du Juge-avocat général, *Collection de documents sur le droit des conflits armés*, éd. 2005, sous la direction du Directeur juridique – Formation, Ottawa : MDN, 2005.

Canada. Bureau du Juge-avocat général, *Droit des conflits armés aux niveaux opérationnel et tactique*, éd. 2001, sous la direction du Directeur juridique – Formation (Ottawa : MDN, 2001).

Canada. Ministère de la Défense nationale. *Strategic assessment 2006-2007*, édité par B. Lombardi, Ottawa : Directeurat de l'analyse stratégique, 2006.

Canada. Ministère de la Défense nationale. A-PA-005-000/AP-004, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*, Kingston, ON : Institut de leadership des Forces canadiennes, 2005.

Canada. Ministère de la Défense nationale. B-GJ-005-300/FP-000, *Opérations des Forces canadiennes*, Ottawa : Ministère de la Défense nationale, 2004.

Canada. Ministère de la Défense nationale. B-GJ-005-308/FP-010, *Inter-Agency Handbook (Domestic)*, Ottawa : Ministère de la Défense nationale, 2005.

Canada. Ministère de la Défense nationale. B-GJ-005-313/FP-010, *Opérations psychologiques*, Ottawa : Ministère de la Défense nationale, 2004.

Canada. Ministère de la Défense nationale. B-GJ-005-500/FP-000, Publication interarmées des Forces canadiennes (PIFC) 5.0, Le processus de planification opérationnelle des Forces canadiennes (PPO) modificatif 2, Ottawa : Ministère de la Défense nationale, 2008.

Canada. Ministère de la Défense nationale. B-GJ-005-502/FP-000, *Gestion des risques aux fins des opérations des FC, Modificatif 1 (Français)*, Ottawa : Ministère de la Défense nationale, 2007.

Canada. Ministère de la Défense nationale. B-GL-323-004/FP-003, *Counter-Insurgency Operations*, Ottawa : Ministère de la Défense nationale, 2008.

Canada. Ministère de la Défense nationale. B-GL-300-001/FP-000, *Land Operations*, Ottawa : Ministère de la Défense nationale, 2008.

Canada. Ministère de la Défense nationale. « Liste des publications [de la doctrine interarmées des FC] », <http://www.cfd-cdf.forces.gc.ca/sites/page-fra.asp?page=3560> ou <http://www.cfd-cdf.forces.gc.ca/sites/page-eng.asp?page=3560>; Internet; consulté le 20 avril 2009.

Canada. Ministère de la Défense nationale. « Mission [du Chef du développement des forces] », <http://www.cfd-cdf.forces.gc.ca/sites/page-fra.asp?page=5182>; Internet; consulté le 21 avril 2009.

Collège des Forces canadiennes. « Sociologie du militaire » (Matériel de cours et recueil de textes préparés par Dr. Éric Ouellet Éric, dans le cadre du cours au choix « Sociologie du militaire », Programme de commandement et d'état-major interarmées 35, 2009).

Guy Duczynski. “Effects–Based Operations between Australia and the United States: Achieving Interoperability at the Strategic Level through Shared End–States”, extrait de *Security Challenges*, volume 2, no. 1 (avril 2006), p. 75-88.

Dunne, Jonathan. “Cultures Are Different: Modifying Maslow’s Hierarchy for Contemporary COIN”, extrait de *Marine Corps Gazette*, volume 93, no. 2 (février 2009), p. 8-15; http://www.marinecorpsgazette-digital.com/marinecorpsgazette/200902/?pg=10&search=culture&per_page=5&results_page=1&doc_id=35187; Internet; consulté le 8 mars 2009.

États-Unis. Department of Defense. *Irregular Warfare Joint Operating Concept version 1.0*, Washington D.C. : U.S. Government Printing Office, 2007.

États-Unis. Department of Defense. *Joint Publication 3-0, Joint Operations (Change 1)*, Washington D.C. : Joint Chiefs of Staff, 2008.

États-Unis. Department of Defense. *Joint Publication 3-08, Interagency, Intergovernmental Organization, and Nongovernmental Organization Coordination During Joint Operations (Volumes I et II)*, Washington D.C. : Joint Chiefs of Staff, 2006.

États-Unis. Department of Defense. *Joint Publication 3-16 Multinational Operations*, Washington D.C. : Joint Chiefs of Staff, 2007.

États-Unis. Department of Defense. *Joint Publication 5-0, Joint Operation Planning*, Washington D.C. : Joint Chiefs of Staff, 2006.

États-Unis. Department of Defense. *Joint Publication 5-00.1, Joint Doctrine for Campaign Planning*, Washington D.C. : Joint Chiefs of Staff, 2002.

- États-Unis. Department of State. *U.S. Government Counterinsurgency Guide* (Washington D.C. : Bureau of Political-Military Affairs, 2009), accessible à www.state.gov/t/pm/ppa/pmppt; Internet; consulté le 21 avril 2009.
- États-Unis. Headquarters Department of the Army. *FM 3-0 Operations*, Washington, D.C. : U.S. Government Printing Office, 2008.
- États-Unis. Headquarters Department of the Army. *FM 3-24 Counterinsurgency*, Washington, D.C. : U.S. Government Printing Office, 2006.
- États-Unis. Headquarters Department of the Army. *FM 5-0 Army Planning and Orders Production*, Washington, D.C. : U.S. Government Printing Office, 2005.
- États-Unis, Headquarters Department of the Army, *FMI 5-2 Design (Draft)*, 20 février 2009; http://www.airforce.forces.gc.ca/CFAWC/Contemporary_Studies/2009/2009-Feb/2009-02-20-US_Army_Field_Manual_FMI_5-2_Design.pdf; Internet; consulté le 15 avril 2009.
- États-Unis. United States Joint Force Command (Joint Warfighting Center). *Irregular Warfare Special Study*, Washington D.C. : Joint Chiefs of Staff, 2006.
- Evans, Michael. “The Closing of the Australian Military Mind: The ADF and Operational Art”, extrait de *Security Challenges*, vol. 4, no. 2 (hiver 2008), p. 105-131.
- Galula, David. *Contre-insurrection : théorie et pratique*, préface [de] David H. Petraeus, traduit de l'américain et présenté par Philippe de Monténon, Paris : Economica, 2008.
- Grant, Tim et de Jong, Jeroen. “Hybrid Metaheuristic Planning and Military Decision-Making: Commonalities between theory and practice”, extrait de *CCRTS, The State of the Art and the State of the Practice*, édité par David S. Alberts, Breda : Netherlands Defence Academy, Department of Defense Command and Control Research Program, 2006.
- Grant, Tim et de Jong, Jeroen. “Hybrid Metaheuristic Planning and Military Decision-Making: Commonalities between theory and practice”, présentation, planches 4 et 5; http://www.dodccrp.org/events/2006_CCRTS/html/presentations/099.pdf; Internet; consulté le 4 février 2009.
- Hoffman, Frank. “Hybrid Warfare and Challenges”, extrait de *JFQ*, no. 52 (1er trimestre 2009), p. 34-39.
- Holsti, Kalevi. *The State, War, and the State of War*, Cambridge : Cambridge University Press, 1996.
- Ignatieff, Michael. "Torture wars", extrait de *New Republic*, 22 avril 2002.

Lambert, David (lieutenant-colonel). “Principes de la puissance terrestre” (Matériel de cours de l’activité DS-525/CPT/LD-2 du Programme de commandement et d’état-major interarmées 35, 27 février 2009).

Leonhard, Robert. “From Operational Art to Grand Strategy”, extrait de *Rethinking the Principles of War*, édité par Anthony D. McIvor, U.S. Naval Institute Press : Maryland, 2007, p. 208-222.

Lynn, John A.. “Patterns of Insurgency and Counterinsurgency”, extrait de *Military Review* (juillet-août 2005).

Organisation du Traité de l’Atlantique Nord (OTAN). Agence OTAN de normalisation. *Glossaire OTAN de termes et définitions (anglais et français) AAP-6 (2008)*; <http://www.nato.int/docu/stanag/aap006/aap-6-2008.pdf>; Internet; consulté le 7 mars 2009.

Project Management Institute. *The Standard for Portfolio Management – Second Edition*, Pennsylvanie : PMI Publications, 2008.

Project Management Institute. *The Standard for Program Management – Second Edition*, Pennsylvanie : PMI Publications, 2008.

Project Management Institute. *Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK) – Quatrième édition*, Pennsylvanie : PMI Publications, 2008.

Project Management Institute. “Project Management Institute: Who We Are and What We Do”, <http://www.pmi.org/AboutUs/Pages/FactSheet.aspx>; Internet; consulté le 16 mars 2009.

Russel Rhyne. “Projecting Whole-Body Future Patterns: The Field Anomaly Relaxation (FAR) Method”, Washington D.C. : Stanford Research Institute, 1971.

Schlichter, John. « *An Overview of PMI’s OPM3* », extrait de <http://www.pmimontgomerycountymd.org/download/March%202006%20presentation.pdf>; Internet; consulté le 16 mars 2009.

Smolynec, Gregory. “Reflections on Counter-Insurgency” (Matériel de cours de l’activité DS-524/STO/LE-3 (notes de présentation) du Programme de commandement et d’état-major interarmées 35, 8 avril 2009).

Strange, Joseph. “Centers of Gravity and Critical Vulnerabilities: Building on the Clausewitzian Foundation So That We Can All Speak the Same Language”, extrait de *Perspectives on Warfighting Series No. 4, 2d Ed.*, Quantico, Va.: Marine Corps Association, 1996, p. 1-41.

Vego, Milan. "Counterinsurgency Campaign Planning" (Matériel de cours de l'activité DS-525/FUN/LD-5 du Programme de commandement et d'état-major interarmées 35, 2007).