

Canadian
Forces
College

Collège
des
Forces
Canadiennes



LA STRATÉGIE CANADIENNE D'UNE APPROCHE GLOBALE, PLANIFIÉE OU IMPROVISÉE?

Maj J.E. Beauchamp

JCSP 43

Exercise Solo Flight

Disclaimer

Opinions expressed remain those of the author and do not represent Department of National Defence or Canadian Forces policy. This paper may not be used without written permission.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, as represented by the Minister of National Defence, 2017.

PCEMI 43

Exercice Solo Flight

Avertissement

Les opinions exprimées n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent aucunement des politiques du Ministère de la Défense nationale ou des Forces canadiennes. Ce papier ne peut être reproduit sans autorisation écrite.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale, 2017.

EXERCISE *SOLO FLIGHT* – EXERCICE *SOLO FLIGHT*

**LA STRATÉGIE CANADIENNE D'UNE APPROCHE GLOBALE,
PLANIFIÉE OU IMPROVISÉE?**

Maj J.E. Beauchamp

“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.”

Word Count: 5747

“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.”

Compte de mots: 5747

INTRODUCTION

Le monde actuel se caractérise par la complexité et la rapidité par laquelle les conflits et les menaces se produisent à la surface du globe. La venue de nouvelles crises et l'environnement dans lequel on vit entraîne des défis dans le développement de la politique internationale et de défense du Canada. Au fil du temps la notion d'assurer la sécurité a évolué et ne se base plus particulièrement sur des mesures militaires mais sur plusieurs moyens mis en œuvre pour y parvenir. Tirant son origine d'une réforme de la gestion publique et de l'évolution de la politique étrangère¹, en 2005, *l'Énoncé de politique internationale du Canada* (EPI) publiée par le gouvernement libéral de M. Paul Martin a introduit une stratégie d'intervention fondée sur une approche pangouvernementale ou globale dans ses implications sur la scène mondiale. Cette stratégie d'intervention mieux connue à l'époque sous le nom d'approche « 3D » impliquait une collaboration entre les départements du développement, de la diplomatie et de la défense. Au niveau de la défense, cette façon d'intervenir a été mise à l'épreuve lors du conflit en Afghanistan lorsque le Canada a pris la responsabilité de l'équipe de reconstruction provinciale de Kandahar (ERPK). Critiqué à bien des égards par la lenteur des prises de décisions, du manque de coordination et de collaboration entre les départements dans l'exécution de la mission, la stratégie derrière cette approche a tout de même démontré qu'il s'agit de la voie à suivre pour faire face aux conflits moderne.² Plus de dix ans après l'adoption de cette stratégie d'une approche pangouvernementale, les menaces que posent les « États fragiles » à la sécurité et à la défense de notre pays font en

¹ Ministère de la Défense Nationale, « Examen des études et des évaluations actuelles de l'intégration et des opérations pangouvernementales dans les pays ABCA », Académie canadienne de la défense (2009), p.45.

² Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, « Groupe d'experts indépendant sur le rôle futur du Canada en Afghanistan » (2008), p.31, consulté le 10 avril 2017, http://publications.gc.ca/collections/collection_2008/dfait-maeci/FR5-20-1-2008F.pdf

sorte que notre gouvernement actuel poursuit cette volonté de continuer à adopter cette nouvelle forme d'intervention qui intègre les dimensions démocratiques, économiques, diplomatiques, militaires et environnementales (DIME).³ Ce modèle d'intervention qui a démontré un certain succès dans une mission de combat d'envergure en Afghanistan se doit d'être répliqué dans les interventions canadiennes dans tout le spectre des conflits, que ce soit en temps de paix ou en temps de guerre. Les différents départements et ministères doivent maximiser cette coopération inter-agence pour l'atteinte des objectifs stratégiques du Canada dans sa politique étrangère. Depuis son retrait du conflit en Afghanistan, le Canada n'a pas employé ses forces militaires terrestres en nombre considérable dans des missions de combats d'envergure. Les Forces Armées Canadienne (FAC) ont plutôt été impliquées dans des missions autres que la guerre, telles que les opérations REASSURANCE (225 soldats en Pologne) ou UNIFIER (200 soldats en Ukraine). Autre que ces opérations, des troupes canadiennes sont aussi intégrées en petit nombre au sein de coalition telle que l'OTAN ou l'ONU⁴ et d'ici peu, le Canada prendra également le commandement d'un bataillon multinational composé de près de 450 militaires en Lettonie.

L'objectif de cet essai est d'examiner la coopération inter-agence dans les différentes opérations militaires canadienne pour l'atteinte des objectifs stratégiques du gouvernement du Canada. Est-ce que les opportunités d'une approche globale lors d'interventions militaires en sol étranger sont réellement exploitées depuis le virage du gouvernement canadien dans son approche multidisciplinaire ? La politique étrangère

³ Cabinet du Premier Ministre, Lettre de mandat du ministre de la Défense nationale, consulté le 30 mars 2017, <http://pm.gc.ca/fra/lettre-de-mandat-du-ministre-de-la-defense-nationale>.

⁴ Défense nationale et les Forces armées canadiennes, consulté le 10 avril 2017, <http://www.forces.gc.ca/fr/operations.page>.

ainsi que la stratégie de défense et de sécurité mise en place par le Canada est-elle bien transmise entre les niveaux stratégiques et tactiques ? En fait, ce texte démontrera que l'absence d'un réel leadership central et d'un entraînement conjoint au sein du gouvernement canadien ne permet pas d'appliquer une approche globale efficace et concertée pour atteindre les objectifs stratégiques de la politique étrangère du Canada.

Pour ce faire, les leçons apprises des interventions militaires du passé et les opérations actuellement en cours seront observés afin de déterminer si une approche globale est effectivement utilisée pour atteindre les objectifs du gouvernement canadien. Par ses observations nous tenterons d'examiner si ce type d'approche est réellement mis en pratique par les divers intervenants sur le terrain. Pour cet essai, les documents consultés ne se limiteront qu'aux sources publiques émises par le Gouvernement du Canada (GC), aucune source de nature confidentielle ne sera citée dans cet essai. Également, ayant participé à des missions au sein de l'équipe provinciale de reconstruction à Kandahar (ERPK) en 2007, au groupement tactique 1^e Royal 22^e Régiment en 2010 à Kandahar, à la MINUSTAH en Haïti en 2010 et comme commandant de la force opérationnelle terrestre de l'opération REASSURANCE en Pologne en 2014, des expériences personnelles seront utilisées pour justifier certains points de vue de la part de l'auteur. L'essai sera divisé en trois principales parties. Tout d'abord, dans une première partie, les leçons apprises du passé d'une approche multidisciplinaire dans les interventions du Canada seront observées pour comprendre les enjeux et les leçons apprises qui ont été examinées dans ces missions. Ensuite, dans une seconde partie, les interventions militaires actuelles et les implications du Canada post-Afghanistan seront observées pour déterminer si une stratégie inter-agence est mise de l'avant pour répondre aux objectifs stratégique du gouvernement. Finalement, dans la troisième partie, nous

analyserons si de manière générale la formation, l'entraînement et la coopération des différents services qui interviennent dans les domaines de la sécurité, de la politique, de l'économie et du développement sont actuellement suffisants pour qu'une collaboration pangouvernementale soit efficace.

LEÇONS APPRISES DU PASSÉ

Au cours de son histoire, le Canada s'est illustré par sa participation à plusieurs missions au sein de l'Organisation des Nations Unis (ONU) et de l'Organisation du traité de l'Atlantique nord (OTAN). Toutefois, dans les années 1990, pour diverses raisons économiques, cette participation a diminué de manière significative, et le Canada a perdu progressivement sa crédibilité comme puissance moyenne au sein de la scène mondiale.⁵ Avant les années 1990 les conflits classiques, qui opposaient surtout des États, consistaient fréquemment à des revendications territoriales ou encore des disputes de ressources. Les États et leurs armées étaient principalement l'élément central du système de sécurité. Cependant, la nature des conflits post guerre froide ont évolués et les combattants ne comprennent plus seulement les États, les participants aux différents conflits sont diversifiés et ne sont plus confinés à de réelles frontières. En 2008, l'ONU a publié un document qui énonce les principes et objectifs fondamentaux des opérations de maintien de la paix et des facteurs de succès de celles-ci. L'ONU a établi que les missions de la paix sont désormais beaucoup plus complexes et l'organisation considère qu'il faut attaquer les raisons profondes des conflits par l'intervention concertée de divers acteurs pour l'atteinte d'objectifs autant économique, de développement, diplomatique

⁵ Défense nationale et les Forces armées canadiennes. « Stratégie de défense Le Canada d'abord - Document complet », p.18, consulté le 10 avril 2017, <http://www.forces.gc.ca/fr/a-propos/canada-d-abord-strategie-defense.page>.

que politique.⁶ D'ailleurs cette adaptation de l'ONU et de la complexité des conflits post guerre froide a entraîné une révision de la politique du gouvernement canadien pour évoluer vers une approche multidisciplinaire. Le Canada devait donc également revoir ses méthodes d'interventions sur le plan de la sécurité mondiale puisque la complexité des conflits modernes n'implique plus seulement un État et son armée dans la résolution de celui-ci. Tel que mentionné dans la *Stratégie de Défense – Le Canada d'abord*, « Les efforts déployés par le Canada pour affronter les menaces actuelles ne seront couronnés de succès que s'il fait appel à une large gamme d'expertises et de ressources gouvernementales. »⁷

Évolution des relations entre civils et militaires

Le concept de coopération civilo-militaire (COCIM) n'est pas un phénomène nouveau dans les FAC. En fait les relations entre civils et militaires datent de plusieurs années mais s'est accentuée durant la Seconde Guerre mondiale et depuis la fin de la guerre froide alors que les conflits sont de plus en plus multidimensionnels.⁸ L'évolution et la complexité des conflits qui se déroulent souvent à l'intérieur des frontières d'un seul État a provoqué une souffrance accrue de la population civile. Les demandes d'aide humanitaire fut grandissante envers les militaires face aux atrocités causées par les dommages collatéraux de ces guerres civiles. À l'époque cette aide venait principalement d'initiative des soldats eux même et se manifestait essentiellement sous forme d'aide humanitaire par des dons de nourriture, d'eau potable, de matériels ou

⁶ Document des Nations Unies, « Opérations de la paix. Principes et orientations », 2008, p.19, consulté le 10 avril 2017, <http://www.un.org/fr/peacekeeping/>.

⁷ Défense nationale et les Forces armées canadiennes. « Stratégie de défense Le Canada d'abord - Document complet », p.9, consulté le 10 avril 2017, <http://www.forces.gc.ca/fr/a-propos/canada-d-abord-strategie-defense.page>.

⁸ Document des Nations Unies, « Opérations de la paix. Principes et orientations » (2008), p.16, consulté le 10 avril 2017 <http://www.un.org/fr/peacekeeping/>.

encore par de petits projets de construction, souvent des écoles ou parcs de jeux pour enfants. Cette tâche était considérée comme secondaire mais donnait tout de même des résultats très positifs dans la zone d'opération. Ce constat a donc emmené les FAC à reconnaître qu'une évolution dans la doctrine et la pratique de ses interventions militaires était nécessaire dans le rétablissement de la paix pour pallier à ces demandes grandissante. Bien que les militaires avaient les moyens et l'entraînement pour combattre et défaire un ennemi, ceux-ci n'avait pas les compétences nécessaires dans la reconstruction d'infrastructure, dans la formation de forces indigènes ou de créer les liens nécessaires avec la population pour comprendre leurs besoins. Cette tâche était normalement rempli par diverses organisations non gouvernementale (ONG) et gouvernementale qui œuvraient dans la même zone d'opération mais sans toutefois collaborer de manière efficace sur le terrain. Le COCIM était donc une capacité à laquelle il fallait attribuer plus de ressources en personnels, en équipement et en formation. C'est alors en 1977 que la première cellule COCIM a été créé au sein du Quartier général de la 1^{re} Division canadienne⁹ et qu'un manuel sur « la coopération civilo-militaire en temps de paix, de situations d'urgence, de crise et de guerre »¹⁰ fut développé et publié en 1999. Bien que ce manuel fût très apprécié par les divers ONG, une mauvaise compréhension des hauts dirigeants militaires et peu de ressources étaient allouées à cette discipline de plus en plus officielle au sein des FAC.¹¹ Ce n'est que dans les années 2000 que le chef

⁹ Défense nationale et les Forces armées canadiennes, Journal Forces, « L'évolution de la coopération civilo-militaire au Canada » (2006), p.10, consulté le 9 avril 2017, <http://www.journal.forces.gc.ca/vo7/no4/longhurst-fra.asp>.

¹⁰ Canada, ministère de la Défense nationale, B-GG-005-004/AF-023, « La coopération civilo-militaire en temps de paix, de situations d'urgence, de crise et de guerre », Canada, 1999, 300p

¹¹ Défense nationale et les Forces armées canadiennes, Journal Forces, « En quête d'une réserve compétente et efficace pour la force terrestre », 2002, p.10, consulté le 9 avril 2017, <http://www.journal.forces.gc.ca/vo3/no2/doc/5-12-fra.pdf>.

d'état-major de l'Armée a émis une directive qui établissait que le COCIM devenait une capacité de la réserve.

Déjà à cette époque, bien avant la publication de l'EPI de 2005 par le gouvernement libéral, les militaires collaboraient avec les diverses agences gouvernementales dans l'établissement de stratégies d'interventions visant le développement et l'aide humanitaire des zones touchées par les conflits où le Canada était impliqué. Au départ, ces interventions COCIM avaient principalement pour objectif de permettre au commandant militaire sur place d'exercer une influence positive sur son environnement, le comprendre et ainsi connaître l'endroit où affecter ses ressources pour l'atteinte de sa mission militaire. Toutefois, déjà en 1999, le manuel COCIM indique qu'« une force militaire n'est efficace que dans la mesure où les objectifs politico-militaires dont s'inspirent son action sont énoncés clairement et de façon précise. »¹² Dans ce document il est clairement identifié que la planification dans une approche inter-agence doit être coordonnée et menée entre les acteurs civils et militaires intéressés pour assurer une cohérence dans l'exécution des tâches.¹³ Cependant, dans ce même manuel, même si les FAC reconnaissent que la politique est prioritaire et que les forces militaires ne sont qu'un instrument de politique nationale, le concept de commandement et contrôle dans l'application du COCIM revient toujours au commandant militaire en place.¹⁴ Les notions de coopération et de responsabilité mutuelle sont abordées et indiquent que la coordination du travail entre militaires, éléments politiques et civils est primordiale. Cependant, ce document n'apporte aucune précision sur le leadership nécessaire que seul

¹² Canada, ministère de la Défense nationale, B-GG-005-004/AF-023, « La coopération civilo-militaire en temps de paix, de situations d'urgence, de crise et de guerre », Canada, 1999, p.2-6

¹³ Ibid., p.1-5

¹⁴ B-GG-005-004/AF-023, « La coopération civilo-militaire en temps de paix, de situations d'urgence, de crise et de guerre », Canada, 1999, p.1-18

un élément central du gouvernement pourrait apporter pour assurer que cette coopération soit efficace. D'ailleurs les expériences du passé démontrent que les forces militaires n'ont pas l'habitude de répondre d'agences civiles et que les dirigeants militaires canadiens doivent s'adapter à cette réalité dans la manière d'aborder les conflits modernes.¹⁵

Diverses études du succès ou de l'échec des interventions militaires du passé dans les conflits impliquant une aide humanitaires (Rwanda, Kosovo, Timor de l'Est, Irak, Somalie, etc.) et une collaboration entre divers organismes démontrent qu'un aspect commun de la réussite de celles-ci a été la volonté politique des nations impliquées.¹⁶ La balance entre l'utilisation de mesures militaires ou civils pour la résolution de crise doit être gérée par les politiciens et qu'une stratégie claire des objectifs à atteindre soit développée et communiquée. Ces exemples d'interventions multidisciplinaire démontrent encore une fois qu'un élément central qui coordonne et gère les actions et les résultats est nécessaire pour une approche globale. Le multiplicateur de force apporté par le COCIM n'a jamais été remis en doute depuis son introduction et à grandement contribué à l'évolution des interventions des FAC avec ses partenaires. D'ailleurs, dans les paragraphes suivants, l'application de ces leçons apprises lors de l'intervention canadienne en Afghanistan post septembre 2001 sera observée.

Le Canada en Afghanistan

¹⁵ Défense nationale et les Forces armées canadiennes, Journal Forces, « Coopération entre civils et militaires : un nouvel outil pour les casques bleus », 2002, p.62, consulté le 9 avril 2017, <http://www.journal.forces.gc.ca/vol1/no3/doc/57-63-fra.pdf>.

¹⁶ Seybolt B., Taylor, "Humanitarian Military Intervention The Conditions for Success and Failure", SIPRI Oxford University Press (2008), consulté le 11 avril 2017, <http://books.sipri.org/files/books/SIPRI08Seybolt.pdf>.

La participation canadienne en Afghanistan a entraîné une multitude d'analyses et de rapports servant à évaluer l'efficacité et les résultats des interventions dans ce pays. Tel que mentionné en introduction, l'adoption d'une nouvelle stratégie du gouvernement en 2005 devait permettre un ajustement des interventions canadiennes face à la nouvelle réalité des conflits de l'après 11 septembre 2001. Cependant, l'intérêt politique de cette approche ne pris de l'importance seulement que lorsque le Canada a pris le commandement de l'équipe provinciale de reconstruction de Kandahar (EPRK) en 2005 et que celle-ci devienne l'attrait central de la mission.¹⁷ L'EPRK était composée des FAC, du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), de l'ACDI, de la GRC et de quelques autres. Cette approche pangouvernementale a évolué entre le début et les dix années de la mission, surtout suite à la publication des conclusions obtenues par un comité d'experts indépendants en 2008 (souvent nommé le rapport Manley). Des réformes ont été apportées suites à plusieurs recommandations et conclusions de ce rapport.¹⁸

Parmi ces conclusions, le rapport indiquait qu'il fallait miser d'avantage et de manière plus cohérente sur la stratégie canadienne d'une approche incluant des activités militaires, diplomatiques et de développement. L'intégration de ces trois dimensions de l'approche globale devaient se renforcer pour la réalisation des objectifs visés par le Canada. Déjà à cette époque, les observations des experts de ce rapport indiquaient que le leadership de cette stratégie d'une approche globale se doit de provenir du premier

¹⁷ Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, « Groupe d'experts indépendant sur le rôle futur du Canada en Afghanistan » (2008), p.25, consulté le 10 avril 2017, http://publications.gc.ca/collections/collection_2008/dfait-maeci/FR5-20-1-2008F.pdf.

¹⁸ J'ai personnellement expérimenté ces changements au sein de l'approche pangouvernementale. En 2007, j'occupais la position de commandant de peloton au sein de la force de protection de l'EPRK qui avait pour mission de protéger les diverses agences pour leurs interventions. En 2010, j'ai fait partie du GT 1R22ER dans le centre des opérations tactiques à Kandahar.

ministre, « [...] avec l'appui d'un comité spécial du Cabinet et d'un seul et unique groupe de travail qui orienterait les activités de l'ensemble des ministères et organisme. »¹⁹ De plus, l'une des cinq recommandations indique que le gouvernement doit procéder à une évaluation organisée des résultats et de l'efficacité des interventions du Canada.²⁰ Il est donc possible de considérer que le Cabinet du Premier ministre est le mieux placé pour mesurer l'efficacité de la politique en vigueur.

Ce rapport fut grandement critiqué suite à sa publication. Plusieurs ont commenté la composition et les intérêts des membres du groupe d'expert ou des aspects manquants tel que le risque encouru par les menaces terroristes envers le Canada causé par notre participation au conflit Afghan.²¹ De leur côté les partis politique d'opposition n'avait pas le même avis sur la pertinence de la continuité de la mission. D'anciens militaires quant à eux considéraient périmées certaines des recommandations du comité d'expert.²² Malgré que ce rapport fût critiqué à bien des égards, aucun n'a remis en question les recommandations du groupe concernant la stratégie d'une approche globale dans les conflits à venir. D'autres études indiquent également clairement qu'il convient au Premier ministre d'émettre les directions, d'établir les lignes de communication entre les divers départements du gouvernement et de limiter les disputes bureaucratiques pour permettre l'atteinte des objectifs stratégiques de la mission.²³

¹⁹ Groupe d'experts indépendant sur le rôle futur du Canada en Afghanistan, p.43, consulté le 10 avril 2017, http://publications.gc.ca/collections/collection_2008/dfait-maeci/FR5-20-1-2008F.pdf.

²⁰ Ibid., p.42.

²¹ Francis Dupuis-Déri, *Le Devoir*, « Rapport Manley sur le rôle futur du Canada en Afghanistan - La face cachée des choses » (2008), consulté le 11 avril 2017, <http://www.ledevoir.com/politique/canada/173610/rapport-manley-sur-le-role-futur-du-canada-en-afghanistan-la-face-cachee-des-choses>.

²² Radio-Canada, Réactions critiques, 2008, consulté le 10 avril 2017, <http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/381872/rapprt-manley-reactions>.

²³ Bercuson David J., Granatstein J.L., Pearson Mackie Nancy. 2011. « Lessons learned? What Canada should learn from Afghanistan », Canadian Defence & Foreign Affairs Institute, p.V

De ces expériences du passé, il est facile de constater que les relations civilo-militaires ne datent pas de la dernière pluie. Les leçons apprises à travers ces diverses missions dans le monde a permis au gouvernement canadien de constater qu'il est nécessaire d'adopter une stratégie d'approche globale pour faire face à un environnement de sécurité des plus complexe. Il est désormais nécessaire de synchroniser les efforts militaires aux interventions diplomatiques, politiques, économiques et de développement. Cette stratégie doit inclure également une coopération, de la formation et de l'entraînement avec les ONG et autres organisations internationales pour arriver à des résultats durables. La section suivante passera en revue les implications canadiennes actuelles et si les leçons tirées du passé ont contribuées à améliorer les interventions de notre gouvernement.

IMPLICATIONS MILITAIRES DU CANADA POST-AFGHANISTAN

Depuis la fin de la mission canadienne en Afghanistan, le gouvernement n'est pas intervenu avec ses troupes terrestres régulières dans des combats majeurs. Les principales contributions militaires canadiennes actuelles sont en Irak, en Ukraine et en Pologne et peut être bientôt, tel qu'annoncé par le gouvernement actuel, en Afrique. Bien que l'Irak implique l'utilisation de certains éléments des FAC en zones de conflits, la majorité des tâches confiées à une forte proportion des forces militaires terrestres (près de 500) se situent dans le spectre des opérations en temps de paix telle que les opérations UNIFIER (Ukraine) et REASSURANCE (Pologne-Lettonie). Une brève description du contexte de ces missions et des objectifs stratégiques du Canada seront observées dans les lignes qui suivent afin de déterminer à quel niveau de coopération les divers ministères impliqués travaillent ensemble dans la préparation de leurs personnels avant et pendant le déploiement.

Opération UNIFIER (Ukraine)

Depuis déjà plusieurs années, le gouvernement du Canada entretient des relations avec l'Ukraine. Toutefois, depuis la crise de 2014, il offre une aide supplémentaire sous diverses formes, c'est-à-dire un appui dans les domaines du développement, de la sécurité, de l'aide humanitaire et de la démocratie.²⁴ La communauté Ukrainienne représente près de 1,3 millions d'habitants au Canada, ce qui renforce d'avantage les liens entre les deux pays. Les deux pays ont établi plusieurs ententes commerciales et collaborent auprès de diverses organisations communes.²⁵ L'opération UNIFIER est la contribution des FAC au soutien à la sécurité offert par la communauté internationale à l'Ukraine visant à fournir de l'instruction militaire dans divers domaines. Les principales activités d'enseignements sont surtout axées au niveau tactique tel que les techniques de tirs, survie en combat, manœuvre, neutralisation d'engins explosifs, les domaines médicaux, police militaire et logistique.²⁶

En 2014, l'Ukraine a été placé parmi la liste des pays ciblés²⁷ par le gouvernement pour de l'aide au développement, celle-ci permet donc au Canada de mieux distribuer ses efforts et ainsi fournir une aide plus efficace. Les principaux objectifs visés en Ukraine sont « renforcer la sécurité, encourager la stabilité et la croissance économiques, faire progresser la démocratie, les droits de la personne et la primauté du droit et encourager la

²⁴ Canada, Affaires mondiales Canada, « Aide au développement bilatérale du Canada en Ukraine », consulté le 12 avril 2017, <http://www.international.gc.ca/development-developpement/countries-pays/ukraine.aspx?lang=fra>.

²⁵ Canada, Affaires mondiales Canada, « Relations Canada-Ukraine », consulté le 19 avril 2017, http://www.canadainternational.gc.ca/ukraine/bilateral_relations_bilaterales/index.aspx?lang=fra.

²⁶ Défense nationale et les Forces armées canadiennes, « Opération UNIFIER », consulté le 19 avril 2017, <http://www.forces.gc.ca/fr/operations-etranger/op-unifier.page>.

²⁷ Canada, Affaires mondiales Canada, « Où nous travaillons en développement international », consulté le 19 avril 2017, <http://www.international.gc.ca/development-developpement/countries-pays/index.aspx?lang=fra>.

mise en place d'une société civile. »²⁸ Également, dans sa politique étrangère, le gouvernement du Canada met une emphase importante sur son implication au sein de la coalition et qu'il est bien résolu à y faire sa part. L'envoi de troupes et de matériels militaires démontre l'implication des FAC et renforce les relations avec ses partenaires et ses alliés.²⁹ Ces objectifs supposent donc que la contribution du Canada implique plusieurs ministères et départements en Ukraine, mais est-ce une réelle approche pangouvernementale ? Est-ce que l'intégration des différents acteurs est bien coordonnée et synchronisée pour cette intervention en Ukraine, qui est aux commandes ? Bien que diverses statistiques soient disponibles, peu de documentation existe sur un bilan général des réalisations du Canada en Ukraine qui implique tous les ministères, c'est-à-dire qui inclue également les FAC. Une liste a été publiée par Affaires Mondiales Canada qui couvrent principalement les réussites de l'implication canadiennes dans les améliorations au niveau de la démocratie et d'une croissance économique durable.³⁰ Les leçons apprises de l'Afghanistan démontrent que des directions provenant d'un élément central sont nécessaires pour y orienter les efforts stratégiques, permettre la communication des objectifs et s'assurer d'une mesure efficace des résultats de l'intervention canadienne. L'intervention militaire en Ukraine fait partie d'une stratégie globale du gouvernement, cependant à quel point l'interaction entre les départements civils et militaires est préparée avant le déploiement et pendant l'exécution de la mission ? De plus, ce type d'intervention nécessite une compréhension et une communication claire des objectifs de

²⁸ Défense nationale et les Forces armées canadiennes, « Opération UNIFIER », consulté le 19 avril 2017, <http://www.forces.gc.ca/fr/operations-etranger/op-unifier.page>.

²⁹ Canada, Affaires mondiales Canada, « Participation canadienne aux mesures de l'OTAN visant à rassurer les alliés. », consulté le 19 avril 2017, http://www.international.gc.ca/international/nato_bg-ukraine-docinfo_otan.aspx?lang=fra.

³⁰ Canada, Affaires mondiales Canada, « Aide au développement bilatérale du Canada en Ukraine », consulté le 19 avril 2017 <http://www.international.gc.ca/development-developpement/countries-pays/ukraine.aspx?lang=fra>.

la chaîne de commandement pour que les soldats comprennent leur implication dans la stratégie globale du gouvernement. Bien souvent, nos décideurs oublient l'importance de communiquer cette stratégie. Voyons maintenant les objectifs stratégiques de l'opération REASSURANCE en Europe de l'Est et l'approche employé par le gouvernement.

Opération REASSURANCE (Pologne-Lettonie)

En réponse à l'annexion de la Crimée par la Russie en 2014, l'OTAN a décidé d'étendre sa présence sur le front Est de l'Europe pour décourager l'expansion Russe vers l'Ouest. Alors, par une série d'exercices et d'activités militaires, l'OTAN s'est engagé à démontrer la solidarité de ses alliés et ainsi renforcer sa défense collective en Europe de l'Est et centrale. Suite à cette décision, en 2014, le Canada a accepté de contribuer à ces efforts de dissuasion et d'apaisement et d'envoyer du personnel des FAC.³¹ Des forces maritimes, terrestres et aériennes ont alors été mises à contribution à travers différentes tâches au sein de l'OTAN allant de l'instruction, des exercices et des démonstrations. Actuellement, un navire s'exerce auprès de ses alliés dans les différentes eaux de la région. Également, près de 225 militaires des forces terrestres sont déployés en Pologne de manière persistante depuis 2014, des rotations de personnels entre les différents régiments canadiens s'effectuent à tous les six mois.³² Cette force est composée principalement d'une compagnie d'infanterie mais compte également des spécialistes tels que tireurs d'élites, reconnaissance, ingénieurs de combat, d'appui feu d'artillerie rapprochée et une équipe d'appui logistique.

³¹ Défense nationale et les Forces armées canadiennes, « Opération REASSURANCE », consulté le 20 avril 2017, <http://www.forces.gc.ca/fr/operations-etranger/otan-ee.page>.

³² Ibid.

Le Canada et la Pologne entretiennent des relations bilatérales depuis plusieurs années et nous comptons près d'un million de canadien d'origine polonaise au sein de notre population. Également, le Canada fut le premier pays de l'OTAN à entériner l'accession de la Pologne au sein de l'Alliance. Les deux pays coopèrent dans différents domaines tels que le commerce, la culture et les activités militaires. Une contribution canadienne et une participation militaire de cette envergure implique nécessairement des objectifs stratégiques diplomatique, économique et politique. Cependant, une mission telle que l'opération REASSURANCE, un engagement militaire en temps de paix et au plus bas de l'intensité du continuum des opérations des FAC n'est peut-être pas un type d'intervention qui attire l'attention des autres départements. En fait, en 2014, les directives et ordres émises à la Force Opérationnelle Terrestre (FOT) ne contenaient aucune précision sur les objectifs stratégiques de la présence canadienne en sol polonais.³³ Cependant, malgré ce manque de direction, des interactions avec les ambassades canadiennes en Europe de l'Est étaient nécessaires pour la coordination, les mouvements et la présence de près 225 militaires canadien dans cette région. Également, plusieurs activités diplomatiques et de rayonnements nécessitaient une coopération entre Affaires mondiale Canada et le Ministère de la Défense. Des activités intégrant les deux ministères telle qu'une course à pied pour la fête de la constitution de la Pologne, la Fête du Canada dans les diverses ambassades, le Sommet de l'OTAN à Varsovie, des dévoilements et expositions ont lieu fréquemment dans ce type de mission³⁴ Toutefois, ces opportunités d'interactions furent le fruit d'initiatives prises sur le terrain par les

³³ Expériences personnelles vécu de l'auteur. Le document en appui, 3350-OP REASSURANCE, Directive du commandant du COIC – Commandant de la Force Opérationnelle Terrestre – Op Réassurance est classifié.

³⁴ Expériences personnelles vécu de l'auteur, l'article suivant cite les exemples mentionnés. 45° Nord, consulté le 20 avril 2017, <http://www.45enord.ca/2016/06/op-reassurance-plus-que-des-exercices-photosvideo/>.

intervenants impliqués et non suite une préparation et une coordination avant le déploiement. Alors, encore une fois, est-il possible d'affirmer que le gouvernement adopte une stratégie d'approche pangouvernementale efficace en tout temps pour maximiser l'efficacité de ses interventions ? Dans ce cas-ci, des directions claires et une intégration avant le déploiement aurait permis une concertation des efforts et une intervention efficace dans la zone d'opération canadienne en Europe de l'Est.

Les missions actuelles du Canada en Europe démontrent un manque de coordination au sein des agences qui œuvrent dans ce secteur. Bien que le modèle utilisé en Afghanistan dans une situation de reconstruction post-conflit ait été positive, cette approche ne semble pas s'être développée et n'est pas devenu la norme lors d'intervention du GC. Depuis le début des travaux du gouvernement en 2004 dans le domaine de l'approche inter-agence, divers rapports et études conclu qu'il est nécessaire d'avoir une structure gouvernementale qui assure le leadership mais également d'offrir une formation adéquate et conjointes aux intervenants. Dans les lignes suivantes, les diverses politiques du gouvernement et doctrines militaires sont examinés afin de déterminer si elles contiennent des informations et directions précises pour arriver à une approche globale efficace.

INTÉGRATION, COLLABORATION ET ENTRAÎNEMENT CONJOINT

Lors des premières étapes de la planification, il est normal que nous pensions immédiatement aux forces militaires pour établir la sécurité de tous les différents intervenants dans la zone de responsabilité établie par le Canada. Comme nous l'avons observé précédemment, à bien des reprises, dans les conflits passés, les lignes d'opérations des autres départements s'exécutaient en parallèle sans nécessairement être

synchronisées ou coordonnées entre elles. Lors d'intervention en temps de paix, cette planification entre les différentes agences canadienne n'est pas toujours aussi bien intégrée puisque la sécurité n'est pas un enjeu pour les acteurs civils, ce qui peut rendre parfois confus la présence canadienne dans la région. Pour ce faire, les départements se doivent d'avoir une bonne compréhension des rôles et façons d'opérer sur le terrain de tous et chacun. Une excellente façon d'atteindre ce niveau d'interopérabilité passe obligatoirement par un entraînement commun qui permettrait l'apprentissage des procédures, des structures, des techniques et procédures, mais également de contribuer à l'intégration des participants avant qu'ils ne soient envoyés sur le terrain. Tel que stipulé dans *La Politique canadienne de sécurité internationale et de défense*, le Canada doit s'assurer que militaires, diplomates, forces policières et tous les autres instruments de la politique canadienne agissent de manière organisée devant une prochaine mission canadienne.³⁵ Les FAC sont bien reconnues pour la qualité de leur entraînement de maintien en puissance et de pré-déploiement au niveau tactique, mais qu'en est-il de l'entraînement conjoint avec les autres départements du gouvernement ? Les militaires, tout au long de leur carrière apprennent à analyser les intentions de leurs supérieurs et transformer ces objectifs stratégiques en actions tactiques concrètes sur le terrain. Bien que diverses formations dans les FAC abordent la question d'une approche pangouvernementale, peu de celle-ci implique un entraînement conjoint avec les autres organismes. L'établissement d'une confiance mutuelle et d'une compréhension des autres départements repose sur la coopération et la coordination de cette instruction au sein de la fonction publique.

³⁵ Groupe de travail du CÉPI sur la politique de sécurité internationale et de défense, Université d'Ottawa, « La politique canadienne de sécurité internationale et de défense », 2015, p.11.

Coordination de la Politique étrangère et de sécurité du Canada

En 2014, un groupe de travail a été créé pour examiner la politique canadienne de sécurité et de défense à l'international face à l'évolution rapide de l'environnement de sécurité mondiale. Ce document propose des mesures pour faire valoir et protéger les intérêts canadiens dans le monde actuel. Plusieurs recommandations émanent de ce document dont celle de centraliser les efforts de coordination entre les ministères lorsqu'il s'agit de sécurité internationale.³⁶ Encore une fois des propositions viennent renforcer le point de vue concernant le manque d'intégration au niveau de la formation et de l'éducation pangouvernementale en matière de sécurité au sein du gouvernement. Selon l'étude, pour être efficace devant les nouvelles menaces ou de profiter d'occasion favorables, le gouvernement se doit d'assurer une coordination efficace entre les interventions diplomatiques et militaires pour assurer une réponse adéquates.³⁷ Pour se faire, un solide leadership centralisé doit être mis en place pour la gestion de cette coordination et ainsi produire des recommandations cohérentes au premier ministre. De plus, des recommandations similaires se retrouvent dans les conclusions de l'évaluation des opérations pangouvernementale au sein des pays de l'ABCA. Ceux-ci mentionnent qu'il est crucial que les ministères coordonnent les renseignements qui découlent de la politique étrangère et de sécurité. Les auteurs considèrent que de la formation mettant l'accent sur une gestion pangouvernementale en matière de sécurité devrait être offerte à l'École de la fonction publique du Canada.³⁸ D'autres études démontrent également qu'une gestion horizontale du secteur public contribue à l'augmentation de la confiance

³⁶ Groupe de travail du CÉPI sur la politique de sécurité internationale et de défense, Université d'Ottawa, « La politique canadienne de sécurité internationale et de défense », 2015, p14.

³⁷ Ibid., p.19

³⁸ Défense nationale, Division des leçons retenues, « Examen des études et des évaluations actuelles de l'intégration et des opérations pangouvernementales dans les pays ABCA », 2009, p.50

entre les ministères. Cette confiance est cruciale entre les différents acteurs puisqu'ils sont tous dépendant les uns des autres pour l'atteinte des objectifs du gouvernement lors d'une approche pangouvernementale.³⁹ La mission en Afghanistan a bien démontré qu'il est possible d'atteindre une cette confiance lorsque de l'entraînement conjoint et qu'un certain réseautage débute avant la mission.

Doctrines militaires canadiennes

Conscient de la complexité grandissante des conflits et des succès du passé d'établir une coopération efficace avec les civils, les FAC ont publiée en 1999 un document intitulé « La coopération civilo-militaire en temps de paix, de situations d'urgence, de crise et de guerre » qui se veut un ouvrage détaillé de la doctrine canadienne en matière de relation civilo-militaire. Datant de près de 20 ans ce document offre une approche très militaire de la coopération avec les civils et n'aborde pas précisément l'approche pangouvernementale. Bien que le document fût publié avant l'adoption de la stratégie d'une approche globale par le gouvernement canadien en 2005, la doctrine mentionne tout de même qu'une collaboration entre les ministères est nécessaire et que le ministère de la défense nationale peut avoir à céder la responsabilité du commandement à un autre groupe. Cependant, même si un chapitre complet a été consacré à la formation et à l'entraînement, il n'y a aucune mention d'un entraînement conjoint entre les ministères impliqués. La doctrine ne décrit que l'entraînement militaire individuel et collectif seulement.⁴⁰

³⁹ Caroline, Leprince (2012). « L'approche pangouvernementale canadienne : étude de l'équipe provinciale de reconstruction à Kandahar » Mémoire. Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal, Maîtrise en science politique, p.92

⁴⁰ Canada, ministère de la Défense nationale, B-GG-005-004/AF-023, « La coopération civilo-militaire en temps de paix, de situations d'urgence, de crise et de guerre », Canada, 1999, chap.11.

Dans la *Doctrine militaire canadienne*, les FAC divisent les opérations militaires en deux grandes catégories, soit la guerre et les opérations autres que celles de la guerre.⁴¹ En temps de guerre, l'implication des forces militaires se veut un choix logique et nécessaire par le gouvernement canadien si nécessaire. Cependant, la seconde catégorie n'est pas aussi clairement défini lorsque l'utilisation de la force militaire dans toutes autres activités que celle de la guerre est utilisée. Les implications militaires canadiennes actuelles telles que les opérations UNIFIER et REASSURANCE se situent dans cette catégorie. Bien que la stratégie militaire s'applique peu importe dans quelle gamme d'opération l'intervention se déroule, la doctrine militaire ne contient que très peu de direction par rapport à l'approche pangouvernementale. En fait, une minime section du document mentionne que la complexité des conflits actuels nécessite une approche coordonnée des agences gouvernementales. Une approche basée sur les effets est préconisée pour l'obtention de résultats à long terme. Cependant, dans la doctrine, les FAC n'effleurent que légèrement le sujet et mentionne que ce type d'approche devrait être utilisé pour permettre la collaboration de tous les intervenants du gouvernement dans le but d'atteindre des « résultats favorable à la satisfaction de tous ».⁴² La vision militaire de cette approche pangouvernementale des opérations canadiennes est axée sur la création d'un environnement collaboratif et de la coordination des efforts lors de l'exercice des différentes fonctions des acteurs clés mais n'aborde aucunement l'entraînement aux préalables de ceux-ci.

⁴¹ Canada, ministère de la Défense nationale. B-GJ-005-000/FP-002, « PIFC 01- Doctrine militaire canadienne », Centre d'expérimentation des Forces canadiennes, 2009, p2-13.

⁴² Ibid.

Même si cette stratégie est peu documentée dans la doctrine militaire et qu'aucune politique claire ne soit définie, les FAC ont tout de même identifié le besoin d'une approche globale face aux conflits actuels. Pour pallier à ce manque, le concept de capacité IIMP a (interarmées, inter organisationnelle, multinationale et publique) été introduit dans les processus de planification afin de permettre une approche où les différents acteurs impliqués pourraient communiquer de manière efficace.⁴³ Cette capacité et cette vision d'une approche combinée et multidisciplinaire n'est pas nouvelle tel que vu dans la section concernant les relations civilo-militaire du passé. Néanmoins, cette stratégie est difficile à réaliser sans une volonté générale des diverses institutions de s'impliquer et de collaborer ensemble. Les conflits futurs nécessiteront l'implication de tous, et surtout, une préparation et une formation adéquate pour être efficace lors d'interventions du gouvernement canadien. L'intégration d'une approche globale au sein de la planification ne peut garantir une exécution efficace sur le terrain. Les FAC ont déterminé que le niveau de brigade (groupement tactique) est le niveau désigné pour la coordination des actions tactiques et l'intégration des éléments habilitants IIMP.⁴⁴ Cependant, aucune doctrine ou publication n'indique à quel moment l'entraînement avec les différents joueurs doit débiter. Tel que mentionné précédemment l'expérience de l'EPRK en Afghanistan et l'implémentation des recommandations du rapport Manley ont démontré que la création d'un groupe de travail multidisciplinaire au sein du cabinet et qu'un entraînement conjoint a favorisé la création d'un environnement bénéfique au développement d'une confiance mutuelle des ministères impliqués dans cette mission.

⁴³ Défense nationale et les Forces armées canadiennes, Journal Forces, « Une nouvelle approche globale des opérations des Forces canadiennes », 2008, consulté le 3 mai 2017, <http://www.journal.forces.gc.ca/vo9/no1/04-leslie-fra.asp>.

⁴⁴ Défense nationale, POINT DE CHEMINEMENT DE LA FORCE 2018, p.41, http://www.army-armee.forces.gc.ca/assets/ARMY_Internet/docs/fr/point-de-cheminement-2018.pdf.

Diverses études et rapports concluent également que la réussite d'une approche globale repose sur le développement d'une compréhension commune des façons d'opérer et que l'expérience des personnes ayant été impliquées dans des opérations telles que la mission en Afghanistan soit mise à profit dans l'élaboration de formation et par l'éducation.⁴⁵

CONCLUSION

Une approche pangouvernementale permet au Canada de s'engager dans des zones et domaines variés et ces implications contribuent ainsi au désir du gouvernement canadien de rester à la fois sérieux et influent. Cette stratégie d'adopter une approche multidisciplinaire pour offrir la sécurité à ces citoyens devient donc inévitable au sein du gouvernement pour faire face aux conflits modernes. Ce document avait pour but d'observer les leçons apprises d'une approche globale dans les interventions militaires du passé et si cette stratégie est appliquée dans les opérations actuellement en cours du gouvernement. L'objectif était de démontrer que sans un leadership central, une formation et un entraînement conjoint au sein du gouvernement, l'approche globale ne peut être efficace et concertée pour atteindre les objectifs stratégiques de la politique étrangère du Canada.

Tout d'abord, il a été observé que les relations civilo-militaire ont débuté il y a plusieurs années dans les interventions canadiennes à travers le monde. Les leçons apprises des diverses missions du passé a permis au gouvernement canadien de constater qu'il est nécessaire d'adopter une stratégie d'approche pangouvernementale pour faire face à un environnement de sécurité des plus complexe. Les résultats plutôt positifs d'une approche globale de l'EPRK en Afghanistan ont permis au FAC de constater que

⁴⁵ Défense nationale, Division des leçons retenues, « Examen des études et des évaluations actuelles de l'intégration et des opérations pangouvernementales dans les pays ABCA », 2009, p.49

l'intégration d'une capacité IIMP dans son processus de planification était aussi nécessaire. D'un point de vue militaire, les différentes leçons apprises démontrent que de plus en plus d'efforts sont mis au niveau opérationnel pour interpréter et transmettre les objectifs stratégiques du gouvernement vers le niveau tactique.

Ensuite, en observant les missions militaires en cours telles que les opérations REASSURANCE et UNIFIER, il est facile de remettre en question l'application des leçons apprises de l'Afghanistan. Bien que le contexte soit différent puisqu'il s'agit d'opérations autres que celle de la guerre, bien des concepts du DIME pourraient être appliqués à celles-ci. Cependant, aucun entraînement conjoint préalable au déploiement entre les divers ministères impliqués n'est coordonnée. L'exécution de ces missions semble laisser place à beaucoup d'improvisation sur le terrain des joueurs impliqués. Des directions provenant d'un leadership central sont nécessaires et pourraient orienter les efforts stratégiques et assurer une intervention canadienne efficace.

En sommes, même si des initiatives sont prises en silo dans les différents ministères, il n'est pas possible de mettre en œuvre une telle approche sans un centre de décision provenant du cabinet du premier ministre combinée à un entraînement conjoint des intervenants. Il semble qu'une gestion centralisée et essentielle pour mener à terme une approche globale n'est toujours pas en place malgré toutes les leçons apprises au fil du temps. Les divers intervenants dans l'application de la politique étrangère du Canada doivent être en mesure de mettre ensemble leurs efforts et un focus commun pour atteindre les objectifs stratégiques établies par le gouvernement. Seul un département central peut coordonner les efforts, mesurer les effets et s'assurer de l'atteinte des résultats désirés. Ce département doit également être responsable de communiquer la stratégie visée par le gouvernement, de coordonner la formation et l'entraînement des

agences ou départements qui sont responsables d'exécuter la mission. Beaucoup reste à faire dans la mise en application de cette stratégie d'une approche globale bien que les FAC aient pris conscience de l'importance de cette coopération. Allons-nous avoir besoin d'un autre conflit d'importance tel que l'Afghanistan pour que de nouveau progrès soient possible dans cette stratégie d'intervention ?

Bibliographie:

- Abravanel, Harry. 1988. « Culture organisationnelle et autorité symbolique. » Dans la culture organisationnelle : aspects théoriques, pratiques et méthodologique, sous la direction de Harry Abravanel et al., 49-87. Montréal: Gaëtan Morin.
- Bercuson David J., Granatstein J.L., Pearson Mackie Nancy. 2011. « Lessons learned? What Canada should learn from Afghanistan », Canadian Defence & Foreign Affairs Institute.
- Biquet, Jean-Marc. « Militaires-Humanitaires: une relation difficile. » *Morale Laïque* no 139, (avril 2003). <http://www.msf.fr/sites/www.msf.fr/files/2003-04-01-Biquet.pdf>
- Canada, Affaires mondiales Canada, « Le Canada et les Amériques », <http://www.international.gc.ca/americas-ameriques/index.aspx?lang=fra>
- Canada, Affaires mondiales Canada, « Relations Canada-Brésil », http://www.canadainternational.gc.ca/brazil-bresil/bilateral_relations_bilaterales/index.aspx?lang=fra
- Canada, Affaires mondiales Canada, « Relations Canada-Lettonie », http://www.canadainternational.gc.ca/baltic_states-pays_baltes/bilateral_relations_bilaterales/index.aspx?lang=fra&_ga=1.31483638.956402935.1490145234
- Canada, Affaires mondiales Canada, « Relations Canada-Ukraine », http://www.canadainternational.gc.ca/ukraine/bilateral_relations_bilaterales/index.aspx?lang=fra, consulté le 19 avril 2017.
- Canada, ministère de la Défense nationale. B-GJ-005-000/FP-002, « PIFC 01- Doctrine militaire canadienne », Centre d'expérimentation des Forces canadiennes, 2009.
- Canada, ministère de la Défense nationale, B-GG-005-004/AF-023, « La coopération civilo-militaire en temps de paix, de situations d'urgence, de crise et de guerre », Canada, 1999, 300p.
- Défense nationale et les Forces armées canadiennes. « Stratégie de défense Le Canada d'abord - Document complet », consulté le 28 avril 2017, <http://www.forces.gc.ca/fr/a-propos/canada-d-abord-strategie-defense.page>
- Défense nationale, Division des leçons retenues, « Examen des études et des évaluations actuelles de l'intégration et des opérations pangouvernementales dans les pays ABCA », 2009, 64.p
- Défense nationale et les Forces armées canadiennes, *Journal Forces*, « En quête d'une réserve compétente et efficace pour la force terrestre », 2002, consulté le 9 avril 2017 <http://www.journal.forces.gc.ca/vo3/no2/doc/5-12-fra.pdf>.

- Défense nationale et les Forces armées canadiennes, Journal Forces, « Une nouvelle approche globale des opérations des Forces canadiennes », 2008, consulté le 3 mai 2017 <http://www.journal.forces.gc.ca/vo9/no1/04-leslie-fra.asp>.
- Défense nationale et les Forces armées canadiennes, Journal Forces, « L'évolution de la coopération civilo-militaire au Canada », 2006, consulté le 9 avril 2017, <http://www.journal.forces.gc.ca/vo7/no4/longhurst-fra.asp>.
- Défense nationale et les Forces armées canadiennes. « Stratégie de défense Le Canada d'abord - Document complet », consulté le 31 janvier 2017, <http://www.forces.gc.ca/fr/a-propos/canada-d-abord-strategie-defense.page>.
- Défense nationale, Point de cheminement de la force 2018, http://www.army-armee.forces.gc.ca/assets/ARMY_Internet/docs/fr/point-de-cheminement-2018.pdf, 46p.
- Gagnon, BGen Robin., « Une Perspective Canadienne des Opérations de Paix: Directives Politiques versus Impératifs Militaires, » in Coulon, Jocelyn, Guide du Maintien de la Paix 2007, Outremont : Aténa Editions, 2007.
- Groupe de travail du CÉPI sur la politique de sécurité internationale et de défense, Université d'Ottawa, « La politique canadienne de sécurité internationale et de défense », 2015, 23p.
- Leprince, Caroline (2012). « L'approche pangouvernementale canadienne : étude de l'équipe provinciale de reconstruction à Kandahar » Mémoire. Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal, Maîtrise en science politique, 96p.
- Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, « Groupe d'experts indépendant sur le rôle futur du Canada en Afghanistan », 2008, 98 p, consulté le 10 avril 2017, http://publications.gc.ca/collections/collection_2008/dfait-maeci/FR5-20-1-2008F.pdf
- Rana, Raj. « Contemporary Challenges in the Civil-Military Relationship: Complementarity or Incompatibility? » International Review of the Red Cross, No 855, (September 2004): 565-592.
- Taylor, Seybolt B., « Humanitarian Military Intervention The Conditions for Success and Failure » , SIPRI Oxford University Press, 2008, consulté le 11 avril 2017, <http://books.sipri.org/files/books/SIPRI08Seybolt.pdf>.
- Thompson, Megan M. et Ritu Gill. 2010. « The role of trust in whole of government missions. » Mission Critical: Smaller Democracies ' Rôle in Global Stability Operations, sous la direction de C. Leuprecht, J. Troy et D. Last, 3-22. Montréal et Kingston: McGill-Queens University Press.
- Thompson, M. M., Febraro A. R., & Holton, T. (2012). Interagency contact and training for a Comprehensive Approach to operations: Assessment of the Formation Operations Center

of Excellence « Civil-Military Seminar », (DRDC Toronto TM 2012-017). Defence R&D Canada – Toronto

Thomson, Michael H., Courtney D.T. Hall, et Barbara D. Adams. 2009. « Canadian Forces Education and Training for Interagency Operational Contexts. » DRDC CORA Contract Report 2010-013. Toronto: Defence Research Development Canada.