



Défense
nationale National
Defence

Canada

LA FONCTION OPÉRATIONNELLE

COMMANDEMENT

DOCTRINE DE L'ARMÉE DE TERRE





LA FONCTION OPÉRATIONNELLE COMMANDEMENT

PRODUIT POUR LE

Centre de doctrine de l'Armée de terre
Quartier général du Centre de doctrine et d'instruction de l'Armée canadienne
Kingston (Ontario) K7K 7B4 Canada

CONCEPTION ET PRODUCTION

Bureau d'édition de l'Armée de terre
Quartier général du Centre de doctrine et d'instruction de l'Armée canadienne
Kingston (Ontario) K7K 7B4 Canada



AVERTISSEMENT

La divulgation de la totalité ou d'une partie du contenu de la présente publication peut être refusée en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*, même si la publication n'est pas classifiée. Il faut en examiner avec soin tous les éléments d'information qui y sont contenus pour déterminer si elle peut ou non être consultée en totalité ou en partie par le grand public.

PUBLICATIONS

IDDN – B-GL-310-000/FP-002

© 2018 Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale

Imprimé au Canada



AVIS

Cette documentation a été révisée par l'autorité technique et ne contient pas de marchandises contrôlées.
Les avis de divulgation et les instructions de manutention reçues originellement doivent continuer de s'appliquer.

NOTICE

This documentation has been reviewed by the technical authority and does not contain controlled goods.
Disclosure notices and handling instructions originally received with the document shall continue to apply.

HIÉRARCHIE

La présente est une publication de la doctrine de l'Armée de terre de niveau fonctionnel. Dans la hiérarchie des doctrines de l'Armée de terre, elle se situe entre les publications clés et les publications de doctrine à l'appui.

BUT

La présente publication donne un aperçu de la fonction opérationnelle COMMANDEMENT et constitue une introduction à ce qui est contenu dans les publications de doctrine à l'appui sur le COMMANDEMENT.

RÉFÉRENCES

Les principaux ouvrages de référence associés à la présente publication sont la [B-GL-300-001/FP-002, Opérations terrestres](#), et la [B-GL-300-003/FP-002, Le commandement dans les opérations terrestres](#). La publication s'inspire aussi dans une grande mesure de l'œuvre de Ross Pigeau et de Carol McCann¹.



1. Carol McCann et Ross Pigeau, « Clarifying the Concepts of Control and of Command », *Proceedings of the 1999 Command and Control Research and Technology Symposium*, Washington (DC), CCRP, Department of Defense, p. 475-490, 1999.

Ross Pigeau et Carol McCann, « What is a Military Commander? », dans P. Essens, A. Vogelaar, E. Tanercan et D. Winslow (éd.), *The Human in Command: Peace Support Operations*. Amsterdam, Mets & Schilt, p. 394-413, 2001.

Ross Pigeau et Carol McCann, « Une nouvelle conceptualisation du commandement et du contrôle », *Revue militaire canadienne*, vol. 3, n° 1 (2002), p. 56.

Carol McCann, Ross Pigeau et Allan English, « Using the Command and Control Framework to Analyse Command Challenges », *Proceedings of the 7th Command and Control Research and Technology Symposium*, Washington (DC), CCRP, Department of Defense, 2002.

TABLE DES MATIÈRES

SECTION 1	Introduction	6
SECTION 2	Qu'entend-on par commandement?	8
SECTION 3	L'application de la puissance de combat : L'approche manœuvrière	16
SECTION 4	Le commandement mis en contexte	28
SECTION 5	Principes fondamentaux des organisations de commandement	40
SECTION 6	Le commandement au cours des opérations	48
SECTION 7	Conclusion	56
ANNEX A	Rapports de Commandement	58

LIENS MENANT À LA DOCUMENTATION « OPÉRATIONNELLE » DE L'ARMÉE DE TERRE

[B-GL-300-001/FP-002, Opérations terrestres](#)

[B-GL-300-003/FP-002, Le commandement dans les opérations terrestres](#)

[B-GL-300-000/FP-000, L'Armée de terre du Canada : nous protégeons nos foyers et nos droits](#)

OTAN, Publication administrative interalliée (AAP) 6 – *Glossaire OTAN de termes et définitions (anglais et français)*

OTAN, Publication administrative interalliée (AAP) 39 – *Manuel OTAN de terminologie des opérations terrestres, Bibliothèque des normes*

OTAN, Publication interalliée sur les questions tactiques (ATP) 3.2.2 – *Commandement et contrôle des forces terrestres alliées*

[A-PA-005-000/AP-003, Le leadership dans les Forces canadiennes : Doctrine](#)

[A-PA-005-000/AP-005, Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes](#)

[A-PA-005-000/AP-004, Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels](#)



SECTION 1



INTRODUCTION

Si donc l'on veut être obéi, il faut savoir bien commander.
– Nicolas Machiavel



SOURCE : CAMÉRA DE COMBAT

LE RÔLE DE LA DOCTRINE²

1. La doctrine est l'ensemble des principes et pratiques fondamentaux qui guident les forces armées dans la poursuite d'objectifs. Le rôle de la doctrine est de transmettre des connaissances et de fournir une orientation faisant autorité dans les domaines de l'organisation des forces armées et de la conduite des opérations dans le contexte de l'art militaire. Par conséquent, la doctrine des opérations terrestres établit les fondements sur lesquels les Forces armées canadiennes (FAC) mettent sur pied et emploient les forces terrestres. La doctrine se veut davantage un guide pour mener des actions qu'un ensemble de règles fixes : ses principes sont impératifs, mais leur application requiert du jugement. La doctrine-cadre établit la façon

dont l'Armée de terre voit la nature des opérations, les principes fondamentaux sur lesquels se fonde les forces terrestres pour mener des opérations et les méthodes au moyen desquelles les commandants exercent leur commandement. Elle sert également de fondement aux décisions relatives à l'organisation, à l'instruction, au perfectionnement des leaders, au matériel, aux soldats et aux installations.

2. La doctrine est également un énoncé de la façon dont l'Armée de terre entend combattre. En ce sens, la doctrine décrit souvent une situation idéalisée et met en opposition cet idéal avec la réalité à laquelle les leaders de l'Armée de terre peuvent s'attendre. La doctrine fournit un moyen de conceptualiser les campagnes et les opérations et permet une compréhension approfondie des conditions, des tensions et des incertitudes qui font que l'idéal est difficile à atteindre. La doctrine aide également les partenaires potentiels à comprendre la façon dont l'Armée canadienne fonctionnera. Elle fournit au processus de résolution des problèmes militaires une perspective culturelle et un cadre de référence communs, incluant des outils intellectuels utiles

3. La présente publication présente un bref aperçu des grands principes et des autres aspects fondamentaux de la fonction opérationnelle Commandement. Le lecteur se verra présenter une vue d'ensemble des liens qui unissent les principes opérationnels et les grandes catégories des activités du Commandement. Une collection exhaustive de documents de référence relatifs à la doctrine est disponible pour mieux comprendre les concepts présentés. On trouvera la Bibliothèque électronique de l'Armée de terre dans le RED à http://acims.mil.ca/sp/CADTC_DAD_AEL/default.aspx.

3 Définition de l'AAP 6 de l'OTAN

SECTION 2

QU'ENTEND-ON PAR COMMANDEMENT³?

...les armées servent à faire la guerre et la nature de la guerre n'a pas beaucoup changé depuis l'aube du premier jour. Les exigences d'une bonne application des compétences militaires et d'un bon leadership militaire n'ont pas, non plus, beaucoup changé.

– David Bercuson, *Significant Incident*

4. Le commandement militaire englobe l'art de diriger, de prendre des décisions, de motiver les subordonnés et de pousser des militaires de tous les grades à l'action en vue d'accomplir les missions assignées. Cela nécessite une vision de l'état final souhaité, une compréhension de la science militaire (doctrine), de l'art militaire (la profession des armes) des concepts, des missions, des priorités et de l'attribution des ressources. Cela nécessite une aptitude à évaluer les gens, les risques et une évaluation continue de la situation.
5. Le terme « commandement » désigne « l'autorité conférée à un militaire pour diriger, coordonner et contrôler des forces militaires⁴ ». Commander se définit comme l'expression créatrice de la volonté humaine nécessaire pour accomplir une mission, qui se réalise dans l'exercice du pouvoir de diriger, de coordonner et de conduire des forces militaires conféré par le gouvernement national et la chaîne de commandement⁵. La *Loi sur la défense nationale* (LDN) donne aux commandants canadiens le pouvoir légal de mettre une capacité militaire sur pied et de commander les forces armées assignées à l'appui de politiques et d'objectifs stratégiques. L'exercice de cette autorité et de cette responsabilité⁶ est une activité interpersonnelle qui dépend dans une grande mesure des relations entre un commandant et ses subordonnés.
6. Les commandants sont investis d'un pouvoir de commandement. Ils doivent cependant, aussi, avoir les aptitudes intellectuelles pour décider d'un plan d'action et les aptitudes interpersonnelles pour amener leurs subordonnés à exécuter l'action en question. Le pouvoir de commandement est légalement, moralement et en pratique conféré à une seule personne plutôt qu'à une équipe (bien que de nombreux aspects du commandement soient fondés sur la collaboration). De même, la responsabilité d'un exercice efficace du commandement et de l'atteinte des objectifs assignés incombe à la même personne. Les commandants comptent sur l'expertise professionnelle de leurs conseillers et de leurs commandants subordonnés.

3. B-GL-300-003/FP-002, *Le commandement dans les opérations terrestres*, p. 1-1, para 101.

4. AAP-6, OTAN Banque de terminologie, fiche 14848.

5. FAC, Banque de terminologie de la Défense, fiche 26200.

6. L'autorité est le « droit légitime de prendre des décisions, de communiquer ses intentions aux commandants subordonnés et d'imposer sa volonté aux subalternes » (BTD, fiche 21091). La responsabilité est la « charge qu'une personne doit exécuter dans le cadre d'un emploi, d'un rôle ou d'une obligation légale » (BTD, fiche 22854).

DIFFÉRENCE ENTRE COMMANDEMENT ET CONTRÔLE

7. Le terme « contrôle » désigne l’« autorité, impliquant la responsabilité de l’exécution des ordres et directives, exercée par un commandant sur une partie des activités d’organisations subordonnées ou d’autres organisations qui ne sont pas normalement sous son commandement⁷ ». Il est important de noter que le « contrôle » est utilisé pour l’exécution d’ordres et de directives associés au « commandement ». Cette relation démontre clairement le fait que les concepts sont interreliés et la préséance du commandement. De fait, le commandement sans contrôle est inefficace.

8. Le contrôle réduit l'incertitude, atténue les risques et accroît l'agilité en imposant un ordre relatif par l'établissement de structures et de processus pour permettre le commandement et gérer les risques. Le contrôle doit être concrétisé d'une manière qui donne aux commandants une information pertinente qui éclaire leurs décisions et qui leur permet aussi de concentrer leurs efforts sur des aspects plus larges et sur les opérations ultérieures. Les commandants qui sont capables d'agir dans un environnement chaotique et incertain sans tomber dans la frustration en essayant d'exercer un contrôle exagéré de la situation seront plus dynamiques dans leur prise de décision⁸. Cependant, les commandants doivent donc envisager avec soin le moment d'imposer des mesures de contrôle⁹ pour appuyer le processus de prise de décisions de même que le moment auquel le pouvoir d'exécuter des opérations devrait être délégué et à qui il devrait l'être.

Le **commandement** est l'expression de la créativité et de la volonté que le commandant a d'accomplir la mission, alors qu'un **contrôle** efficace suppose des structures et des processus qui ont pour but de permettre le commandement et de gérer les risques^v.

CYCLE DÉCISION-ACTION

9. Des batailles peuvent être perdues et des missions peuvent être infructueuses si un commandant n'a pas su reconnaître des circonstances favorables et prendre des décisions judicieuses et opportunes. Le cycle décision-action, aussi appelé le cycle observer, orienter, décider et agir (boucle OODA) est un processus de commandement et de contrôle qu'une personne applique activement avant d'agir dans un ensemble de circonstances. Les commandants commencent par observer l'état de leurs forces et la situation, l'environnement et l'ennemi pour s'informer. Ensuite, ils s'orientent en générant une bonne connaissance de la situation afin de procéder à la visualisation du champ de bataille. Après la planification, ils décident quoi faire et comment le faire. Les commandants agissent à partir de cette décision en ordonnant l'exécution de l'action planifiée. Cette dernière étape les ramènent à l'étape de l'observation à laquelle, après avoir agi, ils observent la réaction de l'ennemi et les actions de ses propres forces, ce qui poursuit le cycle décision-action.

7. Banque de terminologie de la Défense, fiche 375, et Publication administrative interalliée (AAP) 6.

8. B-GL-300-003/FP-002, *Le commandement dans les opérations terrestres*, p. 1-11, para 107.4.

9. Les mesures de contrôles sont une « directive qu'un commandant donne graphiquement ou verbalement aux commandements subordonnés afin de leur assigner des responsabilités, de coordonner les feux et la manœuvre et de commander les opérations de combat. » (Banque de terminologie de la défense, fiche 694402)

10. Pigeau, Ross, et Carol McCann, « Une nouvelle conceptualisation du commandement et du contrôle », *Revue militaire canadienne*, vol. 3, n° 1 (20), p. 56.





SOURCE : CAMÉRA DE COMBAT

QUELLE EST LA RAISON D'ÊTRE DU COMMANDEMENT¹¹?

10. Le commandement est l'activité la plus importante dans l'ensemble du continuum des opérations. Il ne garantit pas à lui seul la victoire, mais les opérations sont impossibles en l'absence d'un commandement efficace. Le commandement est la fonction opérationnelle centrale qui conduit au succès des opérations.

11. Le commandement concerne le personnel. De nombreuses activités, par exemple la procédure de combat, facilitent l'exercice du commandement, mais le commandement ne garantit pas à lui seul que les campagnes, les batailles et les engagements tactiques ne dégénèrent pas en mêlée générale. Le commandement offre au pays la possibilité d'engager une force militaire en vue de concrétiser ou d'appuyer les objectifs stratégiques et opérationnels déclarés.

PIUSSANCE DE GUERRE

12. La puissance de guerre est la somme des capacités d'une force militaire d'exécuter des missions. Elle est générée grâce à l'intégration de trois composantes fondamentales qu'il faut étudier de façon globale pour atteindre une puissance de guerre efficace et équilibrée :

- la composante **INTELLECTUELLE**, qui est constituée d'une éducation fondamentale, d'une connaissance de la doctrine et d'une connaissance de l'environnement opérationnel;
- la composante **MORALE**, qui est constituée de facteurs psychologiques, éthiques et culturels en grande partie intangibles dont découlent le moral, la cohésion, l'esprit de corps et l'esprit combatif à tous les niveaux organisationnels;
- la composante **PHYSIQUE**, qui est constituée d'éléments quantifiables tels que les organisations, l'équipement, les systèmes et l'instruction, qui sont conçus, mis au point et constitués en vue de l'exécution finale des tâches.

13. Les fonctions opérationnelles au sein de la puissance de guerre, – **commandement, détection, action, protection et maintien en puissance** – découlent de la composante intellectuelle, et guidées par la composante morale, sont les éléments de base pour concevoir, élaborer et bâtir la composante physique.

11. B-GL-300-003/FP-002, *Le commandement dans les opérations terrestres*, p. 1-3, para 102.

14. Les termes « puissance de combat », « puissance de guerre » et « puissance de feu » sont, toutefois, souvent utilisés de façon interchangeable; cependant, la figure 1 illustre les différences et les liens particuliers entre ces termes distincts.

TERME	DÉFINITION	SOURCE
PIUSSANCE DE COMBAT	« Ensemble des moyens de destruction ou de perturbation qu'une unité ou une formation militaire peut appliquer sur l'adversaire à un moment donné. »	B-GL-300-001/FP-002, <i>Opérations terrestres</i> , OTAN, AAP-6
PIUSSANCE DE GUERRE	« La puissance de combat est définie comme la capacité à combattre. Elle est constituée de trois composantes essentielles et interrelées : une composante physique , une composante morale et une composante intellectuelle . La puissance de combat se mesure en évaluant la capacité opérationnelle. »	B-GL-300-001/FP-002, <i>Opérations terrestres</i> , - OTAN, Publication interalliée interarmées 01(C) - OTAN, Publication interalliée interarmées 3.2 – Doctrine alliée interarmées des opérations terrestres
PIUSSANCE DE FEU	« Quantité de feu pouvant être mise en œuvre par une position, une unité ou une arme. »	OTAN, AAP-6

Figure 1 : Lien entre puissance de combat, puissance de guerre et puissance de feu

LES FONCTIONS OPÉRATIONNELLES

15. Les fonctions opérationnelles sont utiles de deux façons :

- Les fonctions opérationnelles sont un moyen de concevoir et de mettre sur pied des capacités militaires plutôt que des cadres dans lesquels chaque capacité militaire doit s'inscrire. Selon son rôle durant le combat, chaque capacité militaire, du soldat individuel en montant, comprend une combinaison équilibrée de toutes les fonctions opérationnelles. Par exemple, une troupe de reconnaissance blindée comportera une capacité de commandement et contrôle (commandement), une capacité de recherche d'information (détection), une capacité de manœuvre et d'accès à l'appui-feu (action), certaines formes de protection (protection) et certaines capacités inhérentes à son propre maintien en puissance (maintien en puissance). Étant donné le rôle essentiel de la capacité qui consiste à rechercher de l'information au sujet d'un ennemi se trouvant à une grande distance, la priorité sera donnée à la fonction « détection ».
- Les fonctions opérationnelles peuvent être utilisées comme des moyens permettant de visualiser, de planifier et d'exécuter des opérations. Chaque opération est planifiée et menée en prenant en compte les cinq fonctions opérationnelles, l'environnement opérationnel existant, l'objectif à atteindre et toutes les restrictions imposées. Comment l'opération sera-t-elle commandée? Quelle information doit-on rechercher pour appuyer les décisions (détection)? Quelles sont les mesures qui seront prises et avec quel appui relatif aux feux, à la mobilité ou aux activités d'influence (action)? Comment atténuer les risques pour la puissance de guerre de la force (protection)? De quel soutien logistique l'opération bénéficiera-t-elle (maintien en puissance)?

16. Les fonctions opérationnelles décrivent les capacités fonctionnelles d'une force militaire, quel que soit le type d'unité ou le rôle opérationnel officiel, et s'applique à tous les niveaux de guerre – tactique, opérationnel et stratégique¹². L'orchestration équilibrée de ces fonctions est également nécessaire pour la planification et l'exécution des opérations de même que pour le développement des capacités de combat, du niveau du soldat à celui de la formation :

- a. La fonction **COMMANDEMENT** est largement considérée comme la fonction opérationnelle principale, car elle unifie les autres pour que l'intention globale du commandant donne les résultats souhaités. Elle intègre l'ensemble des fonctions opérationnelles en un seul concept global de niveau stratégique, opérationnel ou tactique¹³. Cette fonction assure une intégration verticale et horizontale par la planification, la direction, la coordination et le contrôle des forces militaires et des autres éléments affectés. Elle procure les moyens d'unifier et d'intégrer les activités des autres fonctions utilisées pour trouver, fixer, frapper et exploiter¹⁴ l'adversaire ou d'autres objectifs.
- b. La fonction **DÉTECTION** est la fonction opérationnelle concernant les capacités qui permettent aux commandants à tous les niveaux de demeurer au courant de l'environnement opérationnel au moyen de systèmes de capteurs très dispersés (y compris des éléments humains) alimentant des éléments centralisés d'analyse et de coordination. La fonction « détection » informe les commandants et appuie la prise de décisions à tous les niveaux en concentrant des ressources sur la recherche, l'analyse et la diffusion des données et de l'information provenant de sources de recherche organiques et externes en réponse à des besoins en renseignement précis. La fonction « détection » soutient en même temps le besoin d'une connaissance de la situation en temps réel et alimente la préparation de produits de renseignement à caractère prédictif.
- c. La fonction **ACTION** est la fonction opérationnelle concernant les capacités qui intègrent la manœuvre, l'appui-feu et les activités d'influence en vue d'acquérir un avantage sur un adversaire ou d'autres objectifs afin de modifier leur comportement et d'atteindre les objectifs souhaités. La fonction « action » concrétise l'orientation du commandement.
- d. La fonction **PROTECTION** est la fonction opérationnelle concernant les capacités qui assurent la protection d'une force en accroissant sa survie et sa liberté d'action (ce qui inclut la mobilité et la contre-mobilité) par la gestion des risques et l'atténuation de la vulnérabilité. La fonction « protection » protège le personnel et les ressources assignées à un commandant.
- e. La fonction **MAINTIEN EN PUISSANCE** est la fonction opérationnelle concernant les capacités qui exploitent les ressources stratégiques, opérationnelles et tactiques pour régénérer, soutenir et maintenir les forces. La fonction « maintien en puissance » fournit le soutien en personnel et en ressources qui est nécessaire pour concrétiser les objectifs du commandement et pour le maintien et la régénération de la puissance de combat.

17. L'élément essentiel de la fonction « commandement » est une philosophie – commandement de mission – mettant l'accent sur l'importance de formuler et de communiquer l'intention du commandant et de donner aux subordonnés le pouvoir et l'initiative de la concrétiser. Une bonne compréhension de l'intention guide la prise de décisions et rend cette conception du commandement de mission possible à tous les niveaux. Elle encourage l'initiative et la rapidité d'action et donne une unité de but au sein de chaque niveau de commandement.

12. B-GL-300-001/FP-002, *Opérations terrestres*, p. 4-20, para 412.

13. Banque de terminologie de la Défense, fiche 26166.

14. Le besoin d'être préparé à exploiter est implicite, B-GL-320-000/FP-001, *La fonction opérationnelle – Action*, p. 10.

18. L'Armée canadienne (AC) définit cinq fonctions opérationnelles : *détection, commandement, action, protection et maintien en puissance*. Les commandants cherchent à intégrer et à exécuter ces fonctions sous la forme d'une puissance de combat¹⁵ écrasante au moment et à l'endroit requis. Le but est de convertir le potentiel des forces, des ressources et des occasions en une capacité plus grande que la somme de ses parties. Le rôle du commandant, et par conséquent celui de la fonction opérationnelle « commandement », est de fournir la vision et l'orientation nécessaires pour orchestrer les activités des autres fonctions opérationnelles. Le talent et les aptitudes d'un commandant permettent de saisir rapidement l'ampleur et la complexité d'une situation, par rapport à l'état final souhaité ou assigné, de les comprendre de façon intuitive et de s'en servir pour formuler une intention. Cet art exige d'un commandant qu'il comprenne, évalue et synthétise tous les éléments de l'environnement opérationnel qui ont une incidence sur l'atteinte de l'état final et qu'il en tire un concept opérationnel menant au succès¹⁶. De plus, le professionnalisme de l'FAC, son application de l'éthos et de l'éthique militaires et son degré de cohésion sont fonction du commandement.

19. L'approche manœuvrière met l'accent sur la destruction de la volonté de combattre d'un ennemi en concentrant la puissance de combat pour attaquer son centre de gravité de façon délibérée. Dans bien des cas, l'aptitude à commander efficacement est l'un des centres de gravité qu'il faut attaquer. De même, l'aptitude à commander des forces est aussi un centre de gravité ami et sa protection est donc absolument essentielle.

20. Le pouvoir de commandement que les officiers commissionnés ont ne consiste pas simplement à orienter l'orchestration des capacités et des fonctions militaires en vue de concrétiser un état final¹⁷. Un conflit donne juridiquement le pouvoir aux représentants d'un État souverain de recourir à la violence ou à un potentiel de violence en vue d'atteindre des objectifs militaires prétendument légitimes. Un officier commissionné exerçant le rôle de commandant, à quelque niveau que ce soit, doit assurer l'application légitime de cette violence dans la poursuite d'objectifs stratégiques. Si une autorité morale et professionnelle de ce genre n'est pas exercée par l'entremise du commandement, la loi de la foule et une violence sans limites vont prévaloir.

21. Au niveau de la section, le commandement est exercé dans le détail par un militaire du rang (MR) nommé et globalement qualifié au nom du commandant de peloton et de compagnie (ou les équivalents d'un corps d'armée). Il s'agit sans doute du poste de commandant le plus important et celui qui a, à certains égards, le plus d'impact dans une Armée de terre, car nul autre n'accorde à une seule personne une responsabilité et un pouvoir aussi directs et immédiats par rapport à un aussi grand nombre de subordonnés. L'instruction applicable à ce niveau de commandement doit donc être détaillée et concentrée sur les besoins particuliers du corps ou de la branche en question de l'Armée de terre. L'absence d'une instruction et d'une mise en pratique appropriées et suffisantes pour ce niveau de commandement mènera ultimement et indiscutablement à un échec opérationnel. On trouvera des explications détaillées sur la nature du commandement, les aspects de l'élément humain du commandement et la théorie de l'organisation du commandement dans la B-GL-300-003/FP-002, *Le commandement dans les opérations terrestres*.

15. Selon la B-GL-300-001/FP-002, *Opérations terrestres*, la puissance de combat est « la puissance résultante de tous les moyens de destruction ou de choc qu'une unité ou une formation militaire peut appliquer sur l'adversaire à un moment donné ».

16. Ceci inclut l'aptitude à intégrer les objectifs stratégiques à la conception d'une campagne et la visualisation d'un état final opérationnel, à synchroniser les feux opérationnels et la manœuvre, à coordonner et à employer des forces nombreuses dans un contexte interarmées et multinational et à gérer efficacement la cadence et le rythme des opérations d'une manière qui désavantage l'adversaire de façon constante. Le besoin de communiquer clairement l'intention du commandant aux subordonnés et de faire ainsi en sorte qu'elle soit tout au long de l'opération le principe directeur est tout aussi important.

17. Une exception : les avocats militaires, qui sont des conseillers et qui n'ont aucun pouvoir de commandement.

SECTION 3



L'APPLICATION DE LA PUISSANCE DE COMBAT : L'APPROCHE MANŒUVRIÈRE

Il s'agit donc, au combat, d'éviter les points forts et de frapper l'ennemi là où il est faible.

– Sun Tzu, *L'Art de la guerre*

22. L'approche manœuvrière¹⁸ est une conception des opérations qui cherche à défaire l'ennemi en brisant sa cohésion morale et physique (son aptitude à combattre comme un tout coordonné) plutôt qu'en le détruisant physiquement par une usure progressive¹⁹. Elle utilise toutes les capacités – feux, manœuvre et activités d'influence – pour obtenir un avantage psychologique sur l'ennemi. Elle s'applique aussi bien à tous les types de campagnes, des opérations de soutien de la paix aux opérations de combat majeures.

APPROCHE DES OPÉRATIONS AXÉE SUR LES EFFETS

Dans l'approche des opérations basée sur les effets, l'état final souhaité est étudié avec soin avant d'entreprendre des actions tactiques pour s'assurer que les forces militaires exécutent seulement celles qui vont, à la fin, donner cet état final souhaité. C'est au fond un processus de planification naturel qui permet de s'assurer que les tactiques contribuent en fin de compte à l'objectif stratégique. C'est autrement dit l'application de l'art opérationnel. Elle se définit officiellement comme suit :

Manière de penser combinée à des processus particuliers, les deux étant intégrés sur les plans physique et psychologique, qui se concentre sur les résultats (effets) souhaités plutôt que sur les activités afin de permettre l'intégration et l'efficacité de la contribution militaire dans le cadre d'une approche exhaustive, ainsi que la production de résultats opérationnels et stratégiques. Nota : Les processus particuliers correspondent à l'organisation des activités afin de produire des effets planifiés, souhaités et mesurables qui atteignent des objectifs et, en fin de compte, concrétisent l'état final de la mission. (BTD, fiche 35089)

PRINCIPES DE L'APPROCHE MANŒUVRIÈRE

23. Lorsqu'il formule des plans, un commandant devrait s'efforcer d'appliquer l'approche manœuvrière pour obtenir un avantage physique et psychologique par rapport à l'ennemi et à ses objectifs. L'approche manœuvrière est concrétisée à l'aide des principes suivants :

- a. **CONCENTRATION SUR LES VULNÉRABILITÉS DE L'ADVERSAIRE** pour attaquer ses points faibles sur les plans physique et psychologique en vue de dégrader sa volonté de combattre et de perturber la cohésion de sa force. Les activités et leurs effets devraient chercher avant tout à exploiter les vulnérabilités tout en évitant les points forts.

18. L'approche manœuvrière est souvent appelée la « guerre de manœuvre. »

19. OTAN, Publication administrative interalliée 39 (AAP-39), *Manuel OTAN de terminologie des opérations terrestres*.



- b. Des **ORDRES AXÉS SUR LA MISSION** mettent l'accent sur les effets visés. Ces ordres orientent les forces au moyen de l'intention, des tâches et des effets souhaités clairement énoncés par le commandant plutôt que par une supervision détaillée et l'imposition de mesures de contrôle ou de restrictions. Les ordres de mission permettent une prise de décisions décentralisée et donnent aux commandants à tous les niveaux le pouvoir de réagir aux situations et de tirer parti des occasions à mesure qu'elles se présentent, tout en étant guidés par l'intention des commandants un et deux échelons plus haut.
- c. **L'AGILITÉ** permet à un commandant, par sa prise de décisions rapide et son acuité intellectuelle, de saisir et de conserver l'initiative et de dicter le cours des opérations *en agissant plus vite que l'adversaire est en mesure de réagir* sur les plans à la fois physique et psychologique. Une fois paralysé par les événements, l'adversaire perd sa cohésion et son unité d'action ainsi que son aptitude à influencer l'environnement opérationnel. L'agilité est nécessaire à tous les niveaux de commandement et dans toutes les situations.
- d. **L'ACCENT SUR L'EFFORT PRINCIPAL** est généralement exprimé du point de vue d'une unité, activité ou effet ami en particulier. L'effort principal concentre la puissance de combat et les ressources sur l'élément vital du plan et les subordonnés peuvent prendre des décisions allant dans le sens de l'intention du commandant sans demander constamment des conseils. Bien que chaque unité puisse agir de façon autonome, les forces sont toutes unies dans l'état final qu'elles visent.
- e. **EXPLOITER LES OCCASIONS TACTIQUES**. Les commandants peuvent réagir aux changements plus vite que l'adversaire en maintenant une connaissance de la situation et en profitant de la liberté d'action. Des réserves sont constituées pour exploiter les occasions en orientant activement l'environnement opérationnel. Les commandants doivent créer et mettre en pratique (dans le cadre de l'instruction) une culture qui fait appel au commandement de mission et qui encourage l'initiative au sein de leurs subordonnés.
- f. **AGIR AVEC AUDACE ET DE FAÇON DÉCISIVE**. Les commandants à tous les niveaux doivent composer avec l'incertitude et agir de façon décisive pour profiter d'occasions uniques à l'appui de l'intention du commandant supérieur. Ils acceptent la confusion et le désordre et ils les provoquent chez l'adversaire. Les risques sont calculés, compris, atténués et acceptés.
- g. **EXERCICE DU COMMANDEMENT DEPUIS UNE POSITION QUI PERMET D'INFLUENCER**
L'EFFORT PRINCIPAL. Les commandants se placent à l'endroit où ils peuvent influencer l'effort principal et faire en sorte que les effets souhaités soient produits pour concrétiser les objectifs souhaités. Si l'effort principal d'une campagne repose sur des activités d'influence qui ont pour but d'assurer la sécurité et d'obtenir l'appui de la population, les commandants doivent se placer de manière à influencer l'unité d'effort de l'ensemble des éléments disponibles des forces et de la population locale. Pour rester apte à influencer les opérations, un commandant ne doit pas attribuer de façon permanente toutes les ressources à des unités ou formations subordonnées.

APPLICATION DE L'APPROCHE MANŒUVRIÈRE

- 24. L'approche manœuvrière des opérations cherche à attaquer la volonté de combattre de l'adversaire et donc à miner, voire briser, sa cohésion en évitant les épreuves de force et en ciblant ses vulnérabilités ou ses faiblesses²⁰. L'attaque de la cohésion de l'adversaire a lieu à la fois sur les plans physique et psychologique au moyen de feux et d'activités d'influence.
- 25. Les trois approches applicables à l'attaque de la volonté et de la cohésion sont les suivantes :
 - a. **L'OPÉRATION PRÉVENTIVE** permet de saisir une occasion unique pour priver l'adversaire d'un plan d'action avantageux. L'opération préventive repose sur la surprise et un renseignement de bonne qualité est essentiel pour comprendre et prévoir les actions d'un adversaire qu'il est possible d'exploiter rapidement. Le but d'une opération préventive est d'empêcher un adversaire de prendre un objectif ou d'exercer une influence. Une opération préventive efficace prive un adversaire de l'initiative, sème la confusion et le doute, détruit la confiance et mine les plans. Une opération préventive est souvent exécutée en laissant aux subordonnés à tous les niveaux l'initiative, conformément à l'intention du commandant, pour saisir les occasions qui se présentent sur les plans à la fois physique et psychologique.
 - b. La **DÉSORGANISATION** d'un adversaire a pour but de le priver de l'aptitude à exploiter ses points forts. Il s'agit d'éviter de combattre l'adversaire à ses conditions en évitant et en neutralisant ses points forts pour qu'il ne puisse pas les utiliser efficacement. Des enveloppements ou des pénétrations loin dans la profondeur opérationnelle d'un adversaire, par des forces militaires de faible envergure, peuvent provoquer la désorganisation par l'attaque des réserves, des lignes de communication et des réseaux de C2. Le commandant peut recourir à la déception pour amener l'adversaire à prendre des décisions incorrectes sur le plan tactique et désorganiser ses forces. Des activités d'influence, comme des opérations psychologiques et des activités locales des affaires publiques, peuvent désorganiser les messages de la propagande ennemie.

20. Une rupture de la cohésion entraîne l'isolement, la peur, la confusion et une perte de la volonté de combattre. L'adversaire sera incapable d'appliquer toute sa puissance de combat et ses éléments constitutifs peuvent être défaits en détail. Le résultat est idéalement un adversaire constitué d'un ensemble d'individus et de petits groupes qui ne sont pas motivés et dirigés et qui n'ont pas de but. Cet ensemble peu cohérent peut être défaits plus facilement, car son aptitude à combattre efficacement en tant que force a été éliminée.

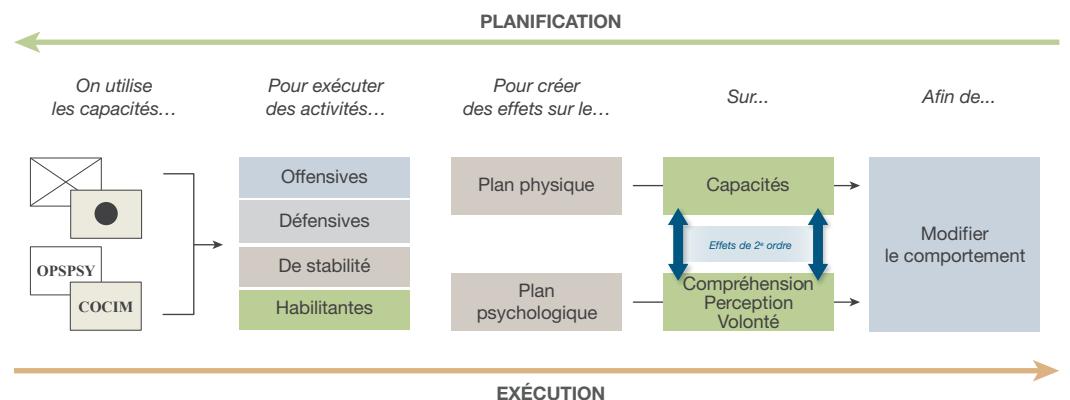


c. La **PERTURBATION** attaque l'adversaire de façon sélective pour disloquer des ressources cruciales et dégrader la cohérence de sa puissance de guerre. La perturbation brise l'intégrité de la puissance de guerre de l'adversaire et elle la réduit à moins que la somme de ses éléments constitutifs. Elle oriente souvent l'environnement opérationnel en vue d'une action plus décisive. Les actions perturbatrices consistent notamment à atteindre les lignes de communications d'un adversaire, à saisir ou à neutraliser ce qui est important pour lui, à le surprendre et à le tromper, à le mettre en présence de situations inattendues, à exécuter des opérations psychologiques (OPSPSY) pour perturber la propagande et miner ses forces, et à attaquer ses plans et ses préparatifs. Dans de nombreux thèmes de campagne, par exemple les opérations de contre-insurrection (COIN), l'établissement de forces coalisées crédibles et de modèles supérieurs de gouvernance peut perturber l'influence et l'intimidation auxquelles l'adversaire soumet une population.

26. L'approche manœuvrière n'est pas seulement appliquée au moyen d'activités physiques (feux) qui modifient la volonté et la cohésion par des effets de deuxième ordre, mais aussi au moyen d'activités d'influence susceptibles d'attaquer directement la volonté et la cohésion de l'ennemi. L'approche manœuvrière est appliquée simultanément sur le plan physique et sur le plan psychologique, de façon complémentaire. Tout comme un commandant peut souhaiter atteindre un élément de terrain vital pour rendre la défense impossible pour l'ennemi, et donc saper sa volonté et sa cohésion, il peut souhaiter diffuser des messages d'OPSPSY très efficaces pour miner le moral de ses forces, fournir une aide d'urgence à la population souffrant de l'occupation et diffuser des communiqués d'affaires publiques (AP) précis et opportuns pour prendre l'ennemi de court sur les plans du temps, de l'espace et de l'influence.

27. Les activités sont planifiées et exécutées en fonction d'un objectif commun de sorte que celles qui cherchent à briser la volonté et la cohésion de l'adversaire n'aient pas de répercussions négatives sur la volonté et la cohésion des groupes qui appuient la campagne. Quand un adversaire est attaqué, il faut maintenir la légitimité de la campagne aux yeux de ses partisans et partisans potentiels.

28. Selon le thème de la campagne, il peut être possible d'influencer certains adversaires et opposants pour en faire des partisans. Cela exige des activités qui visent les causes profondes de la crise et du conflit lui-même, l'exécution d'activités sur le plan psychologique et l'emploi réfléchi et judicieux de la violence physique.



SOURCE : CAMÉRA DE COMBAT

29. Une approche manœuvrière fructueuse exige un style et une conception du commandement qui favorisent une prise de décisions décentralisée, le recours à l'initiative à tous les niveaux, l'aptitude à réagir aux imprévus et l'aptitude à profiter des occasions. Elle exige une bonne compréhension de l'ennemi et de sa relation avec la population locale.

COMMANDEMENT DE MISSION

30. Le commandement de mission est une « philosophie de commandement qui encourage l'unité d'effort par l'expression claire des intentions des commandants immédiat et supérieur et par la délégation aux commandants subordonnés du pouvoir d'agir de leur propre initiative en fonction de ces intentions²¹ ». C'est une solution pratique au chaos et à l'incertitude des opérations de combat terrestres. Il admet qu'il est préférable que les décisions soient prises rapidement et à temps à tous les niveaux de commandement pour que les effets de la surprise, du choc et du rythme accéléré des opérations portent fruit contre un ennemi en réaction à des menaces et à des occasions sur le champ de bataille.

31. Le commandement de mission sous-tend l'approche manœuvrière et l'approche basée sur les effets par trois principes incontournables :

- L'importance de comprendre l'intention du commandant supérieur. Il est vital que, lorsqu'ils exercent le commandement de mission, les commandants subordonnés comprennent les objectifs opérationnels et les principes du thème de campagne pertinent de manière à pouvoir convenablement planifier et exécuter leurs activités dans ces contextes. Au niveau tactique, les commandants doivent clairement comprendre l'intention de leurs supérieurs, deux échelons plus haut, et travailler sans relâche pour concrétiser cette intention même dans des situations qui changent rapidement.
- Une responsabilité claire de concrétiser l'intention du commandant.

21. BTD, fiche 21037.



Une personne qui délègue un pouvoir est aussi responsable, et doit par conséquent rendre compte, non pas du genre de supervision directe qu'un superviseur est censé exercer, mais, plutôt, du contrôle exercé à l'égard de celle à qui le pouvoir a été délégué et, en fin de compte, des actions concrètes de cette dernière. La délégation de pouvoirs à une autre personne ne relève pas le responsable de l'obligation de rendre compte.

S'il est possible de déléguer le pouvoir d'agir, il n'est pas possible de déléguer les responsabilités assignées concernant la bonne exécution des actions en question. Quand un supérieur délègue le pouvoir d'agir à un subordonné, le supérieur reste responsable en premier lieu des actions exécutées par la personne à qui le pouvoir a été délégué, ensuite de la pertinence du choix de cette personne, troisièmement de la pertinence de la délégation et, enfin, du contrôle des actions du subordonné.

– Rapport de la Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie

- c. Un processus de prise de décisions décentralisé rapide et opportun pour :

 - (i) assurer la liberté d'action;
 - (ii) prendre ou conserver l'initiative.

32. Le commandement de mission oblige les commandants à :

 - a. donner des ordres pour s'assurer que les subordonnés comprennent leur intention, les tâches qui leur sont assignées et le contexte dans lequel celles-ci s'inscrivent. Les énoncés de mission doivent indiquer les tâches à accomplir en tant qu'activité et en tant qu'effet de même que le but correspondant. Des énoncés de mission efficaces mettent l'accent sur ce qu'il faut faire, et NON sur le mode d'exécution;
 - b. veiller à ce que les commandants subordonnés comprennent les objectifs opérationnels qui font partie de leur ligne d'opération et les principes de campagne globaux que leurs activités tactiques appuient;
 - c. informer les subordonnés de l'effet qu'ils doivent obtenir et de la raison;
 - d. attribuer les ressources nécessaires pour exécuter les missions et les tâches;
 - e. recourir à un minimum de mesures de contrôle pour laisser la liberté d'action voulue aux subordonnés;
 - f. permettre aux subordonnés de déterminer la meilleure façon d'exécuter les missions et les tâches qui leur sont assignées;
 - g. créer une culture et une atmosphère qui soutiennent les principes fondamentaux du commandement de mission, qui accroissent la confiance en soi des subordonnés et qui incluent une mise en pratique du commandement de mission au cours de l'instruction.

33. Les subordonnés doivent en vertu du concept de commandement de mission faire preuve d'initiative et il est impératif qu'ils comprennent très bien les objectifs de niveau supérieur à atteindre et l'influence que leurs actions auront sur leur atteinte. Un succès tactique à court terme ne doit pas miner la légitimité de la campagne ou l'atteinte des objectifs opérationnels.

34. Le commandement de mission doit être mis en pratique en garnison, au cours de l'instruction et au cours des opérations dans l'ensemble du spectre des conflits. L'efficacité du commandement de mission repose sur la parfaite compréhension de ses principes fondamentaux, leur promotion et leur mise en pratique fréquente. Les commandants doivent aussi adapter leur style de commandement de manière à refléter les facteurs contextuels, notamment l'expérience, les capacités et la compréhension des commandants subordonnés.



SECTION 4

LE COMMANDEMENT MIS EN CONTEXTE

Si un commandant doit intervenir constamment auprès d'un subordonné, l'un ou l'autre devrait être relevé!

– *Le maréchal lord Carver*

35. Les généraux qui commandent un QG de niveau théâtre et les sous-officiers qui commandent une section ont des compétences personnelles particulières et des pouvoirs qui sont compatibles avec les responsabilités de leur poste. Le commandement repose sur trois piliers : autorité, gestion et leadership. Chaque pilier est un élément intégral et souvent interlié du commandement.

RESPONSABILITÉ, AUTORITÉ ET COMPÉTENCE

36. La relation entre « responsabilité », « autorité » et « compétence » sème généralement la confusion, particulièrement au sein d'une organisation hiérarchique, comme l'armée, où les subordonnés doivent simplement exécuter les ordres juridiques et éthiques donnés par leur commandant supérieur.

37. Sur le plan légal, chaque soldat et commandant est personnellement responsable de ses actions en temps de paix et de guerre ainsi que des conséquences directes ou indirectes de ces actions. Les commandants sont responsables de prendre des décisions, de dicter des ordres et de surveiller l'exécution des tâches assignées et sont également responsables et comptables des actions des personnes qui se trouvent sous leur commandement. Les éléments de base de la responsabilité du commandement sont de donner aux subordonnés les directives et les ressources nécessaires pour mener à bien leur mission et de veiller à la santé, au bien-être, à la morale et à la discipline du personnel. Le concept de « responsabilité du commandement » englobe les obligations éthique et légale d'un commandement à l'égard des actions, des réalisations ou des échecs d'une unité. Les commandants sont parfois déchirés entre une priorité associée au bien-être de leurs subordonnés et l'exécution de la mission. L'exécution de la mission est vitale²².

38. L'autorité est la mesure dans laquelle un commandant a le pouvoir de faire respecter sa volonté compte tenu de différents facteurs juridiques et personnels²³. Le pouvoir fondé sur la loi est explicitement accordé par un niveau de commandement supérieur, alors que le pouvoir personnel est acquis de façon informelle en fonction de facteurs tels que la réputation, l'expérience et l'intégrité²⁴. Le pouvoir associé au poste, qui découle d'instruments tels que la commission d'officiers et la LDN, confère aux commandants un pouvoir formel fondé sur la loi de « prendre des décisions, communiquer leurs intentions à des subordonnés et imposer leur volonté à d'autres ». Ce pouvoir fondé sur la loi rend un commandant apte à influer sur la volonté de ses subordonnés

22. Pour les commandants, le principe directeur est que l'exécution de la mission l'emporte sur tout le reste. Les aspects suivants sont la réputation du régiment ou de l'armée et les avantages que celui-ci retire et puis les avantages que les subordonnés retirent. Il deviendra toutefois, dans certaines situations opérationnelles extrêmes, évident pour le commandant qu'il est absolument impossible d'accomplir la mission. Le commandant a dans ce genre de situation un choix difficile à faire. Les mesures prises pour préserver la force, tout en continuant à faire ce qui peut être fait pour la mission, deviennent le point clé à considérer. Si le commandant fait face à un ennemi honorable, une reddition est possible. Dans d'autres circonstances, le meilleur plan d'action peut consister à se désengager d'une manière ou d'une autre ou à tenir jusqu'à ce qu'il soit relevé tout en cherchant à maintenir ou à mettre en place des conditions permettant à une autre force de se charger de la mission.

23. Ministère de la Défense nationale, *A-PA-005-000/AP-005, Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes*, Kingston, Académie canadienne de la Défense – Institut de leadership des Forces canadiennes, 2007, p. 26.

24. Pigeau et McCann, « Une nouvelle conceptualisation du commandement et du contrôle », *Revue militaire canadienne* vol. 3, n° 1 (2002), p. 59.



SOURCE : CAMÉRA DE COMBAT

au moyen de « récompenses tangibles tel[le]s que des congés, des compensations ou une promotion... [et la] capacité de punir officiellement un militaire et d'imposer des sanctions. Le pouvoir personnel, qui est fondé sur les valeurs de l'Armée canadienne et la force de caractère, constitue un aspect complémentaire et informel du pouvoir de commandement²⁵. La délégation de pouvoir est une action par laquelle un commandant assigne à un commandant subordonné une partie clairement précisée de son autorité²⁶.

39. Le succès de la mission exige des commandants qu'ils aient les connaissances, les qualifications et les aptitudes nécessaires²⁷. La compétence personnelle est démontrée par une combinaison d'aptitudes physiques (c.-à-d. condition physique, techniques de campagne), d'aptitudes intellectuelles (c.-à-d. raisonnement, évaluation des risques, conceptualisation, aptitudes analytiques complexes et jugement), d'aptitudes émotionnelles (c.-à-d. résilience, ténacité, gestion du stress et aptitude à résister à l'incertitude opérationnelle) et de relations interpersonnelles (c.-à-d. aptitude à interagir efficacement et à communiquer avec les autres pour faire naître la confiance, le respect et un travail d'équipe efficace)²⁸. La compétence personnelle d'un commandant est de plus accrue par des mesures favorisant la perspicacité et la compréhension des principes de doctrine applicables à la situation.

ENSEMBLE ÉQUILBRÉ DES ÉLÉMENTS DU COMMANDEMENT²⁹

40. Les commandants doivent maintenir un équilibre approprié entre la compétence, l'autorité et la responsabilité. Si ces éléments ne sont pas équilibrés, il faut s'attendre à des problèmes importants.

41. Il faut considérer soigneusement la compétence d'une personne et sa volonté d'accepter la responsabilité avant de lui conférer un pouvoir fondé sur la loi. Les intéressés doivent avoir les attributs personnels et professionnels voulus pour exercer efficacement le commandement. Les commandants devraient occuper progressivement des postes associés à des niveaux d'autorité croissants à mesure qu'ils se révèlent capables de s'acquitter de la responsabilité de commandement. Toutefois, les commandants qui acquièrent des compétences additionnelles (par la formation ou l'expérience) sans disposer de l'occasion d'avoir davantage d'autorité peuvent voir leur motivation baisser (responsabilité intrinsèque).

42. Si la compétence, l'autorité et la responsabilité ne sont pas équilibrées, les commandants peuvent devenir inefficaces ou dangereux. Un commandement inefficace découle de l'acceptation de niveaux de responsabilité élevés qui ne sont pas associés à un niveau d'autorité correspondant. Un commandant

inefficace n'a pas les moyens d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés, car il n'a pas les pouvoirs qui conviennent. Le fait de conférer une autorité à un commandant qui n'accepte pas la responsabilité de l'utilisation des pouvoirs qu'il exerce donne des conditions de commandement dangereuses. De même, des personnes qui ont des niveaux élevés de responsabilité intrinsèque risquent d'être écrasées en raison d'un manque de compétence ou frustrées par un manque d'autorité.

COMMANDEMENT, AUTORITÉ, GESTION ET LEADERSHIP³⁰

43. Les interrelations et l'interconnectivité des fonctions de commandement, de gestion et de leadership empêchent de départager les effets du commandement, de la gestion et du leadership menés par les personnes en position d'autorité.

- a. Le **COMMANDEMENT** est l'exercice réfléchi d'une autorité légitime sur des structures, des ressources, des personnes et des activités. Le commandement est circonscrit par les pouvoirs légitimes délégués au commandant et il s'exerce uniquement en aval de la chaîne de commandement.
- b. L'**AUTORITÉ** provient toujours d'un échelon plus haut ou supérieur et comprend un élément juridique et constitutionnel qui donne au commandant le pouvoir de prendre des décisions, de transmettre ses intentions aux subordonnés et d'imposer sa volonté aux autres.
- c. La **GESTION** est associée à des responsabilités portant sur un large éventail de fonctions, notamment la planification, la résolution de problèmes et la prise de décisions ainsi que les fonctions consistant à organiser, à informer, à ordonner, à développer, à coordonner, à surveiller, à contrôler, à attribuer et à gérer les ressources. La gestion découle de l'autorité déléguée à un gestionnaire et elle s'exerce uniquement en aval de la chaîne de gestion.
- d. Le **LEADERSHIP** peut être exercé par n'importe qui, peu importe le poste occupé au sein de l'organisation, pour exercer délibérément une influence en amont et en aval de la chaîne de commandement et latéralement en vue d'atteindre un objectif³¹. L'influence des leaders s'exerce de concert avec les pouvoirs officiels de commandement et de gestion, mais elle agit aussi de façon distincte de ce genre d'autorité officielle³². Le commandement fournit les structures et le leadership fournit la motivation. Ensemble, ces deux éléments permettent d'assurer l'efficacité dans les opérations³³.

25. MDN, A-PA-005-000/AP-005, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes*, p. 26-30.

26. AAP-6.

27. Ministère de la Défense nationale, A-PA-005-000/AP-003, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Doctrine*, Kingston, Académie canadienne de la Défense – Institut de leadership des Forces canadiennes, 2005.

28. Ross Pigeau et Carol McCann, « Qu'est-ce qu'un commandant? », Toronto, Dundurn, 2000 et Pigeau, Ross, et Carol McCann, « Une nouvelle conceptualisation du commandement et du contrôle », *Revue militaire canadienne* vol. 3, n° 1 (2002).

29. Ross Pigeau et Carol McCann, « Une nouvelle conceptualisation du commandement et du contrôle », *Revue militaire canadienne* 3, 1 (2002) : 61.

30. A-PA-005-000/AP-003, *Leadership dans les Forces canadiennes : Doctrine*, A-PA-005-000/AP-004, *Leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*, et A-PA-005-000/AP-005, *Leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes*.

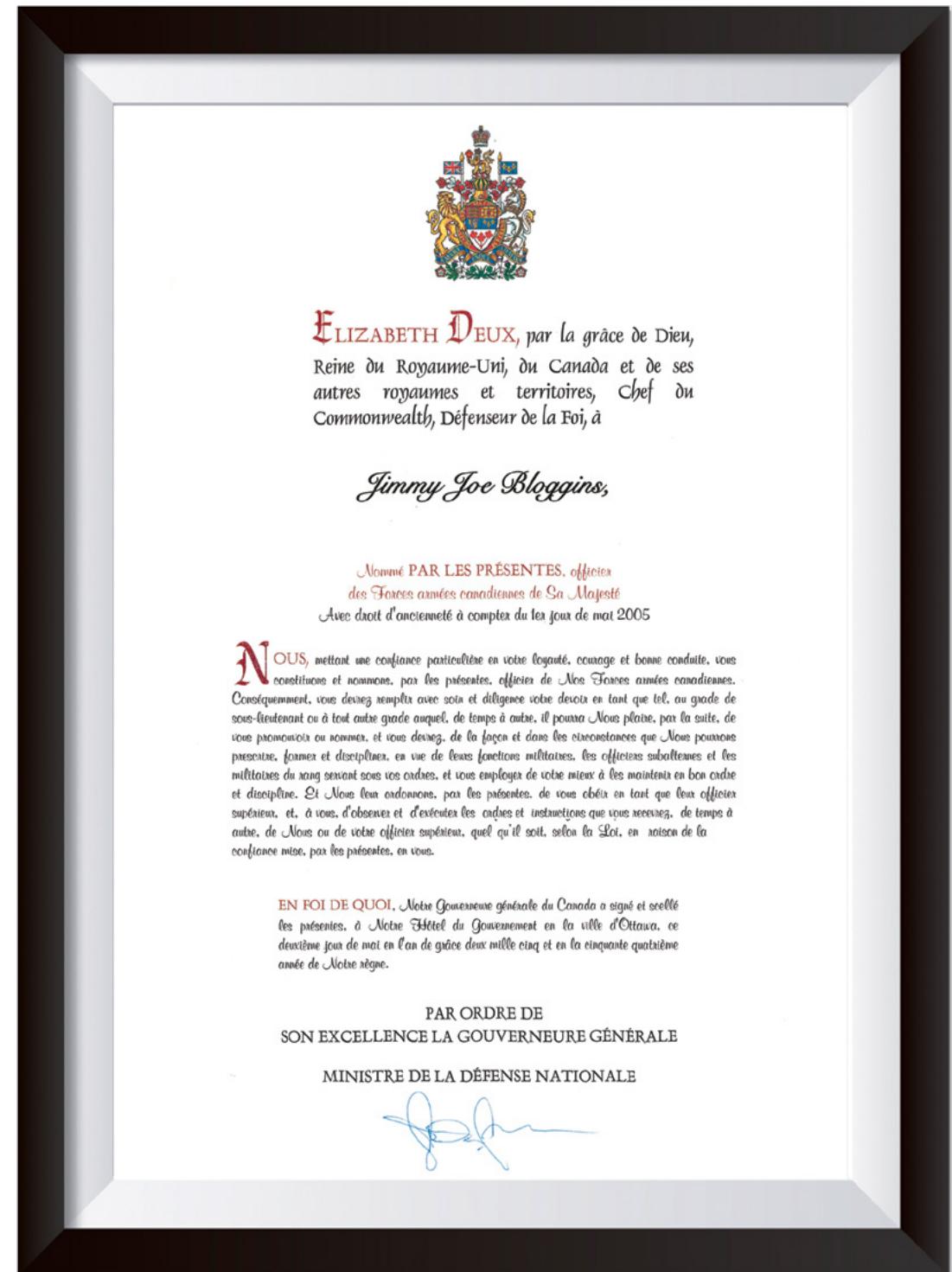
31. Dans un environnement interarmées, intégré, multinational et public (IIIMP), l'influence du leadership peut s'exercer hors du cadre des FAC.

32. A-PA-005-000/AP-003, *Le leadership dans les Forces canadiennes – Doctrine*, et A-PA-005-000/AP-004, *Le leadership dans les Forces canadiennes – Fondements conceptuels*.

33. Alan Okros, « L'équipe de commandement : une évolution viable ou un danger pour la doctrine? », *Revue militaire canadienne*, vol. 13, n° 1 (hiver 2012), p. 15. Consulté le 24 octobre 2015 à <http://www.journal.forces.gc.ca/vol13/n01/page15-fra.asp>.



Figure 3: Commission accordée par la Reine



44. Le leadership n'est pas enfermé dans les limites de pouvoirs officiels; les commandants et les gestionnaires doivent faire preuve de leadership. Quiconque en a la capacité et la volonté peut influencer ses pairs et même ses supérieurs, peu importe sa place dans la chaîne de commandement. Ce qui différencie le commandement militaire de la gestion, ce sont les pouvoirs uniques des commandants militaires : celui d'employer une force létale sur une vaste échelle, celui d'obliger des subordonnés à s'exposer au danger et celui de rendre justice selon un code militaire qui leur confère d'importants pouvoirs de punition.

ÉTABLIR UN CLIMAT PROPICE AU COMMANDEMENT³⁴

45. Un commandant a – de par la force de sa personnalité, son leadership, son style de commandement et son comportement général – une influence considérable sur le moral et le rendement de l'état-major et des commandants subordonnés. Il incombe au commandant de mettre en place et de maintenir un climat favorable au sein du commandement. Ce climat de commandement devrait encourager les subordonnés à penser par eux-mêmes et à saisir l'initiative à l'appui de l'intention de leur commandant.

46. Un commandant doit équilibrer le risque et l'acceptation des erreurs au sein du commandement. Un bon commandant accepte (dans la mesure où c'est raisonnable) les erreurs de jugement et de connaissances, mais ne tolère pas les fautes ou les erreurs de jugement éthique ou de conduite.

47. Les commandants qui ont une trop grande aversion au risque peuvent mettre en place un climat dans lequel les commandants subordonnés hésitent à prendre des décisions ou à prendre l'initiative. À l'inverse, un climat de commandement trop détendu peut mener à un manque d'attention, à des normes de conduite réduites et à la négligence. Cependant, il incombe aux commandants à tous les niveaux d'équilibrer le risque et l'acceptation des erreurs au sein du commandement.



Au début des années 1990, la Force de protection des Nations Unies en ex-Yougoslavie incluait un groupement tactique canadien qui changeait tous les six mois. Après cinq ans, la coalition des Nations Unies était composée de tout un éventail de pays, dont beaucoup étaient réputés incompétents, corrompus et non fiables.

À la fin de 1995, l'Accord de paix de Dayton était sur le point d'être signé à titre de plan stratégique afin d'imposer un règlement du conflit en cours. La situation étant ainsi sur le point de changer, le commandant de la FORPRONU pour la Bosnie-Herzégovine et son état-major ont examiné deux concepts opérationnels distincts concernant l'application de l'Accord. Dans un cas, les Nations Unies devaient céder le mandat d'application à une nouvelle force de l'OTAN. L'autre option prévoyait le maintien de la force des Nations Unies conformément à un nouveau mandat robuste, avec un moins grand nombre de pays.

Lorsqu'ils ont déterminé les pays qu'il convenait de recommander pour rester dans le théâtre en vertu de ce possible mandat des Nations Unies, le commandant et son état-major ont utilisé deux colonnes. Dans une colonne, ils ont inscrit tous les pays réputés assez fiables et assez compétents pour appliquer le mandat. Dans l'autre, ils ont inscrit les pays réputés incompétents qui ne devraient pas être invités à rester au sein de la force. En raison de la réputation qu'elle avait à l'époque, l'Armée canadienne a été inscrite dans cette deuxième colonne.

Source : Capt A. Whelan, FRR, OEM 3 Opérations, QG de la FORPRONU pour la Bosnie Herzégovine, 1995



MESURES DISCIPLINAIRES

48. L'imposition de la discipline et le respect de normes élevées au sein du commandement subordonné et l'attention qu'il faut accorder aux moindres détails de toute entreprise, si ordinaire ou banale qu'elle soit, sont des éléments clés du commandement. Si l'application constante des normes de conduite et l'exécution des tâches relèvent des adjudants et des sous-officiers, la responsabilité des écarts à la discipline et aux normes – de nature technique, professionnelle ou morale – relève des officiers. Quand les officiers n'établissent pas des normes plus élevées concernant la tenue, le comportement et la conduite professionnelle et personnelle, toutes les personnes qui les entourent, en particulier les subordonnés, ont implicitement la permission de relâcher les normes qui devraient s'appliquer à elles. Elles s'estiment libres d'adopter dans toutes les facettes de la vie militaire des normes moins élevées que celles qui devraient s'appliquer. La discipline tombe et une incurie professionnelle se manifeste. Cette « permission implicite » commence rapidement à toucher d'autres facettes de la responsabilité. Une absence de normes touchant la tenue, par exemple, peut vite se manifester dans une absence de normes touchant les exigences opérationnelles, notamment l'application du droit des conflits armés. Il est alors impératif d'établir et d'imposer une discipline ferme dans le confort relatif de la garnison et dans l'environnement peu exigeant de l'instruction pour assurer le succès de la mission dans des opérations concrètes.

49. Une unité disciplinée qui jouit à divers niveaux de commandement d'un leadership solide devrait être capable de résister et de rester efficace malgré des défaillances individuelles du commandement et de leadership. Toutefois, quand une défaillance systémique et omniprésente du leadership et d'un commandement de qualité se produit, les bases morales fondamentales d'une unité commencent à s'effondrer et l'unité échouera sur le plan opérationnel. L'Armée canadienne n'est pas à l'abri de ce phénomène.

LE COMMANDEMENT À L'ÈRE DE L'INFORMATION

50. Bon nombre des facteurs qui ont une incidence sur le commandement – comme la nature de la guerre, le chaos, l'incertitude et le temps – sont amplifiés par l'influence toujours en évolution des technologies numériques dans l'environnement opérationnel contemporain. La technologie permet la coordination en temps réel d'actions létale et non létale à de grandes distances et elle a étendu la zone d'intérêt tactique au monde entier. L'utilisation généralisée de capteurs et de systèmes d'information fonctionnant en réseau dans les forces armées et la numérisation de l'information du champ de bataille ont brouillé la ligne de partage claire entre les systèmes d'information de soutien d'état-major et les réseaux qui relient les humains à l'information essentielle du champ de bataille. La technologie a permis aux commandants, aux officiers d'état-major et aux soldats de mieux maintenir en temps réel la connaissance commune des activités des forces amies et ennemis au sein de l'environnement opérationnel.

51. La technologie offre un moyen de réduire l'incertitude associée au combat terrestre, qui, pour sa part, a une incidence profonde sur le commandement des forces terrestres et la conduite de la guerre terrestre. Les commandants qui connaissent du succès doivent adopter la technologie et reconnaître leur très grande dépendance à celle-ci. Il faut comprendre que l'utilisation généralisée de la technologie sans une gestion efficace de l'information aura pour résultat une surdose d'information. Les commandants doivent s'efforcer de comprendre les influences positives et négatives de la technologie sur la connaissance de la situation, le rythme des opérations et les perceptions des groupes cibles. La gestion de l'information et des connaissances³⁵ appuient directement le processus de prise de décisions et améliorent l'aptitude à agir sur la mise en œuvre de l'intention du commandant. Par conséquent, La gestion de l'information est une responsabilité du commandement.

35. La gestion du savoir est « une approche intégrée et systématique qui permet à l'organisation qui l'emploie d'utiliser des informations opportunes, précises et pertinentes; cette approche permet également la découverte d'informations et l'innovation, favorise le développement d'une organisation qui acquiert du savoir et accroît la compréhension en intégrant toutes les sources d'information, ainsi que la connaissance et l'expérience individuelles et collectives. Fiche 18879 de la BTD



SOURCE : CAMÉRA DE COMBAT

52. La vitesse et la couverture des systèmes de capteurs en réseau permettent à ceux-ci de fournir de vastes quantités de données et d'information sur l'environnement opérationnel. Les commandants doivent reconnaître la probabilité d'une surdose d'information et d'informations inexactes provenant des capteurs. Une abondance d'information peut nuire à la compréhension que le commandant a de l'environnement opérationnel et au processus de prise de décisions. L'importance de l'analyse et de l'exploitation croît à mesure que la quantité des données et de l'information augmente.

53. Les commandants doivent savoir que les systèmes techniques dont ils dépendent sont vulnérables aux attaques et aux défaillances techniques. Afin de protéger la fonctionnalité de ces systèmes, les commandants et leurs subordonnés doivent respecter les consignes de sécurité conçues à cette fin et, lorsqu'il le faut, ils défendent physiquement les systèmes contre toutes les formes possibles d'attaque et de corruption.

54. La perturbation des systèmes d'information par l'ennemi et les défaillances techniques auront d'importants effets négatifs sur la conduite des opérations, s'ils n'arrêtent pas complètement les opérations, à moins que les commandants ne s'assurent qu'ils s'entraînent pour des opérations dans un environnement opérationnel électromagnétique refusé, désuet, ou perturbé.

55. Les commandants et l'état-major doivent être capables de poursuivre les opérations avec des systèmes de commandement et contrôle en réseau dégradés ou absents. L'instruction doit souligner l'importance d'instructions permanentes d'opérations qui incluent des processus non techniques de suivi du combat et de gestion du combat par l'état-major de même que la circulation régulière des commandants sur le champ de bataille, qui peut faciliter une interaction face à face régulière entre les commandants, les subordonnés et l'état-major.

56. L'omniprésence des communications numériques et la trop grande dépendance à leur égard constituent une autre menace pour un commandement efficace. Des communications omniprésentes et interconnectées permettent aux commandants de niveau supérieur de superviser directement, même durant les engagements, des subalternes qui sont plusieurs échelons plus bas. Les pratiques de ce genre minent le commandement de mission et l'autorité de tous les commandants subordonnés. Les commandants doivent faire preuve d'autodiscipline et d'humilité.

SECTION 5



PRINCIPES FONDAMENTAUX DE L'ORGANISATION DU COMMANDEMENT³⁶

57. La charpente du commandement, en temps de paix, de conflit ou de guerre, est la chaîne de commandement – la structure grâce à laquelle le commandement est exercé par un ensemble de commandants supérieurs et subordonnés. La chaîne de commandement est une filière bidirectionnelle d'autorité et de reddition de comptes qui relie le bureau du chef d'état-major de la Défense (CEMD) au plus bas échelon des Forces canadiennes. C'est aussi une hiérarchie de commandants qui prennent des décisions au sein des formations et unités fonctionnelles faisant partie de cette chaîne. Elle est censée être un instrument de commandement prépondérant qui permet aux commandants d'obtenir de l'information, de donner des orientations et de surveiller les opérations. Elle constitue un aspect fondamental de la structure et du fonctionnement des Forces armées canadiennes, et assurer sa solidité est donc une responsabilité primordiale du commandement³⁷.

58. Pour concevoir une organisation de commandement efficace et capable d'atteindre ses objectifs, il faut comprendre en quoi consiste l'organisation et quelles sont ses fonctions. Dans sa forme la plus simple, une organisation compte deux ou plusieurs personnes qui travaillent ensemble en coordination en vue d'atteindre des résultats à titre de groupe. L'organisation doit avoir un rôle clair. Par ailleurs, la dimension humaine est toujours présente; il faut donc une certaine discipline à l'intérieur d'une structure définie.

59. Des structures organisationnelles peuvent être constituées pour refléter des facteurs tels que la géographie, la fonction ou la nationalité :

- Structure de commandement à caractère géographique : Organisation de commandement basée sur des zones géographiques de responsabilité des éléments subordonnés respectifs. Ce genre de structure de commandement à caractère géographique convient bien aux opérations associées à des régions multiples présentant de nettes différences environnementales (variations considérables du terrain, de la menace ou de la mission assignée).
- Structure de commandement à caractère fonctionnel : Organisation de commandement basée sur des fonctions militaires plutôt que sur des zones géographiques. Des structures organisationnelles qui incluent un commandement de composante terrestre (CCT), un commandement de composante aérienne (CCA) et un commandement de composante navale (CCN) utilisent des commandements fonctionnels.
- Structure de commandement basée sur la nationalité : Organisation de commandement qui peut être employée durant des opérations d'une coalition multinationale pour former des éléments d'une force opérationnelle subordonnée qui sont principalement commandés par un seul pays fournisseur de troupes.

36. B-GL-300-003/FP-002, *Le commandement dans les opérations terrestres*.

37. Un héritage déshonoré : les leçons de l'affaire somalienne, site Web des publications du Gouvernement du Canada.

60. Il existe cinq principes fondamentaux qui s'appliquent au commandement :

- a. **UNITÉ DE COMMANDEMENT.** Un commandant devrait rendre des comptes à un seul supérieur au sein d'une chaîne de commandement claire pour assurer l'unité d'effort, promouvoir une prise de décisions opportune et efficace et éviter des ordres et des instructions contradictoires³⁸. La chaîne de commandement est dans une force militaire le cadre de prise de décisions et d'autorité qui s'applique par l'entremise d'une série de commandants supérieurs et subordonnés. Les commandants qui constituent la chaîne de commandement doivent savoir où ils se situent dans celle-ci, savoir de qui ils reçoivent des ordres et savoir qui ils commandent.
- b. **COOPÉRATION.** La coopération est un principe de guerre qui complète l'unité de commandement. Elle suppose la coordination des activités individuelles et collectives dans le but d'atteindre un effet global optimal pour le bien commun. La coopération se fonde sur le travail d'équipe, la confiance et la compréhension réciproque et sur la même compréhension par tous de l'intention du commandant. Elle se développe par l'entraînement. Trois autres éléments contribuent à la coopération : un objectif commun (à l'image de l'unité de l'effort), une bonne volonté mutuelle, et une claire répartition des responsabilités. Une doctrine convenue selon la doctrine et une relation de commandement clairement définie permettent d'officialiser la coopération militaire.
- c. **STRUCTURE ÉQUILIBRÉE.** Il y a une limite au nombre de subordonnés qu'un supérieur peut diriger efficacement. Le nombre optimal dépend en premier lieu de la complexité et des tâches de l'organisation en particulier. Il est possible de bénéficier d'une structure générale équilibrée et performante de l'opération en adaptant la portée du commandement : la taille d'une organisation ou le nombre de subalternes directs d'un commandant.
- d. **PROCÉDURES ADAPTÉES.** Les procédures doivent être simples, efficaces et souples pour qu'il soit possible de réagir à différentes situations et ainsi de faire évoluer et de maintenir le rythme dans un commandement. Les drills de combat et les instructions permanentes d'opérations (IPO) jouent à cet égard un rôle essentiel; ils font gagner du temps et réduisent l'effort nécessaire, permettent de mettre rapidement les décisions en œuvre et offrent des solutions aux situations nouvelles.
- e. **ORGANISATION DYNAMIQUE.** Les organisations doivent être dynamiques en réaction aux changements touchant la technologie, la doctrine et la situation opérationnelle. Par exemple, la structure d'une force et du quartier général de cette dernière déployés en vue d'un type de campagne particulier doit pouvoir être adaptée à toute la gamme des menaces possibles et des tâches tactiques qui en découlent. Il est préférable d'utiliser les articulations réglementaires qui ont servi durant les exercices faits au cours de l'instruction, car une modification fréquente de l'articulation ou la formation d'organisations spéciales entraîne une perte de cohésion et une diminution du rythme opérationnel.

38. Dans bien des cas, des chaînes de commandement claires existent; toutefois, il arrive que des personnes occupent des postes multiples (les commandants de composante terrestre peuvent également occuper celui de commandant d'une force opérationnelle interarmées).

PORTEE DU COMMANDEMENT

61. L'efficacité d'un commandement est directement liée à l'organisation et à l'intégration fructueuses de l'aptitude des composantes à optimiser la puissance de combat. Des articulations à la fois constantes et spéciales des forces devraient être adoptées de façon indépendante pour inclure les éléments nécessaires pour concrétiser les fonctions opérationnelles. L'étendue des responsabilités du commandant – c'est-à-dire le nombre des subordonnés directs attribués à un commandant donné dans la chaîne de commandement – doit être évaluée avec soin lorsqu'une organisation est conçue, car de trop grandes responsabilités peuvent surcharger la capacité d'un commandant à prendre des décisions, alors qu'une réduction des responsabilités ajoute des niveaux de commandement inutiles. Le nombre optimal de subordonnés qu'un supérieur peut commander efficacement est déterminé par des facteurs incluant l'effectif global et le déploiement spatial des forces et par la complexité de la mission assignée. Les commandants peuvent efficacement commander un maximum de cinq subordonnés, peu importe l'expérience personnelle ou l'utilisation de systèmes avancés de C2³⁹.

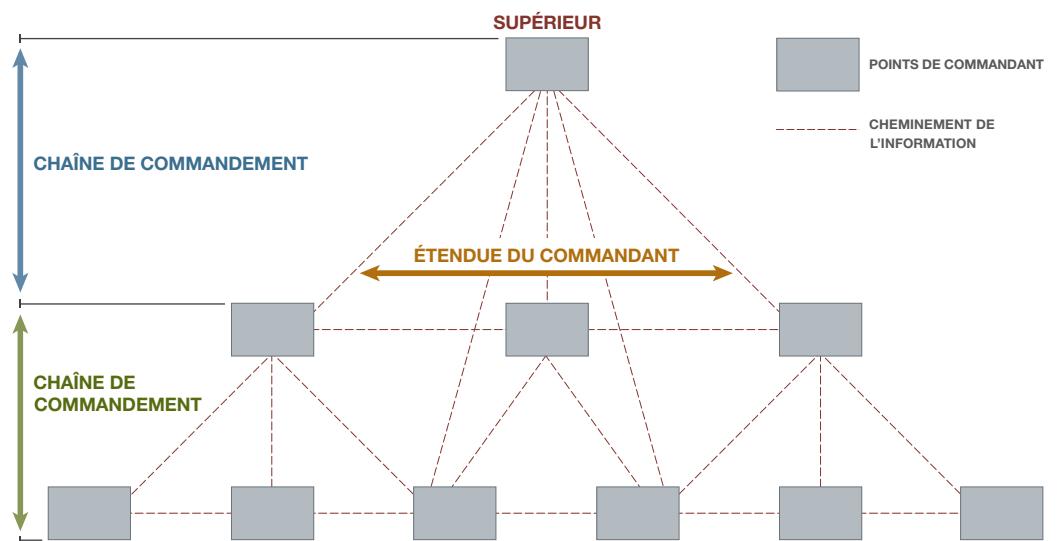


Figure 4 : Organisation de commandement et cheminement de l'information

RAPPORTS DE COMMANDEMENT

62. Des rapports de commandement et d'administration clairs jouent un rôle fondamental dans l'établissement d'une chaîne de commandement stable et efficace. Les relations de commandement déléguent une autorité à des subalternes en fonction des responsabilités de chacun. Lorsqu'on détermine des rapports de commandement particuliers applicables aux formations ou unités subordonnées, il est utile de prendre les questions suivantes en considération :

- a. Le commandant peut-il employer l'unité à n'importe quelle fin (peut-il confier une mission à cette force)?
- b. Si la mission (l'objet de l'emploi de l'unité) ne relève pas de sa compétence, peut-il lui assigner des tâches dans le cadre de la mission? Ce genre de restriction touchant seulement l'assignation de tâches, mais non une nouvelle mission limite l'utilisation de la force et est le plus souvent utilisé dans le cas des forces d'appui tactique assignées pour un temps limité.

39. B-GL-300-003/FP-002, *Le commandement dans les opérations terrestres*, para 304.2.

- c. Le commandant peut-il diviser la formation ou l'unité ou doit-il maintenir son intégrité?
- d. Y a-t-il des restrictions quant à son emploi (c.-à-d. pour une durée ou en un lieu déterminés)?
63. Les rapports de commandement sont définis comme suit^{40, 41} :
- COMMANDEMENT INTÉGRAL.** Pouvoir militaire et responsabilité dont un commandant est investi pour donner des ordres à des subordonnés. Il concerne tous les volets des opérations et de l'administration militaires et n'existe que dans les armées nationales⁴².
 - COMMANDEMENT OPÉRATIONNEL (OPCOM).** Autorité conférée à un commandant d'assigner des missions ou des tâches à des commandants subordonnés, de déployer des unités, de réaffecter des forces, de conserver le contrôle opérationnel ou tactique ou de le déléguer au besoin. Ce rapport ne comprend pas de responsabilités administratives ou logistiques.
 - COMMANDEMENT TACTIQUE (TACOM).** Autorité déléguée à un commandant pour assigner des tâches aux forces qui relèvent de lui afin d'accomplir la mission qui leur a été confiée par une autorité supérieure.
 - CONTRÔLE OPÉRATIONNEL (OPCON).** Autorité conférée à un commandant de donner des ordres à des forces affectées de telle sorte qu'il puisse accomplir des missions ou tâches particulières, habituellement limitées de par leur nature, quant au lieu ou dans le temps. Ce rapport inclut le pouvoir de déployer les unités concernées et de retenir ou d'assigner le contrôle tactique de ces unités. Il ne comporte pas le pouvoir d'utiliser séparément les éléments constitutifs des unités concernées. Il ne comprend pas non plus, en soi, le contrôle administratif ou logistique.
 - CONTRÔLE TACTIQUE (TACON).** Direction et contrôle détaillés, normalement limités au plan local, des mouvements ou manœuvres nécessaires pour exécuter les missions ou les tâches assignées.
 - AUTORITÉ CHARGÉE DE LA PLANIFICATION.** Autorité accordée à un commandant ou responsabilité donnée à une personne en vue d'assurer la coordination de fonctions ou d'activités déterminées intéressant des forces appartenant à plusieurs pays, commandements ou armées ou à plusieurs forces de la même armée. La personne à qui cette autorité est conférée a le pouvoir d'obliger les organismes intéressés ou leurs représentants à se consulter, mais pas celui d'imposer un accord. En cas de désaccord entre les organismes intéressés, ceux-ci devraient s'efforcer de parvenir à un accord essentiel dans le cadre de discussions. S'ils n'y parviennent pas, ils doivent porter la question à l'attention du titulaire compétent du pouvoir de commandement. Même si elle n'est pas complètement intégrée au sein de l'AC, l'autorité de coordination est utilisée dans le contexte de l'OTAN pour nommer officiellement un responsable de la coordination et l'on peut y recourir dans le cadre d'opérations coalisées.
- g. **RAPPORTS ADMINISTRATIFS⁴³.** Les relations de commandement ne comprennent pas les responsabilités administratives dans les rapports autres que les rapports de COMMANDEMENT INTÉGRAL. C'est seulement au niveau national que la responsabilité administrative RELATIVE À LA MAINTENANCE QUOTIDIENNE est comprise dans l'OPCOM, le TACOM et l'OPCON. Si le rapport de commandement est différent de l'appui tactique normal, il faut absolument que les rapports exacts soient spécifiés.
64. Une fois définis, la chaîne de commandement et les rapports de commandement connexes doivent être respectés jusqu'à ce qu'ils soient officiellement modifiés. Les commandants doivent respecter l'unité de commandement et être conscients des possibles conséquences négatives s'ils font fi de la structure établie.
65. Durant une opération, les rapports de commandement – souvent appelés « articulations » dans les ordres – peuvent changer assez rapidement à mesure que la situation évolue et qu'une opération passe d'une phase à une autre. Les éléments suivants sont nécessaires pour assurer la transition harmonieuse d'une organisation en fonction de la tâche à une autre et dans le cas d'organisations en fonction de la tâche qui changent :
- IPO communes et bien comprises. Les IPO existent idéalement dans l'ensemble d'une force avant les opérations et sont modifiées selon les besoins pour un théâtre particulier.
 - Exercices courants au cours de l'instruction sur les opérations interarmes.
 - Affiliations permanentes au sein des formations permettant aux unités et sous-unités de se familiariser entre elles avant les opérations.
 - Drills de jonction et répétitions judicieuses avant une opération.

RELATION ENTRE LE COMMANDANT ET L'ÉTAT-MAJOR

66. La relation entre les commandants et leur état-major est importante, car c'est l'état-major qui aide le commandant en prévoyant, en planifiant, en coordonnant, en contrôlant et en supervisant les opérations, conformément à l'intention du commandant. L'état-major peut aller d'un petit groupe de conseillers clés au niveau du bataillon à une équipe solide suivant le concept européen d'état-major et de conseillers spécialisés au niveau de la formation. Tous les commandants doivent veiller à ce que leur état-major connaisse leur style et leur philosophie de commandement et comprenne leur conception du commandement ainsi que leur intention concernant l'opération particulière en question. Cette compréhension aidera l'état-major à connaître les priorités du commandant, sa perspective, ses attentes, sa conception des opérations et sa tolérance au risque.

67. La relation entre le commandant et l'état-major au niveau de l'unité peut être caractérisée par la mise en œuvre des instructions du commandant par l'état-major, car des opérations d'une complexité accrue, par exemple au niveau de la formation et à un niveau supérieur, peuvent obliger le commandant à compter sur les différents experts de l'état-major pour éclairer le processus de prise de décisions.

40. Le détail, le concept et les limites de l'autorité dans chacun de ces rapports figure dans la doctrine de l'Armée canadienne B-GL-300-003/FP-002, *Le commandement dans les opérations terrestres*, chapitre 3 – annexe A et annexe B et est basée sur l'ATP 3.2.2, Commandement et contrôle des forces terrestres alliées, de l'OTAN.

41. On trouvera à l'annexe A un tableau décrivant les pouvoirs relatifs associés à chaque rapport de commandement sauf les rapports administratifs.

42. Le terme « commandement », dans son sens international, implique un moindre degré d'autorité que dans son sens strictement national. Aucun commandant de l'OTAN ou d'une coalition n'a le commandement intégral des forces qui lui sont affectées, car les pays ne déléguent que le commandement opérationnel ou le contrôle opérationnel.

43. Le contrôle administratif (ADCON) existe au sein de la doctrine de l'OTAN et peut être utilisé dans le contexte d'une coalition de l'OTAN.



SOURCE : CAMÉRA DE COMBAT

68. L'état-major doit aider le commandant à faire acquérir un but commun aux différents éléments de l'organisation et l'unité d'effort aux formations subordonnées, aux formations des flancs et aux formations supérieures. Les membres de l'état-major doivent être capables d'analyser l'information disponible provenant de l'environnement opérationnel et d'ajouter leur point de vue respectif découlant de leurs compétences à la compréhension commune de la situation opérationnelle. L'état-major doit savoir prévoir les problèmes potentiels avant qu'ils ne deviennent graves et trouver des stratégies d'atténuation viables qui appuient l'intention globale du commandant.

69. L'efficacité de l'état-major a une incidence directe sur la puissance de guerre de l'organisation, car c'est l'état-major qui orchestre les opérations par la planification et par le contrôle, en fonction des priorités, des ressources et des capacités. Tout comme les commandants doivent rendre compte de l'instruction de leurs subordonnés et de la validation de leurs capacités de combat, ils ont aussi la responsabilité de veiller à ce que leur état-major soit capable d'appuyer et de contrôler les éléments subordonnés dans l'exécution des missions assignées.

LE COMMANDEMENT MULTINATIONAL ET LE COMMANDEMENT NATIONAL

70. L'exercice du commandement dans des opérations multinationales (opérations multinationales ou opérations coalisées) fait appel à un niveau d'autorité moindre comparativement au commandement qui est exercé dans un contexte strictement national. Aucun commandant de l'OTAN ou d'une coalition n'exerce le commandement intégral des forces assignées, car, lorsqu'ils assignent des forces à l'OTAN, les pays délèguent seulement le commandement opérationnel (OPCOM) ou le contrôle opérationnel (OPCON).

71. Dans les opérations multinationales, le commandement peut être exercé soit par l'entremise d'un quartier général *multinational*, soit par l'entremise de celui d'un *pays pilote*. Les QG multinationaux sont plus efficaces lorsque des procédures de commandement bien établies ont été élaborées et mises en pratique au sein des pays qui fournissent les forces et lorsqu'un personnel compétent est toujours disponible. Le concept du pays pilote établit l'unité d'effort et réduit la confusion en confiant le rôle principal à un pays.

72. Dans la plupart des grandes structures de commandement interarmées multinationales, les capacités aériennes, maritimes ou terrestres relèvent normalement d'un commandant de composante unique. Ce commandant est responsable de la planification opérationnelle propre à la composante et de la conduite des opérations subordonnées conformément aux instructions du commandant de la force interarmées. La nomination d'un commandant de composante qui provient de cet élément, et qui dispose de l'état-major voulu, permet de tirer pleinement parti des capacités des subordonnés par leur emploi approprié, la synchronisation des actions, la réduction du dédoublement des efforts et la mise sur pied d'une organisation unique chargée de coordonner les effets interarmées.

73. Dans toute opération multinationale, il existe une chaîne de commandement multinationale et une chaîne de commandement national. Dans les opérations multinationales, le commandant national le plus élevé en grade de chaque contingent peut jouer le rôle de commandant national et il est en pratique, du point de vue national, un commandant de niveau opérationnel⁴⁴, sans égard à son grade ou à l'ampleur de la contribution militaire. Les lignes de responsabilité et les restrictions nationales doivent être clairement définies et une bonne communication, notamment pour ce qui est de faire connaître tôt les opérations à venir, est essentielle pour s'assurer que les chaînes de commandement nationales sont informées et consultées comme il convient.

74. Lorsque des éléments des FAC sont intégrés à une force multinationale, un commandant national canadien est désigné. Celui-ci sert d'interface entre les forces employées (normalement au niveau tactique) et le niveau stratégique (chef d'état-major de la Défense et état-major national/interarmées) pour que les objectifs nationaux soient maintenus et que le soutien requis soit assuré. Le rôle du commandant national est le suivant :

- a. assurer un soutien administratif au contingent canadien de la force multinationale;
- b. assurer la liaison avec le QG de la force multinationale concernant l'emploi des forces canadiennes;
- c. surveiller l'emploi des éléments canadiens pour veiller à ce qu'il soit conforme aux lois du Canada et à ses objectifs stratégiques et opérationnels.

75. Les commandants du niveau tactique qui se trouvent dans un environnement multinationale peuvent s'attendre à des disparités matérielles et technologiques entre les unités de différents pays et ils vont sûrement faire face à des variations nationales concernant les règles d'engagement, la communication du renseignement et les procédures opérationnelles.

44. Le niveau opérationnel est défini par ses actions, et non par son ampleur.

SECTION 6



LE COMMANDEMENT AU COURS DES OPÉRATIONS⁴⁵

LE COMMANDEMENT AVANT LES OPÉRATIONS

76. Un commandement efficace avant les opérations aidera à assurer la réussite de ces opérations. Un manque de préparation mènera à un échec opérationnel et à des pertes de vies inutiles.

77. Les commandants dirigent, entraînent et préparent leur personnel et ils font de leur mieux pour garantir que des ressources suffisantes sont disponibles pour la tâche. L'instruction et le perfectionnement professionnel des subordonnés sont une responsabilité essentielle de tous les commandants et une fonction de base qui, si elles sont négligées, dotées de ressources insuffisantes ou déléguées sans une étroite supervision, mineront l'efficacité opérationnelle et la puissance de combat de l'Armée de terre. Pour encourager le commandement de mission, les commandants doivent s'assurer de former les personnes pour les préparer à commander à un niveau plus haut et à occuper des postes associés à des responsabilités accrues.

78. Les commandants se doivent de suivre une doctrine commune lorsqu'ils exercent le commandement et contrôle. La doctrine de l'Armée de terre s'inspire de principes durables, des leçons retenues et des pratiques exemplaires pour présenter des principes directeurs, des pratiques et des procédures qui mènent à l'efficacité, à l'efficience, à la normalisation et à l'unité d'effort.

79. L'instruction est le meilleur moyen permettant de faire mettre en pratique, de perfectionner et de valider l'application d'une doctrine commune. Elle est aussi essentielle pour la réussite des opérations à venir, car elle offre aux commandants et à leurs subordonnés l'occasion de s'exercer et d'acquérir de l'expérience en matière de prise de décisions, de planification, de commandement et de contrôle. Il n'est pas nécessaire que l'instruction soit compliquée ou basée sur des systèmes de simulation très techniques. Elle doit mettre l'accent sur les exigences prévues et peut être réalisée en recourant à des moyens simples et élémentaires tels que des exercices sur maquette de terrain et des classes dirigées.

80. Plus la compétence en matière de planification et de prise de décisions est grande, plus l'agilité organisationnelle d'une force est grande, ce qui donne un rythme des opérations accru, qui donne à son tour un avantage marqué par rapport à l'ennemi. Les commandants doivent veiller à ce que leurs commandants subordonnés et leur état-major maîtrisent la procédure de combat, l'appréciation et le processus de planification des opérations.

81. Aux niveaux tactiques inférieurs, l'exécution opportune, efficiente et efficace des plans exige une utilisation souple des drills et des procédures. L'instruction devrait être stimulante et enrichissante et elle devrait inspirer les subordonnés à atteindre de nouveaux sommets. Une bonne instruction favorise le travail d'équipe et suscite la confiance à l'égard des commandants, des organisations et de la doctrine.

45. B-GL-300-003/FP-002, *Le commandement dans les opérations terrestres*, p. 2-27, para 216.

82. Tout le personnel qui se prépare à un déploiement opérationnel doit pleinement comprendre le droit des conflits armés et les règles d'engagement qui s'appliquent à sa mission. Les infractions au droit des conflits armés ou aux règles d'engagement autorisées sont des infractions graves qui nuisent à la réputation du Canada et des FAC. Ces infractions, commises par n'importe quel membre d'une force déployée, peuvent avoir pour résultat que le commandant est renvoyé du théâtre et entraîner des mesures administratives et/ou disciplinaires ultérieures.

83. Les commandants doivent non seulement assurer l'instruction et le perfectionnement professionnel, mais aussi déterminer et confirmer la préparation ou la disponibilité des stocks de matériel, de l'équipement ou des ressources humaines nécessaires pour les opérations à venir. La promotion d'une bonne préparation du personnel et de l'équipement se traduit par un état de préparation opérationnelle accru.

LE COMMANDEMENT AU COURS DES OPÉRATIONS⁴⁶

84. L'exécution des opérations consiste à mettre un plan en oeuvre en appliquant la puissance de combat pour accomplir la mission et en utilisant la compréhension de la situation pour évaluer les progrès et éclairer la prise des décisions⁴⁷. C'est durant l'exécution que le chaos et l'incertitude des opérations terrestres sont à leur paroxysme et que les commandants à tous les niveaux doivent relever les défis associés au commandement. Un commandant doit sans cesse visualiser les progrès d'une opération, évaluer la situation, diriger l'application de la puissance de combat, réagir aux actions imprévues de l'ennemi et exploiter les occasions dans le cadre d'un schème de manœuvre cohérent guidé par l'intention et les objectifs assignés de son commandant supérieur.

85. Un commandant doit suivre les opérations et assurer leur continuité de manière à conserver l'initiative et à exécuter le cycle décision-action plus rapide que celui de l'adversaire. L'exécution des opérations exige du commandant qu'il participe continuellement aux diverses étapes du cycle décision-action, qu'il examine l'analyse de mission et qu'il mette à jour et exprime ses besoins essentiels en information (BECI).

EMPLACEMENT DU COMMANDANT⁴⁸

86. Les commandants sont souvent confrontés à un dilemme en ce qui concerne le meilleur endroit où ils devraient se placer durant une opération. Un commandant peut soit aller à l'avant pour mener et motiver une partie de la force, soit rester à l'arrière pour essayer de coordonner les actions de l'ensemble des éléments qui relèvent de lui et maintenir le contact avec l'état-major supérieur.

87. Aux échelons les plus bas du commandement, le commandant est normalement en contact direct avec les éléments qu'il commande. À l'échelon de la section et du peloton, par exemple, les commandants seront en mesure de voir leurs soldats et de leurs donner des ordres directs. Plus le niveau monte, plus l'écart physique entre un commandant et les subordonnés augmente, car l'emplacement que le commandant choisit sera influencé par un plus large éventail de responsabilités et un cadre du champ de bataille plus complexe.

88. Un commandant doit évaluer sa position par rapport aux forces commandées et à la nature de la mission en question. La décision concernant l'endroit où il doit se placer peut avoir d'importantes conséquences, non seulement pour l'organisation de commandement, mais aussi pour la réussite de l'opération. Les facteurs fondamentaux qui influencent cette décision s'appliquent tant au niveau opérationnel qu'au niveau tactique :

- a. l'accès à une information permettant de prendre des décisions en temps opportun, y compris l'aptitude du commandant à juger de l'état de ses forces et de leur moral;
- b. communication avec les différents commandants. Compte tenu des limites techniques, les systèmes de communication doivent être adaptés aux besoins du commandant, et non l'inverse;
- c. la capacités de planification et de prise de décisions;
- d. la sécurité, incluant la protection physique.

89. L'emplacement qu'un commandant choisit a un effet important sur son aptitude à évaluer les progrès, à interagir avec l'état-major et avec les commandants subordonnés et à influencer les événements. Le commandement à l'avant aide les commandants à bien percevoir le combat, à prendre des décisions en temps opportun, à saisir des occasions uniques et à parler aux subordonnés clés, à les influencer et à les mener. Toutefois, si un commandant est trop proche de l'action, il risque de se retrouver mêlé à des aspects tactiques qui obscurcissent sa vision globale, ce qui peut miner son jugement ainsi que les efforts et la confiance des subordonnés. Le meilleur emplacement est donc l'endroit où le commandant peut le mieux influencer la progression de la campagne, de l'opération majeure ou de la bataille en prenant en temps opportun les décisions qui conviennent à ce niveau de commandement.

LE COMMANDEMENT APRÈS LES OPÉRATIONS

90. Après les opérations, les grandes priorités d'un commandant sont la santé de ses soldats, la reconstitution de son unité ou formation et le soutien du développement de l'Armée de terre institutionnelle.

91. Les commandants doivent respecter toutes les restrictions d'emploi qui s'appliquent aux périodes postdéploiement et veiller à ce que les subordonnés satisfassent à toutes les exigences qui s'appliquent après les opérations, notamment les séances de dépistage médical (physique et psychologique) et les évaluations du personnel qui s'appliquent à la période de service. Toute réduction post-opération du niveau de préparation d'une unité offre aux commandants une occasion d'envoyer des subordonnés suivre des cours, de leur accorder un congé annuel et, le cas échéant, de les affecter à de nouvelles unités.

92. La reconstitution permet de s'assurer que l'unité ou formation est prête à se déployer de nouveau dès que possible en cas de situation d'urgence. Si les commandants doivent tout faire pour assurer la réintégration harmonieuse des subordonnés, l'entretien et le renouvellement des stocks de l'unité ou de la formation conformément aux niveaux autorisés doivent avoir lieu en même temps. Les plans d'instruction devraient mettre l'accent sur des habiletés tactiques élémentaires qui peuvent jouer un rôle essentiel pour la profession, mais qui n'ont pas été mises en pratique depuis un certain temps, et ils devraient chercher à établir ou à rétablir la cohésion des petites unités.

46. B-GL-300-003/FP-002, *Le commandement dans les opérations terrestres*, p. 2-24, para 217.

47. OTAN, AJP 3.2.1, *Commandement et contrôle des forces terrestres alliées*.

48. B-GL-300-003/FP-002, *Le commandement dans les opérations terrestres*, p. 3-9, para 306.



93. Au moment du redéploiement, les commandants conservent la responsabilité de veiller à ce que l'expérience acquise et les leçons retenues au fil de toutes les phases de l'opération profitent à l'Armée de terre institutionnelle. Les rapports post-activités permettent aux commandants de documenter officiellement les expériences, les observations et les recommandations opérationnelles, qui peuvent profiter à leurs successeurs et accroître le perfectionnement professionnel et les capacités de l'Armée de terre tout en soutenant l'analyse de la recherche de défense et la prise de décisions institutionnelle. Pour accroître les connaissances collectives de l'Armée de terre et sa préparation ou ses capacités ultérieures, les commandants doivent transmettre les expériences et les réflexions opérationnelles importantes par l'entremise du processus des leçons retenues de l'Armée de terre, contribuer à des publications telles que le *Journal de l'Armée du Canada*, s'exprimer dans des forums de perfectionnement professionnel ou y participer et prendre part à des jeux de guerre dans le cadre de séminaires et à des travaux d'expérimentation. Les expériences opérationnelles particulières qui sont hors du cadre de l'ensemble de connaissances existant de l'Armée de terre peuvent nécessiter la présentation d'une note de doctrine. Ce genre de travail fait partie intégrante des responsabilités de tous les professionnels de la profession des armes.

LE COMMANDEMENT DANS L'APPROCHE GLOBALE DES OPÉRATIONS

94. L'approche globale est une « philosophie selon laquelle les acteurs militaires et civils collaborent dans le but d'augmenter la probabilité d'obtenir des résultats favorables et durables dans une situation particulière^{49, 50, 51} ». La mise en place de mesures de ce genre permet aux autorités stratégiques et aux autorités qui réalisent une campagne de tirer parti des compétences de diverses organisations pour participer de façon globale au règlement de problèmes systémiques complexes dans les régions visées. L'approche globale est valide seulement lorsque les autorités stratégiques indiquent clairement qu'une stabilité durable est un objectif. Au niveau opérationnel et au niveau tactique, les affiliations des parties intéressées n'ont pas un caractère formel dans les rapports de commandement et elles exigent donc un niveau accru de collaboration « dans lequel interviennent tous les acteurs susceptibles d'influer sur la conduite des opérations dans une zone d'opération interarmées⁵² ».

95. Pendant que l'approche globale des opérations peut offrir des avantages considérables, des problèmes de commandement notables sont associés au regroupement d'organisations diversifiées :

- a. Les rapports de commandement et contrôle doivent être structurés avec soin pour permettre l'inclusion et le partage des tâches d'une manière donnant des rôles et des responsabilités fermes, et doivent respecter les aptitudes et les compétences professionnelles de toutes les parties intéressées et en tirer parti.
- b. L'unité d'effort nécessite l'établissement d'un consensus, qui est possible seulement lorsque le mandat, le programme, les priorités, les exigences, les capacités et les perceptions de chaque partenaire sont clairement compris et reconnus.

49. Banque de terminologie de la Défense, fiche 34522.

50. Cette approche des opérations implique l'emploi coordonné « d'instruments diplomatiques, d'instruments d'information et d'instruments militaires et économiques associés à la puissance et de capacités civiles » en vue d'atteindre des objectifs communs par l'application de principes liés par une compréhension commune. Organisation du Traité de l'Atlantique Nord. AJP-01(D), *Allied Joint Doctrine*. Bruxelles, Agence OTAN de normalisation, décembre 2010, p. 2-11, consulté le 16 octobre 2015 [http://nsn.nato.int/nsn/zPublic/ap/ajp-01\(d\).pdf](http://nsn.nato.int/nsn/zPublic/ap/ajp-01(d).pdf).

51. Les acteurs peuvent être des forces militaires interarmées ou multinationales, des ministères et organismes du gouvernement fédéral (approche pangouvernementale), d'autres gouvernements (étranger, provincial, municipal), des organismes internationaux (OTAN, ONU), des organisations non gouvernementales (CARE, Oxfam), des entités du secteur privé ou des particuliers.

52. PIFC 01, p. 2-3.

- c. La démarcation entre le niveau opérationnel et le niveau tactique peut devenir floue, car il est probable qu'un commandant de forces tactiques doive tenir compte de facteurs du niveau opérationnel et du niveau tactique lorsqu'il exerce le commandement.
- d. L'importance du pouvoir personnel est accrue, car l'autorité légitime du commandant peut ne pas être pleinement reconnue par des partenaires interorganisations ou publics; par conséquent la capacité d'obtenir des partenaires multinationaux de se conformer peut être limitée. Dans ces circonstances, les parties intéressées peuvent devoir négocier afin d'établir des objectifs de mission qui contribuent aux mandats de toutes les organisations partenaires.

96. La prise en considération des principes qui suivent est nécessaire pour un commandement et des rapports efficaces dans l'approche globale :

- a. Il faut rechercher une approche proactive des opérations pour établir une compréhension commune des capacités organisationnelles :
 - (i) L'élaboration d'accords interorganisations permanents offre un moyen permettant d'exprimer formellement les rapports, les rôles et les responsabilités projetés.
 - (ii) L'intégration d'équipes à un stade précoce offre une occasion d'établir une confiance mutuelle et permet à chacun de se familiariser avec son rôle et avec les interactions interorganisations. Idéalement, les partenaires participent tous à des activités d'instruction collective permanentes et propres à la mission.
- b. Les partenaires de l'approche globale doivent tous avoir une compréhension commune des causes profondes du problème en question, du plan global mis en œuvre pour s'attaquer à la situation et régler le problème, et de l'état final stratégique souhaité.
- c. Les partenaires doivent tous connaître les points forts et les limites de chacune des autres organisations partenaires. Ceci accroîtra la coopération et l'efficacité de la mission en permettant au partenaire qui convient le mieux à chaque tâche de l'exécuter, ce qui permet de tirer parti des points forts de chacune des organisations intervenantes pour obtenir des résultats qui seraient autrement hors de portée.
- d. En l'absence de rapports de commandement officialisés, il faut indiquer les objectifs communs et l'état final aux intervenants pour aider à assurer l'unité d'effort.

97. Le niveau d'intégration nécessaire variera selon la situation, le niveau de compréhension commune et les résultats souhaités, le mandat de chacune des organisations et les personnalités en cause. Les organismes vont idéalement, au strict minimum, se tenir mutuellement au courant de leurs actions et de leurs positions, et les communiquer notamment au commandant des forces militaires de la zone d'opération où ils travaillent (s'ils ne le font pas, c'est le commandant des forces militaires qui doit les déterminer). Lorsqu'ils participent comme intervenants dans l'approche globale, les commandants du niveau tactique doivent être conscients des différences entre les participants en ce qui concerne le mandat organisationnel, les rapports hiérarchiques, les procédures opérationnelles, les capacités de l'équipement, la doctrine, etc.

SECTION 7



CONCLUSION

98. Le commandement n'est toutefois pas simplement l'autorité et la responsabilité dont une personne est investie, c'est surtout l'exercice de cette autorité et de cette responsabilité. Cela se fait sentir dans toutes les facettes des opérations militaires, des commandants au niveau-stratégique, les commandants chargés d'un pouvoir de commandement aux MR au niveau tactique qui exercent un commandement de mission. Le commandement est la fonction opérationnelle centrale et la force qui oriente et qui concentre toutes les fonctions opérationnelles dans un effort global unifié conduisant au succès.



SOURCE : CAMÉRA DE COMBAT

ANNEXE A



RAPPORTS DE COMMANDEMENT⁵³

AUTORITÉ MAXIMALE		AUTORITÉ MINIMALE			
AUTORITÉ	COMMANDEMENT INTÉGRAL	OPCOM	OPCON (2)	TACOM	TACON (7)
Organiser l'élément assigné en fonction de la tâche (1).	X	X			
Assigner des missions à l'élément assigné (3).	X	X	X (4)		
Assigner à l'élément assigné des tâches correspondant au but pour lequel il a été assigné.	X	X	X	X (5)	
Possibilité de déléguer le pouvoir de commandement (6).	OPCOM OPCON TACOM TACON	OPCOM OPCON TACOM TACON	OPCON TACOM TACON	TACOM TACON	TACON
Coordonner les mouvements, la défense rapprochée et la protection des forces.	X	X	X	X	X
Planification et coordination.	X	X	X	X	X
Responsabilités administratives et logistiques.	X				

Figure A-1 : Rapports de commandement

NOTES⁵⁴

1. Le commandant bénéficiaire peut organiser l'unité assignée en fonction de la tâche et, donc, assigner des missions distinctes à celle-ci et à ses éléments constitutifs. Son pouvoir est limité aux forces sous commandement intégral ou sous OPCOM. Un commandant auquel des forces sont assignées peut employer les forces en question à n'importe quelle fin.
 2. Dans le cas des forces attribuées sous OPCON, le commandant bénéficiaire ne peut pas briser l'intégrité organisationnelle de la force pour l'employer à part. Sous OPCON, les forces assignées peuvent seulement être employées compte tenu de certaines contraintes telles que la fonction, le temps ou l'emplacement imposé par l'autorité supérieure. Les forces peuvent par exemple être assignées seulement en vue d'une phase unique d'une opération particulière. Elles peuvent l'être à des fins nationales dans un contexte multinational, lorsqu'il est dans l'intérêt d'un pays participant de limiter d'une certaine manière l'emploi de la force fournie. Dans d'autres cas, le commandant qui assigne la force peut avoir besoin d'elles à d'autres fins plus tard au cours de l'opération.

53. Non complètement intégré à la doctrine de l'Armée canadienne.

54. Tableau tiré de l'annexe C de l'ATP 3.2.2 OTAN, *Commandement et contrôle des forces terrestres alliées*

3. Le terme « mission » désigne l'expression claire et concise de la tâche du commandant et du but poursuivi (AAP-6).
4. Sous OPCON, le commandant bénéficiaire peut assigner à l'élément assigné une mission qui est distincte de la mission globale du commandant bénéficiaire tout en y étant reliée. Le rapport OPCON est normalement appliqué aux éléments de manœuvre assignés tels que l'infanterie et les forces blindées.
5. Sous TACOM, le commandant bénéficiaire peut seulement assigner à la force affectée une tâche précise compatible avec l'exécution de la mission et du but assignés par le commandant supérieur, c'est-à-dire compte tenu des paramètres de la mission en cours assignée par l'autorité supérieure. Le rapport TACOM est utilisé dans les situations où le commandant supérieur constate que des ressources additionnelles sont nécessaires pour accomplir la tâche, mais que ces ressources doivent rester intactes en vue d'une tâche ultérieure. Sous TACOM, la force assignée l'est en vue de tâches particulières, normalement pour un temps limité. Ainsi, le commandant bénéficiaire ne peut pas employer la force affectée dans un rôle ou d'une manière que le commandant supérieur n'a pas prévu. Lorsque la tâche est terminée ou que la période précisée est arrivée à échéance, le rapport TACOM qui s'applique à la force bénéficiaire prend fin. Le rapport TACOM est habituellement appliqué à des situations précises et à des éléments d'appui tactique qui ont des capacités uniques. Une sous-unité du génie assignée à une unité d'infanterie pour l'aider à construire des fortifications de campagne pendant une période donnée est un exemple de situation dans laquelle le rapport TACOM serait normalement utilisé.
6. Sauf dans le cas du commandement intégral, un commandant bénéficiaire peut lui-même déléguer à un commandant subordonné le même pouvoir de commandement ou un pouvoir moindre à l'égard de la force affectée, à condition de respecter les contraintes initiales.
7. Le rapport TACON est généralement utilisé pour indiquer les unités qui vont se retrouver à l'intérieur de la zone géographique désignée d'une autre unité ou formation. Lorsqu'elle est ainsi assignée, l'unité bénéficiaire devient responsable des aspects relatifs à la coordination dans la zone d'opérations partagée. Le commandant bénéficiaire a le pouvoir de coordonner la défense rapprochée, la protection des forces et l'attribution du terrain.