

Le commandement de mission et l'ARC : Réflexion sur l'emploi de la puissance aérienne dans les opérations interarmées

Quatrième article d'une série consacrée au commandement et au contrôle et l'Aviation royale canadienne ¹

Par le lieutenant-colonel Pux Barnes, CD, MA

Au cours des discussions sur les diverses méthodes de commandement et de contrôle (C2), on évoque souvent la question du « commandement de mission ». Tout le monde semble parler du commandement de mission ces derniers temps, et à peu près tout le monde utilise ce concept dans sa doctrine ou dans ses ordres et directives pour les opérations d'emploi de la force. Il est vrai que pour une force aérienne ayant appris la valeur incontestée du principe fondamental de la puissance aérienne, la *centralisation du contrôle et la décentralisation de l'exécution*², l'idée d'un commandement de mission peut sembler un peu déroutante et soulever des questions valides. Qu'est-ce que le commandement de mission? Comment s'insère-t-il dans les opérations aériennes? Quel est le rôle du commandant au sein d'un commandement de mission? En examinant de plus près le concept de commandement de mission, on peut légitimement dire que non seulement il est entièrement compatible avec les opérations aériennes, mais également que ses principaux fondements sont déjà incorporés dans la façon de centraliser le contrôle des missions aériennes et d'en décentraliser l'exécution.

Qu'est-ce que le « commandement de mission »?

Les documents B-GA-400-000/FP-000, *Doctrine Aérospatiale des Forces canadiennes*, et B-GA-401-000/FP-001, *Doctrine aérospatiale des Forces canadiennes – Commandement*, ne contiennent pas d'information sur le commandement de mission. De même, la doctrine du C2 des forces aériennes de nos principaux alliés ne traite pas de ce sujet, y compris la United States (US) Joint Publication (JP) 3-30, *Command and Control of Joint Air Operations*; le United States Air Force Volume 3, *Command*; et l'Australian Air Publication 1000-D, *Air Power Manual*, de la Royal Australian Air Force. L'Air Publication 3000, *British Air and Space Power Doctrine*, de la Royal Air Force, mentionne seulement le commandement de mission au passage. Bien qu'aucun de ces manuels ne traite en détail du commandement de mission, ils mettent tous l'accent sur l'importance de la centralisation du contrôle et de la décentralisation de l'exécution des opérations aériennes interarmées.

Commandement de mission et doctrine interarmées du Canada. Le concept de commandement de mission est décrit dans la doctrine des Forces armées canadiennes (FAC) comme un principe fondamental du commandement et du contrôle des opérations militaires. Dans la Publication interarmées des Forces canadiennes PIFC 01, *Doctrine militaire canadienne*, on peut lire ce qui suit : « La culture des FC met l'accent sur le commandement de mission et confère à tous les commandants le pouvoir d'exécuter leur mission tout en les tenant

responsables des actions des forces sous leurs ordres. Les commandants de tout niveau doivent : être audacieux, avoir un sens de l'initiative développé, avoir de la force de caractère et être imaginatifs. De plus, ils doivent être hautement compétents dans leur profession, très déterminés et ambitieux³. » Bien que cet énoncé soit plutôt concis, il contribue peu à définir en quoi consistent le commandement de mission et sa pratique.

Commandement de mission et doctrine interarmées des États-Unis. L'US JP 3-0, *Joint Operations*, offre la définition suivante : « Le *commandement de mission* [...] est la conduite d'opérations militaires par l'exécution décentralisée d'ordres axés sur des missions. Un commandement de mission réussi exige que les commandants subalternes de tous les échelons exercent une initiative disciplinée et agissent agressivement et de façon autonome afin d'accomplir la mission⁴. » [Souligné dans l'original] [Traduction] De plus, dans un livre blanc intitulé *Mission Command*, le chef de l'état-major interarmées américain, le général Martin E. Dempsey, a indiqué que la simple compréhension des principes de base du commandement ne suffisait pas et que la « c]onduite du commandement de mission requiert des commandants qui savent s'adapter à tous les échelons⁵ ». [Traduction] Ce livre blanc, rédigé en 2012, visait à promouvoir l'idée selon laquelle le commandement de mission est un élément essentiel du commandement dans un contexte opérationnel de plus en plus complexe et incertain.

Commandement de mission et doctrine de l'OTAN. La publication interalliée interarmées de l'Organisation du traité de l'Atlantique nord (OTAN) O-01D (AJP-01[D]), *Doctrine alliée interarmées*, offre peut-être le meilleur point de départ pour une discussion sur le commandement de mission. On y trouve cette description plus détaillée : « Au moyen du commandement de mission, les commandants génèrent la liberté d'action permettant aux subalternes d'agir avec détermination en cas d'imprévu et d'exploiter les occasions favorables. Le commandement de mission favorise les initiatives et les décisions rapides⁶. » [Traduction] L'AJP-01 décrit également « [la] responsabilité d'un commandant pour l'accomplissement de la mission [comme étant] totale, mais » indique qu'en vertu d'une délégation de pouvoirs à des subalternes, les commandants peuvent inclure le principe de décentralisation⁷.

L'approche adoptée par les É.-U. et l'OTAN en matière de doctrine interarmées contribue à établir un lien entre la philosophie du commandement de mission et le besoin général de la force aérienne de centraliser le contrôle et de décentraliser l'exécution des opérations aériennes. C'est dans cette optique que nous pouvons commencer à répondre à certaines questions sur le commandement de mission et le C2 de l'Aviation royale canadienne (ARC).

Comment le commandement de mission s'insère-t-il dans les opérations aériennes?

Commandement de mission et exécution décentralisée. Dans sa forme la plus simple, le commandement de mission correspond à la prescription du principe fondamental de décentralisation de l'exécution. En enseignant la doctrine du C2 pendant le Séminaire de l'ARC sur le commandement et le contrôle des opérations⁸, nous décrivons souvent l'exécution décentralisée comme un « commandement décentralisé » afin de mieux illustrer que bien qu'il soit effectivement possible de contrôler les opérations aériennes dans le théâtre d'opérations, celles-ci sont très difficiles à commander. Les postes de commandement, tels que le commandant de la composante aérienne de la force interarmées (CCAFI), exigent des commandants des échelons inférieurs (escadres, unités/escadrons et détachements) qu'ils prennent efficacement des

décisions de commandement afin de transmettre les ordres fragmentaires (fly the frag⁹) et d'exécuter les missions qui leur sont confiées. Il est entendu qu'afin de mener des opérations du point de vue du théâtre et d'assurer une utilisation efficace des ressources aériennes limitées, un commandant exerçant un contrôle opérationnel (OPCON) minimal doit centraliser le contrôle de la force aérienne. Normalement, c'est le rôle du commandant de composante aérienne (CCA).

Le commandement de mission aide les membres d'une force aérienne à mieux comprendre qu'en déléguant les pouvoirs à des commandants subalternes sur le terrain au niveau tactique (voir figure 1), les commandants des théâtres d'opérations, comme le précise la doctrine de l'OTAN, « génèrent la liberté d'action permettant aux subalternes d'agir avec détermination en cas d'imprévu et d'exploiter les occasions favorables¹⁰ ». En termes simples des forces aériennes, lorsqu'on délègue aux commandants d'escadres tactiques (cmdt ere), aux commandants d'escadre expéditionnaire de la Force aérienne (cmdt EEFA) et aux commandants d'unités/d'escadres ou de détachements les pouvoirs sur les personnes et l'équipement qui leur sont affectés, on peut les laisser s'occuper de la myriade de détails associés à l'exécution des opérations aériennes. Repensez à vos expériences tactiques et réfléchissez aux difficultés éventuelles liées au fait de devoir s'assurer que les missions attribuées ont été exécutées. Selon le rôle que vous jouiez dans les opérations aériennes, vous deviez résoudre les questions liées au soutien des opérations et des missions sur les plans du maintien en puissance, de la logistique, de l'entretien, de l'alimentation, du logement, de la protection des forces, du transport, de l'approvisionnement, des finances, du renseignement, des services de contrôle et de gestion de l'espace aérien, de la météorologie, etc¹¹.

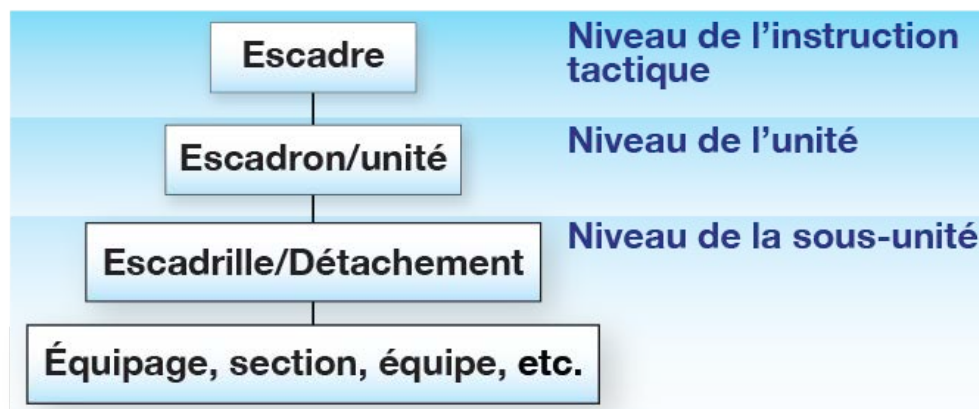


Figure 1. Organisation tactique de l'ARC.

Étant donné que de telles considérations d'ordre tactique ne relèvent pas du contrôle des commandants des théâtres d'opérations, le commandement de mission offre une façon de décentraliser l'exécution des missions, un principe fondamental. Commencez-vous à aimer le concept de commandement de mission pour les opérations aériennes?

Commandement de mission : tous les commandants jouent un rôle important

Assurer le succès du commandement de mission est, ultimement, la responsabilité du commandant d'une opération. De façon générale, cela signifie que l'officier à qui on a délégué le commandement opérationnel (OPCOM) d'une opération est chargé de déterminer les pouvoirs à

déléguer aux commandants subalternes. Dans le cas des opérations aériennes expéditionnaires nationales et plutôt simples des FAC, le commandant du commandement des opérations interarmées des Forces armées canadiennes (cmdt COIC) délègue habituellement au CCAFI l'OPCOM des ressources de l'ARC affectées à une opération. Lorsqu'une force opérationnelle interarmées des FAC est déployée, le cmdt COIC délègue habituellement l'OPCOM au commandant de la force opérationnelle interarmées (CFOI). Ces délégations sont habituellement sensées, puisque les détails à régler au quotidien relativement à ces opérations peuvent facilement dépasser l'étendue du contrôle du cmdt COIC étant donné qu'ils peuvent survenir dans une région éloignée.

Le commandement est délégué, et non « donné ». Est-ce que cette délégation signifie que le cmdt COIC a « donné » le commandement d'une opération à un subalterne? Pas du tout. Le cmdt COIC a mis en pratique la première étape d'un commandement de mission efficace, tout en conservant la responsabilité de l'opération. En termes simples, les commandants peuvent déléguer le pouvoir de commander, mais ils ne peuvent déléguer leur responsabilité concernant une opération. Pour que le concept de commandement de mission soit efficace, les commandants à tous les niveaux doivent évaluer la mesure dans laquelle ils peuvent raisonnablement déléguer leur pouvoir de commandement sans créer de confusion aux niveaux inférieurs. Cette délégation s'accompagne de la responsabilité de placer les commandants subalternes dans un contexte favorisant la réussite. Observez le modèle de délégation du pouvoir de C2 « Anderson Waterfall » à la figure 2.

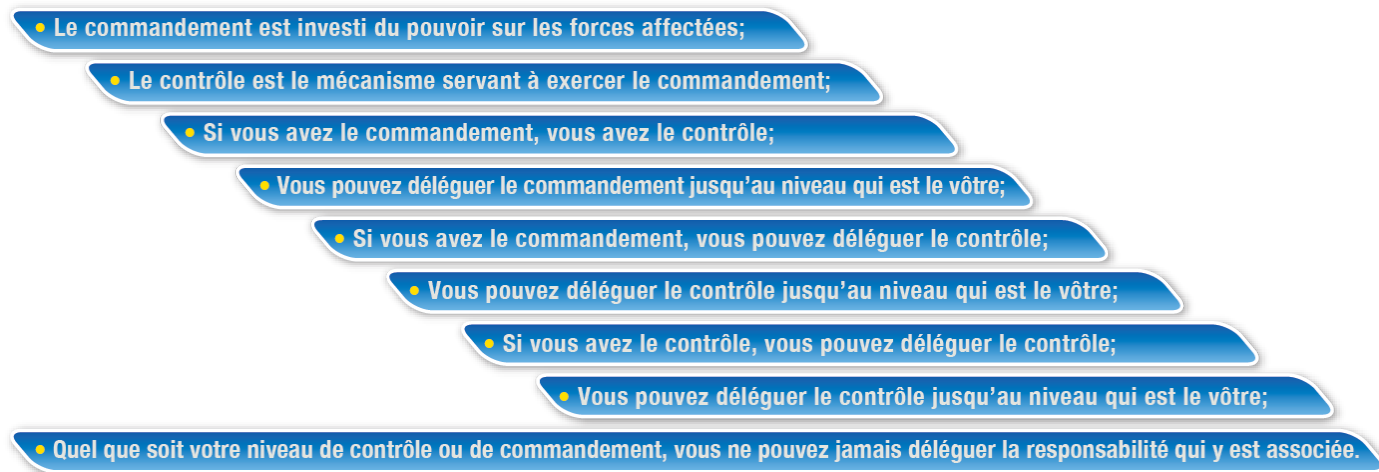


Figure 2. Modèle de délégation du pouvoir de C2 « Anderson Waterfall »¹²

Intention du commandement. L'AJP-01 de l'OTAN stipule que « les commandants qui délèguent des pouvoirs à des commandants subalternes doivent énoncer clairement leurs buts, leurs libertés et leurs contraintes, désigner les objectifs à atteindre et affecter suffisamment de forces, de ressources et de pouvoir pour accomplir les tâches qu'on leur assigne¹³. » Bien qu'il soit possible de transmettre ces renseignements verbalement, ces derniers doivent être consignés par écrit soit dans des ordres axés sur des missions, tels qu'un ordre d'attribution de mission aérienne (ATO), soit dans un transfert du pouvoir de commandement (TPC) ou un transfert d'autorité (TOA). Lorsqu'ils sont écrits dans un libellé précis, ces énoncés fournissent une

directive claire aux commandants et à leur état-major et peuvent réduire considérablement le niveau de confusion lors des opérations.

Lorsque le commandement de mission est mis en pratique à tous les niveaux d'une opération, l'intention du commandant devient encore plus importante. En effet, plus le pouvoir de commandement est passé à un niveau inférieur, plus il faut être clair. Chaque commandant d'équipage, de section ou d'équipe au bas de l'organigramme tactique d'une opération doit comprendre l'intention de son commandant au moment de l'exécution de la mission. Cela lui permet de faire preuve d'initiative et d'utiliser sa connaissance de l'environnement local pour réussir sa mission, en fonction des libertés et des contraintes imposées par son commandant.

Les états-majors ont des responsabilités à l'égard du commandement de mission.

Les commandants de tous les niveaux comptent sur leurs états-majors pour leur fournir la connaissance de la situation et un moyen d'exécuter la directive et l'intention du commandant. Les états-majors doivent aussi comprendre quels pouvoirs de commandement ont été délégués à quel commandant s'ils veulent s'assurer de l'exécution efficace de l'activité de renseignement et de dotation. En ignorant intentionnellement ou en contournant non intentionnellement des rapports entre les commandements délégués, les états-majors peuvent nuire aux opérations et les rendre confuses.

La « vitesse de confiance¹⁴ ». Pour qu'un commandement de mission puisse fonctionner efficacement dans le cadre d'opérations aériennes, les commandants doivent établir la vitesse de confiance entre eux. La confiance totale dans l'intégrité, la capacité et la bonne réputation¹⁵ se fonde sur la confiance mutuelle entre les commandants de tous les niveaux. De plus, lorsque les commandants se font mutuellement confiance, une situation survient appelée « la vitesse de confiance », qui augmente le nombre d'options et qui accroît la souplesse pendant les opérations militaires. Lorsque les commandants ont pris le temps de développer des rapports de confiance avec leurs commandants subalternes, cela peut entraîner chez ces derniers la liberté d'initiative et la réussite, sachant qu'ils ont l'appui de leur supérieur. La vitesse de confiance est bidirectionnelle, et les commandants savent que leurs commandants subalternes exécuteront inmanquablement leurs tâches en fonction des directives reçues. Une fois établie par les commandants, la vitesse de confiance peut agir comme multiplicateur de force important, permettant l'exercice efficace du commandement de mission à tous les niveaux d'une opération.

En ce qui a trait aux opérations aériennes, les CCAFI doivent avoir confiance que leurs cmdt ere et leurs cmdt EEFA exécuteront les missions confiées sans égard aux défis que présentent les différents facteurs à chaque endroit. Les cmdt ere doivent, à leur tour, avoir confiance en leurs commandants d'escadrons et d'unités, et les cmdt EEFA doivent avoir confiance en leurs commandants de détachements (cmdt dét). Avant un déploiement, le commandant d'une unité ou d'un escadron doit s'assurer hors de tout doute que ses cmdt EEFA assumeront un commandement efficace pendant le déploiement. Les cmdt EEFA, à leur tour, doivent accorder leur confiance aux commandants des équipages, des sections et des équipes qui leur sont affectés. Cette confiance doit également aller du bas vers le haut. Peu d'éléments peuvent renforcer le concept de commandement de mission comme la confiance.

Résumé

Quelle que soit l'envergure ou la complexité d'une opération aérienne, à un certain moment, l'activité dépasse l'étendue du contrôle du commandant. Ce moment est la genèse du commandement de mission. En veillant à ce que les commandants subalternes reçoivent suffisamment de pouvoirs de commandement à leur niveau, les commandants peuvent créer un environnement dans lequel l'initiative et l'expertise peuvent être exploitées afin d'accomplir la mission. La bonne nouvelle pour les membres d'une force aérienne est que nous utilisons déjà cette approche dans le cadre du principe fondamental qu'est la centralisation du contrôle et la décentralisation de l'exécution. En effet, la philosophie du commandement de mission s'intègre bien au mode de déploiement de la puissance aérienne. L'ARC peut facilement adopter le concept de commandement de mission tout en poursuivant l'intégration de ses répercussions sur les opérations aériennes aux opérations interarmées.

Abréviations

ARC	Aviation royale canadienne
C2	commandement et contrôle
CCAFI	commandant de la composante aérienne de la force interarmées
cmdt COIC	Commandant, Commandement des opérations interarmées du Canada
cmdt dét	commandant de détachement
cmdt EEFA	commandant d'escadre expéditionnaire de la Force aérienne
cmdt ere	Commandant d'escadre
É.-U.	États-Unis
FAC	Forces armées canadiennes
OPCOM	commandement opérationnel
OTAN	Organisation du traité de l'Atlantique nord

Notes

1. Il s'agit du quatrième d'une série de courts articles portant sur le commandement et le contrôle dans l'ARC. Pour de plus amples renseignements, consultez le document B-GA-401-000/FP-001, *Doctrine aérospatiale des Forces canadiennes – Commandement*, à l'adresse Internet <http://www.rcaf-arc.forces.gc.ca/fr/centre-guerre-aerospatiale-fc/doctrine-aerospatiale.page> et sur le Réseau étendu de la Défense à l'adresse http://trenton.mil.ca/lodger/CFAWC/CDD/Doctrine_f.asp (les deux sites ont été consultés le 10 avril 2014).

2. Voir le premier article de cette série pour de plus amples renseignements sur la centralisation du contrôle et la décentralisation de l'exécution. Pux Barnes, « Commandement ou contrôle? Réflexion sur l'emploi de la puissance aérienne dans les opérations interarmées », *Revue de l'Aviation royale canadienne*, vol 3, n° 2, printemps 2014. Internet : <http://www.rcaf-arc.forces.gc.ca/fr/centre-guerre-aerospatiale-fc/commandement-et-contrôle.page> et Réseau étendu de la Défense (RED) : http://trenton.mil.ca/lodger/cfawc/CDD/C2_f.asp (consultés le 11 juin 2014).

3. Canada, ministère de la Défense nationale, Publication interarmées des Forces canadiennes, PIFC 01, *Doctrine militaire Canadienne*, Ottawa, Centre d'expérimentation des Forces canadiennes, 2011-09), p. 5-3, <http://cfd.mil.ca/sites/page-fra.asp?page=3560> (consulté le 10 avril 2014).

4. États-Unis, Department of Defense, Joint Publication 3-0, *Joint Operations*, Virginia, Department of Defense, 11 août 2011, p. II-2, http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jointpub_operations.htm (consulté le 10 avril 2014).

5. Martin E. Dempsey, "Mission Command, White Paper", 3 avril 2014.

6. Organisation du traité de l'Atlantique nord, AJP-01(D), *Allied Joint Doctrine*, Bruxelles, Agence OTAN de normalisation, décembre 2010, p. 6-3, [http://nsa.nato.int/nsa/zPublic/ap/ajp-01\(d\).pdf](http://nsa.nato.int/nsa/zPublic/ap/ajp-01(d).pdf) (consulté le 10 avril 2014).

7. *Ibid.*

8. Le RCAF Operations Command and Control Seminar s'appelait autrefois le RCAF Air Component Coordination Element Seminar.

9. « Flying the frag » est une expression qui remonte à la guerre du Vietnam lorsque des ordres de vol complexes étaient adoptés dans un endroit centralisé et distribués aux quartiers généraux subordonnés et aux unités de vol, puis en étoile, et du sommet vers la base, de façon fragmentaire. Les « ordres de vol fragmentaires » [traduction] ont précédé les ordres d'attribution de mission aérienne (ATO) modernes.

10. AJP-01(D), *Allied Joint Doctrine*, p. 6-3.

11. Pour une discussion détaillée sur les activités aériennes, se reporter au document B-GA-401-000/FP-001, *Doctrine aérospatiale des Forces canadiennes*, p. 14-18.

12. Élaboré au Centre de guerre aérospatiale des Forces canadiennes en 2013 par le Lcol John Anderson. Le modèle a été nommé d'après le nom de l'auteur du présent article.

13. AJP-01(D), *Allied Joint Doctrine*, p. 6-3.

14. Rendons à César ce qui appartient à César... La « vitesse de confiance » était un principe de la philosophie de commandement du brigadier général Jack L. Briggs (de l'aviation américaine), ancien commandant adjoint de la Région canadienne du NORAD (2011-2013).

15. AJP-01(D), *Allied Joint Doctrine*, p. 6-4.