



Bulletin

FrancoPaix

Vol. 2, no 5 - Mai 2017

Perspectives historiques : Macron et la France militaire au Mali

Par Bruno Charbonneau

Résumé exécutif

- Emmanuel Macron a promis de poursuivre la « guerre contre le terrorisme » au Sahel, mais peut-il apporter des changements à l'approche française?
- L'évolution historique des transformations du dispositif militaire français en Afrique limite les options pour le président Macron et suggère plutôt la continuité.
- Barkhane n'est pas une solution durable et est à plusieurs égards un constat d'échec de la politique française (et internationale) au Sahel, même si la « guerre contre le terrorisme » lui octroie une légitimité rarement égalée et un espace opérationnel régional inédit.
- L'émergence de la violence demeure intimement liée au problème de l'État, de sa légitimité et de la moralité des systèmes de répartition des ressources et des pouvoirs. Aucune solution militaire ne peut résoudre ces questions.

Avant l'élection d'Emmanuel Macron, chaque président français après Charles de Gaulle avait promis des réformes, parfois draconiennes, de la politique africaine de la France, incluant une révision, sinon la fin, des interventions militaires françaises dans les conflits africains. Pourtant, tous ont

perpétué les interventions militaires. Emmanuel Macron a promis de poursuivre la « guerre contre le terrorisme » au Sahel.

Son prédécesseur, François Hollande, voyait au Mali un risque significatif de déstabilisation régionale situé aux « portes de l'Europe ». Élu en mai 2012, il fit du Mali l'une des priorités de la diplomatie française. Pendant les mois qui suivirent, celle-ci tenta ainsi de convaincre Américains, Européens et autres membres des Nations unies de l'urgence d'agir pour la communauté internationale. Outre quelques pays africains, les efforts diplomatiques français eurent peine à persuader, notamment le gouvernement américain dont l'appui était essentiel pour obtenir une autorisation du Conseil de sécurité. Tout au long de l'année 2012, Hollande prônait une diplomatie pro-intervention tout en promettant que la France ne déploierait pas de soldats sur le sol malien.

La suite est bien connue. Serval était lancé en janvier 2013, à la surprise de tous, et particulièrement du secrétaire américain à la Défense, Léon Panetta, qui fut totalement pris au dépourvu par le déclenchement unilatéral de l'opération.¹ Du point de vue militaire, le consensus est que Serval a été un succès tactique et opérationnel. Du point de vue politique,



« Une perspective historique suggère que si changements il y a, ils seront mineurs et dans la continuité de la tradition d'interventionnisme militaire français en Afrique ».

du point de vue de la résolution du conflit au Mali, force est d'en constater l'échec. La recrudescence et l'intensification des attaques et incidents violents depuis juin 2014 ont démontré que les racines profondes du conflit au Mali vont bien au-delà d'une menace dite terroriste ou djihadiste. Incapable de trouver la porte de sortie, percevant un enlèvement, le gouvernement français transformait Serval en opération Barkhane à l'été 2014. L'opération Barkhane est en soi un tout autre type d'intervention militaire. Définie comme un déploiement contre-terroriste régional de 3 500 soldats sur la zone du G5 Sahel (Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger, Tchad), Barkhane a pour objectifs de traquer les terroristes au Sahel, d'appuyer la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA) et d'assurer une stabilité sur la zone G5 nécessaire à la construction ou au renforcement des capacités contre-terroristes africaines.

Bien que le Sahel soit devenu une préoccupation centrale de l'Union européenne au cours des années 2000, l'impact normatif et symbolique de Serval a été d'en faire un point chaud des enjeux de sécurité internationale. Le conflit malien, mais sans doute encore davantage l'opération Serval, a mis

à l'avant-scène internationale la menace terroriste au Sahel, mobilisant gouvernements africains, européens et américain, l'ONU, l'Union européenne et l'Union africaine notamment. La « guerre contre le terrorisme » a ainsi redoré le blason et renouvelé la légitimité de la posture militaire française en Afrique.

Macron semble avoir bien compris cela, mais peut-il encourager la résolution du conflit au Mali davantage que son prédécesseur? Pouvons-nous nous attendre à des changements dans l'approche française au Mali et au Sahel? Veut-il la changer ou poursuivra-t-il l'approche militaire? L'étude sur le temps long des interventions militaires françaises en Afrique aboutit inévitablement à des comparaisons entre les présidents, entre les époques et entre les différents espaces d'intervention. Une perspective historique suggère que si changements il y a, ils seront mineurs et dans la continuité de la tradition d'interventionnisme militaire français en Afrique.

Histoire brève des transformations de la posture militaire française

Les références ou comparaisons entre les pratiques françaises d'intervention militaire et le colonialisme, le néocolonialisme ou la Françafrique sont fréquentes. Historiquement, ces notions sont importantes pour étudier les interventions militaires sur le temps long. Pour juger les interventions d'aujourd'hui, leur valeur est douteuse. Elles sont trop souvent utilisées, notamment et sans trop d'effort, pour appliquer de vieilles grilles d'analyse à de nouvelles situations. Analyser le changement est difficile, car la logique d'intervention est toujours conçue sur la base de vieilles capacités. Celles-ci sont construites historiquement, avec le temps, dans le cadre de diverses luttes ou évolutions sociopolitiques. Les capacités et les pratiques d'intervention deviennent donc familières, mais leur valeur ou utilité proviennent partiellement de leur position dans une structure logique de l'intervention qui diffère dans le temps. Autrement dit, comprendre l'intervention militaire française au Mali sur le temps long, et sans recours aux clichés de la Françafrique, exige une perspective historique de l'évolution logique de la posture militaire française, surtout dans le cas du Mali qui n'a jamais été perçu comme membre ou victime de la Françafrique.

« À quelques exceptions près, les discussions à propos du conflit malien sont délimitées par les discours sur la menace islamiste en Afrique ».

Les capacités du militarisme français en Afrique proviennent directement de la colonisation et du processus de décolonisation. Les anciennes capacités et les relations humaines du temps des colonies ont été transformées sur la base de nouvelles logiques issues de la « relation spéciale » entre la France et l'Afrique et du cadre normatif de la guerre froide. D'abord, après la décolonisation, la « coopération militaire franco-africaine » justifiait le maintien de forces militaires françaises dans les anciennes colonies par le besoin d'établir et protéger la souveraineté des nouveaux États.² Il fallait construire les armées nationales afin d'éviter les accusations de néocolonialisme et afin de soutenir les revendications de souveraineté des États africains. En tant que processus visant à construire des armées africaines fonctionnelles, cet effort a largement échoué. De plus, compte tenu des ressources très limitées des États africains, l'armée française est rapidement devenue une force de coercition fiable pour consolider les régimes des élites africaines amies de la France, ce qui a favorisé et facilité l'engagement français en Afrique.

Suite à la décolonisation, des accords militaires de coopération ou de défense ont autorisé le maintien de bases militaires

françaises permanentes, la présence de troupes françaises « pré-positionnées », l'insertion d'officiers français en poste dans les rangs des armées africaines et l'option pour l'État français d'intervenir militairement presque partout.

La guerre froide a offert une justification géopolitique et internationale autorisant les pratiques particulières et, surtout, le « monopole » français de l'intervention militaire en Afrique francophone. Après la guerre de Corée (1950-1953), Charles de Gaulle pouvait prétendre que « la France est la seule puissance mondiale dont l'armée lutte actuellement contre les communistes ».³ En bref, les années 1950 et 1960 ont radicalement changé le contexte mondial de l'empire. Au-delà des dynamiques bilatérales, la Charte des Nations unies, d'une part, et la Charte de l'Atlantique, d'autre part, se combinaient pour définir et redéfinir les possibilités politiques du champ d'action franco-africain. La convergence de la « communauté transatlantique » et de la « communauté

franco-africaine » permettait de réinventer l'Afrique francophone comme le « pré carré » français (sphère d'influence exclusive). Ainsi, la rhétorique de la guerre froide selon laquelle la France était le défenseur des intérêts occidentaux donnait une légitimité

internationale (donc externe aux relations franco-africaines) aux mécanismes, aux structures et aux pratiques violentes du militarisme franco-africain. La France était le « gendarme » de l'Afrique où les anciennes colonies demeuraient un espace d'intervention militaire privilégié.⁴

Ce militarisme était un état d'intervention permanent dans les affaires africaines qui a influencé la composition des forces sociales, le rôle de l'État et la répartition des ressources matérielles et politiques de nombreux États africains. Le droit à l'insurrection, à résister à l'oppression ou aux inégalités, et même à déterminer les fondements de la communauté, a été refusé ou strictement limité par la violence du gendarme, bien souvent avec l'approbation ou la demande explicite des élites africaines. Les difficultés des élites africaines à assurer leur autonomie, à consolider leur pouvoir et à intensifier l'exploitation de leurs dépendants ont nécessité la mobilisation de ressources provenant, entre autres, de l'appareil militaire français.

La fin de la guerre froide a chamboulé les fondements idéologiques du militarisme franco-africain. Le premier ministre Édouard Balladur symbolisait l'agenda de la « normalisation » des relations en les intégrant dans des cadres

multilatéraux et dans les relations capitalistes mondiales.⁵ Pour les militaires, le choc (ou le constat inévitable) est venu par la tragédie. L'implication française au Rwanda dans la guerre civile à partir d'octobre 1990 et, surtout, pendant le génocide en 1994 (incluant des accusations de complicité⁶) a démontré les conséquences graves que pouvaient causer le militarisme et les relations étroites entre les élites françaises et africaines. Le fiasco du Rwanda imposait la nécessité de changements fondamentaux. La posture d'intervention permanente était remise en question.

Si la « normalisation » signifiait l'intégration à la gouvernance libérale mondiale post-guerre froide, le multilatéralisme et l'eupéanisation offraient les nouvelles logiques organisatrices des opérations militaires. En particulier, l'Union européenne est toujours perçue comme le cadre multilatéral par excellence, combinant légitimité en tant qu'entité multinationale et multilatérale et efficacité en tant qu'acteur international de la sécurité. L'eupéanisation de la politique française d'intervention militaire en Afrique a inspiré l'espoir d'un renouvellement des institutions, des modes de gouvernance et d'intervention et des relations franco-africaines.⁷ Bien que les succès de cette eupéanisation laissent à désirer, du point de vue du gouvernement français, l'Europe offre toujours des ressources matérielles et morales nécessaires à la poursuite des interventions militaires françaises. Ceci étant dit, bien que l'approche multilatérale demeure le cadre d'intervention privilégié, elle demeure subordonnée à l'approche bilatérale. Le multilatéralisme est, à plusieurs égards, l'une des manières par laquelle le gouvernement français a cherché à s'assurer de la légalité internationale de ses interventions militaires et le partage des coûts.

Depuis 1997, les gouvernements français ont poursuivi une restructuration significative de la présence militaire française en Afrique, y compris la fermeture de quelques bases et la renégociation de différents accords de défense entre l'État français et les pays africains concernés. En dépit de tels changements, l'armée française est intervenue à nouveau dans la politique africaine, notamment en Côte d'Ivoire et en Libye en 2011 et au Mali et en Centrafrique en 2013. Cette continuité d'intervention peut s'expliquer en partie par la posture matérielle : les infrastructures et les capacités militaires en sol africain facilitent et accélèrent la prise de décision car la planification et la logistique d'une opération n'exigent pas les mêmes efforts et moyens que si toutes les troupes devaient être déployées depuis la France. Avec le développement progressif de « forces de projection » stationnées en France et prêtes à être déployées rapidement en Afrique, la mission des bases militaires permanentes a progressivement évolué vers un rôle de soutien logistique

aux forces de projection, mais cette infrastructure assure que l'État français reste un acteur incontournable dans les conflits et les interventions internationales en Afrique francophone.

À ces nouvelles logiques allaient s'entremêler les discours de la « guerre contre le terrorisme ».

Une guerre contre le terrorisme?

Pendant tout l'automne 2012, le président Hollande répétait que son gouvernement n'engagerait pas de troupes au sol au Mali. Toutefois, la diplomatie et le gouvernement français devinrent de plus en plus frustrés par la réticence du Conseil de sécurité et des États-Unis, par le manque d'intérêt de l'Union européenne et par les rencontres peu concluantes de la CEDEAO. À partir d'août 2012, la diplomatie et la stratégie médiatique françaises mettent l'accent sur les activités des groupes islamistes afin d'attirer l'attention de la communauté internationale. Le gouvernement français avait quelques alliés. Le président du Niger, Mahamadou Issoufou, recommandait fortement une action militaire rapide afin de sauver son pays de la « contagion ». Les présidents Macky Sall (Sénégal) et Alpha Condé (Guinée) étaient aussi en faveur d'une telle solution. La position française consistait à résoudre le problème islamiste d'abord afin de mettre en place les conditions nécessaires à la résolution politique du conflit malien.

En 2013, Hollande justifiait ainsi l'intervention militaire française :

« Le Mali fait face à une agression d'éléments terroristes, venant du Nord, dont le monde entier sait désormais la brutalité et le fanatisme. Il en va donc, aujourd'hui, de l'existence même de cet État ami, le Mali, de la sécurité de sa population, et celle également de nos ressortissants (...) Cette opération [militaire] durera le temps nécessaire (...) Les terroristes doivent savoir que la France sera toujours là lorsqu'il s'agit non pas de ses intérêts fondamentaux mais des droits d'une population, celle du Mali, qui veut vivre libre et dans la démocratie ».⁸

À quelques exceptions près, les discussions à propos du conflit malien sont délimitées par les discours sur la menace islamiste en Afrique.⁹ L'attaque et la prise d'otages à l'installation pétrolière In Amenas en Algérie (16 janvier 2013), les attaques terroristes à Bamako en novembre 2015, à Ouagadougou en janvier 2016 et à Bamako et Grand-Bassam en mars 2016 furent interprétées comme la confirmation que le conflit malien était et reste lié à la menace mondiale d'Al-Qaïda et

que, par conséquent, les espaces dits non gouvernés du Sahel représentaient une menace pour les intérêts occidentaux.

Toutefois, les progrès militaires de 2013 ont vite cédé la place à la stagnation politique (les Accords d'Alger de 2015 ne vont nulle part), à une montée croissante de la violence depuis 2014, à une mission onusienne désorganisée et impuissante et à un nouveau dispositif militaire français contre-terroriste au Sahel (Barkhane). Sans nier les problèmes que posent ces groupes, l'approche centrée sur le contre-terrorisme continue de négliger la nature hargneuse des divers groupes islamistes utilisant la force pour atteindre des objectifs, la spécificité locale et l'émergence historique du conflit, l'attrait et l'intégration locaux des groupes islamistes et le rôle des acteurs internationaux dans la production des conditions permettant leur émergence.¹⁰ Le constat, en 2017, est plutôt celui d'un conflit dont l'issue semble bien loin, d'une régionalisation des activités terroristes et d'une présence militaire française au Sahel renouvelée et, sous la présidence Macron, en voie d'être renforcée.

Barkhane et la guerre contre le terrorisme au Sahel

Les troupes françaises de Serval ont été applaudies par les Maliens. François Hollande fut accueilli en héros national à Bamako et Tombouctou. Le ministre français des Affaires étrangères, Laurent Fabius, jubilait à la vue du succès de l'opération et à l'autorisation obtenue pour le déploiement d'une force de maintien de la paix de l'ONU. Jean-Yves Le Drian, ministre de la Défense, a continué de répéter que « la France peut être fière ». Macron a sans doute voulu surfer cette vague, surtout dans le contexte des attaques récentes sur le territoire français. D'ailleurs, il a confirmé l'engagement de la France lors d'une visite officielle à Gao, Mali, le 19 mai 2017. On réfléchit même à renforcer Barkhane jusqu'à 5 000 militaires.

Serval, il est vrai, n'a jamais eu la prétention d'offrir une solution politique, seulement de mettre en place les conditions pour celle-ci. La destruction et la répression des groupes terroristes devaient créer l'espace nécessaire à une résolution politique du conflit malien. La MINUSMA, autorisée en avril 2013, était déployée pour appuyer le processus politique et effectuer un certain nombre de tâches d'ordre sécuritaires. Toutefois, notamment à partir de l'été 2014, il devint clair que la solution ne viendrait pas d'elle-même et demandait un engagement politique sur le long terme. Ainsi, l'opération Serval s'est transformée en opération de contre-terrorisme Barkhane, qui opère officiellement sur la zone du G5 Sahel. Barkhane est justifiée sur une double logique de « guerre au

terrorisme » et de division du travail entre les forces françaises et onusiennes. D'un côté, la France est au cœur d'un dispositif contre-terroriste (soutenu par les États-Unis, l'Union européenne et les membres africains du G5 Sahel) qui doit, en théorie, permettre l'établissement des conditions nécessaires à la résolution des conflits et à la consolidation de la paix en éliminant les terroristes. De l'autre, la MINUSMA doit faciliter le processus de paix entre les partis perçus comme légitimes.

Barkhane n'est pas une solution durable. Barkhane est, à plusieurs égards, un constat d'échec de décennies de présence militaire française dans la zone sahélienne, d'échec des accords de coopération militaire qui devaient construire et professionnaliser les armées africaines et d'échec des politiques françaises et internationales de développement des États sahéliens. Contrairement au passé, cependant, la logique de « guerre contre le terrorisme » lui octroie une légitimité rarement égalée et un espace opérationnel régional inédit. Barkhane est de plus en plus perçue comme une force d'occupation par certains segments des populations locales, mais le déploiement est appuyé par tous les acteurs internationaux importants. Le dispositif Barkhane est partiellement dépendant de l'aide militaire américaine (transports stratégiques, renseignement, appui financier), du soutien financier de l'UE et de la coopération des gouvernements africains concernés, mais également fort utile à tous. Les États-Unis perçoivent une menace terroriste au Sahel mais pas un intérêt national assez significatif pour s'y investir davantage. L'UE est concernée par les flux migratoires et illicites qui pourraient déstabiliser l'Europe. Les gouvernements africains y trouvent leur compte, Barkhane assurant la sécurité et la stabilité des régimes du G5 Sahel. La restructuration du dispositif militaire français suite à l'opération Serval rétablit ainsi un état d'intervention militaire permanent.

Macron a souligné l'engagement français au Mali, tout en remettant une certaine pression politique sur Bamako et Alger, leur demandant de se mettre au boulot afin de régler le conflit. Les militaires français sont bien conscients que Barkhane, en tant qu'outil militaire, ne peut pas offrir de solution à long terme au problème terroriste ou au conflit malien. Ils admettent de plus en plus le manque de direction et de volonté politiques à résoudre le conflit.¹¹ Autrement dit, on peut se demander si la France a la volonté ou l'influence nécessaire pour s'engager dans une résolution politique du conflit.

L'émergence de la violence demeure intimement liée au problème de l'État, de sa légitimité et de la moralité des systèmes de répartition des ressources et des pouvoirs. Une

zone d'exception permettant l'intervention militaire française fait fi des dilemmes et obstacles de divers régimes de souveraineté, dont ceux des États et des organisations régionales africaines. De plus, la visibilité grandissante des forces militaires françaises et américaines semble avoir renforcé le profil et les activités des groupes djihadistes plutôt que d'avoir discrédité leur idéologie terroriste. Comme les justifications au temps de la guerre froide, la « guerre contre le terrorisme » a tendance à obscurcir, négliger, cacher, ou même exacerber ces enjeux politiques fondamentaux. Il importe de ne pas sous-estimer la question de la légitimité des régimes politiques en place et des liens avec une « guerre contre le terrorisme ». Un appui sans faille aux régimes autoritaires risque fort d'être préjudiciable. D'abord, cela revient à soutenir les comportements de ces régimes qui ont en partie alimenté les conflits au départ. Ensuite, cela risque de délégitimer l'action internationale, celle-ci étant alors perçue par plusieurs segments de la population comme alliée de régimes autoritaires nationaux ou sub-nationaux. L'histoire des interventions militaires françaises ne manque pas d'exemples à cet égard.

Bruno Charbonneau est directeur du Centre FrancoPaix en résolution des conflits et missions de paix de la Chaire Raoul-Dandurand et professeur agrégé à l'Université Laurentienne au Canada.

¹ Christopher Chivvis, *The French War on Al Qa'ida in Africa*, Cambridge, Cambridge University Press, 2016, p. 1.

² Bien sûr, il s'agit ici de justifications officielles. La question à savoir contre qui ou quoi doit être protégée la souveraineté des nouveaux États est essentielle à toute analyse critique de la coopération militaire. La confusion délibérée entre le maintien de l'ordre (qui devrait relever théoriquement de la police et non de l'armée) et les fonctions de l'armée sont intéressantes à observer dans cette coopération militaire franco-africaine.

³ Cité dans Yves Benot, *Massacres cloniaux 1944-1950 : la IVe République et la mise au pas des colonies françaises*, Paris, La Découverte, 1994, p. 33.

⁴ Bruno Charbonneau, *France and the New Imperialism : Security Policy in sub-Saharan Africa*, Aldershot, Ashgate/Routledge, 2008.

⁵ Cette bataille pour la normalisation, Gounin l'a nommé Anciens contre Modernes. Yves Gounin, *La France en Afrique : Le combat des Anciens et des Modernes*, Paris, De Boeck, 2009.

⁶ Sur le rôle de la France au Rwanda, voir Daniela Kudsak, *The Role of France in the Rwandan Genocide*, Londres, Hurst, 2007; Olivier Lanotte, *La France au Rwanda (1990-1994) : Entre abstention impossible et engagement ambivalent*, Peter Lang, 2007.

⁷ Bruno Charbonneau, « What is so Special about the European Union? EU-UN Cooperation in Crisis Management in Africa », *International Peacekeeping* 16(4), 2009; Bruno Charbonneau, « Dreams of Empire : France, Europe, and the New Interventionism in Africa », *Modern & Contemporary France* 16(3), 2008.

⁸ Cité dans Stephen Smith, 'In Search of Monsters', *London Review of Books*, 35, 3, 2013.

⁹ Voir, par exemple, Michael Shurkin, Stephanie Pezard, et Rebecca Zimmerman, *Mali's Next Battle : Improving counterterrorism capabilities*, Santa Monica : Rand Corporation, 2017.

¹⁰ Bruno Charbonneau et Cédric Jourde, *Les dilemmes de la résolution des conflits face aux défis de la 'guerre au terrorisme': le Mali dans une perspective sahélienne*, Montréal : Rapport de recherche, Centre FrancoPaix, Chaire Raoul-Dandurand en études stratégiques et diplomatiques, 2016.

¹¹ Emmanuel Goffi, *Opération Barkhane entre victoires tactiques et échec stratégique: Eléments de réflexion sur l'intervention militaire dans la bande sahélo-saharienne.*, Montréal : Rapport de recherche, Centre FrancoPaix, Chaire Raoul-Dandurand en études stratégiques et diplomatiques, 2017 (à paraître).



Nouvelles et annonces

- Les jeudi 4 et vendredi 5 mai 2017 s'est déroulé le colloque international organisé par le Centre FrancoPaix. Cet événement a réuni des chercheurs et praticiens issus d'Afrique de l'Ouest, du Canada, des États-Unis et d'Europe, et a proposé des clés de compréhension des dynamiques locales et internationales des conflits sociopolitiques contemporains et de leurs résolutions en Afrique de l'Ouest. Les photos tirées de ce bel événement sont sur notre page [Facebook](#). Des vidéos de la conférence inaugurale ainsi que du premier panel seront prochainement disponibles sur la page [Youtube](#) de la Chaire Raoul-Dandurand.
- Bruno Charbonneau a publié l'article "[Le retour manqué du Canada ?](#)" dans le journal Le Devoir le 3 mai.
- Niagalé Bagayoko est intervenue le 24 mai sur Africa News à propos des mutineries et répression des "démobilisés" en Côte d'Ivoire. La vidéo est disponible [ici](#).
- Niagalé Bagayoko a participé au "Multistakeholder Dialogue on Contemporary Challenges in Security Sector Governance in Europe", à Bruxelles les 10 et 12 Avril 2017, organisé par le "Centre for the Democratic Control of Armed Forces" (DCAF) et Open Society. Elle a aussi participé à l'atelier d'évaluation du Comité consultatif permanent des Nations unies sur les questions de sécurité en Afrique centrale (UNSAC) à Libreville les 27 et 28 avril 2016.
- Adib Bencherif a réalisé un séjour de recherche au sein de la MISAHEL de l'Union Africaine, au Mali, de novembre 2016 à février 2017.

Le Centre FrancoPaix en résolution des conflits et missions de paix a pour mission de valoriser la recherche scientifique, la formation universitaire et le développement des études dans le domaine de la résolution des conflits et des missions de paix dans la francophonie. Le CFP est financé en partie par l'Organisation internationale de la Francophonie. Chaire Raoul-Dandurand | UQAM

C.P. 8888, Succ. Centre-Ville
Montréal (Québec) Canada H3C 3P8
Tel. (514) 987-6781 | chaire.strat@uqam.ca
dandurand.uqam.ca

