

# L'intendance suivra ?

## Préparer le soutien des opérations à la haute intensité

Antoine DE COSTER

Commissaire en chef, breveté de l'École de Guerre. Il a, depuis, été affecté au Centre de planification et de conduite des opérations (CPCO), comme chef de la section « Territoire national-Europe » du bureau « logistique » ; et, aux Forces armées en Polynésie française comme directeur adjoint de la direction du Commissariat et adjoint pour le soutien interarmées en cas d'activation du poste de commandement interarmées de théâtre.

**L**e soutien des opérations des armées françaises peut-il répondre à l'objectif fixé pour la décennie à venir par le Chef d'état-major des armées de « gagner la guerre avant la guerre tout en se tenant prêt à s'engager dans un affrontement de haute intensité » <sup>(1)</sup> ?

On parle indistinctement, dans les armées, de soutien ou de logistique tout en ayant souvent du mal à cerner les périmètres de chaque notion. Source de confusion supplémentaire, la définition civile de la logistique <sup>(2)</sup>, complétée par la notion de « *supply chain* » <sup>(3)</sup> généralisée dans le secteur privé depuis les années 1990, n'épouse pas tout à fait le même contour. La Doctrine interarmées sur le Soutien des engagements opérationnels <sup>(4)</sup> (*DIA-4*) permet quelques clarifications. Elle distingue d'une part, la logistique militaire, qui regroupe neuf sous-fonctions : acheminements, Maintien en condition opérationnelle (MCO) des matériels, soutien pétrolier, soutien de l'homme, soutien médical, soutien munitions, soutien au stationnement, prévention et maîtrise des risques en opération, et condition du personnel en opération ; d'autre part, le soutien administratif militaire qui regroupe le soutien administratif proprement dit, le soutien financier et le soutien juridique (hors conseil juridique opérationnel). Les deux notions réunies forment le soutien. Celui-ci, « essentiellement interarmées » <sup>(5)</sup>, est assuré par les directions

<sup>(1)</sup> BURKHARD Thierry, *Vision stratégique du chef d'état-major des armées*, octobre 2021 (<https://www.defense.gouv.fr/>).

<sup>(2)</sup> Le Larousse admet une acception militaire et une acception civile.

<sup>(3)</sup> Notion qu'il faudrait traduire correctement par « chaîne des approvisionnements » et qui comprend la logistique civile (transport, stockage, entreposage), mais aussi l'intégration au processus des achats, les rapports éventuels avec la chaîne de production et l'évaluation des consommations (entrées/sorties) à chaque phase de la chaîne.

<sup>(4)</sup> *DIA-4 Soutien des engagements opérationnels*, n° 69/ARM/CICDE/NP du 5 juillet 2018.

<sup>(5)</sup> *DIA-4, op. cit.*

et services interarmées qui peuvent générer un effet de masse et une spécialisation dans un domaine spécifique dont nous rappellerons l'intérêt par la suite. Une exception, le soutien des unités tactiques sur la zone d'engagement qui demeure une prérogative des armées afin que les moyens logistiques soient parfaitement intégrés à la manœuvre militaire. Sans retracer l'histoire des relations entre le soutien et les armées, il faut rappeler que l'interarmement d'une grande partie du soutien, tendance apparue après la Seconde Guerre mondiale, s'est accrue durant la période de recueil des « dividendes de la paix » entre 1997 et 2014, dans un contexte de rationalisation lié aux coupes budgétaires.

Le soutien des opérations a pour objectif de répondre aux besoins d'une Force, d'en assurer l'autonomie afin qu'elle soit maintenue, ravitaillée et en état de combattre. Il peut ainsi être compris comme l'ensemble de la chaîne logistique « aval » des approvisionnements depuis les dépôts métropolitains jusqu'aux théâtres, ainsi que les prestations de service et les fonctions support associées sur le théâtre et appelées dans la doctrine. Toutefois, sans les acquisitions de la chaîne « amont », cette chaîne du soutien des opérations s'arrête rapidement, *a fortiori* dans un conflit de haute intensité où la robustesse <sup>(6)</sup> de l'ensemble sera vite mise à l'épreuve comme en témoignent les multiples livraisons d'armement à l'Ukraine depuis le début du conflit.

Si l'on considère les problématiques « amont » traitées dans le cadre des lois de programmation militaire (LPM) et des contrats opérationnels des armées et services, le défi pour les armées, directions et services en matière de soutien des opérations est alors de deux ordres. D'abord, le soutien est fortement sollicité dès le stade de la contestation pour « gagner la guerre avant la guerre » en favorisant la mobilité et l'installation de nos troupes hors des bases métropolitaines. Or, plus le volume d'une force est important, plus les contraintes sont grandes comme le montrent les opérations de projection de brigades menées par les forces armées américaines en Europe qui mobilisent des moyens importants, y compris externalisés, et les collaborations à mettre en place avec les nations « hôtes ». Ensuite, le soutien est sollicité sur tout le spectre pour préparer et appuyer dans la durée un affrontement de haute intensité. D'une part, car les besoins en haute intensité sont nettement plus élevés et beaucoup plus irréguliers – ce qui est très problématique pour la logistique – qu'en temps de crise ou lors de combats de moindre intensité. D'autre part, car l'organisation logistique et sa capillarité sont visées, c'est un des objectifs de l'adversaire.

Cet article vise à montrer que si l'organisation posée en matière de soutien des engagements opérationnels correspond aux enjeux actuels, une organisation quelque peu rénovée permettrait de mieux répondre aux objectifs fixés de préparation à la haute intensité tout en facilitant le soutien des opérations militaires en général.

---

<sup>(6)</sup> Au sens logistique, capacité à faire face à des pics de consommation.

## Les savoir-faire éprouvés du soutien militaire français

Consolidée par trente ans d'opérations en Afrique, en Afghanistan, en Europe de l'Est et dans les Balkans comme sur le Territoire national (TN), l'organisation française du soutien des opérations répond aux besoins définis par le commandement grâce à trois principes clés.

### *L'intégration du soutien à chaque niveau de décision*

Cette organisation fonctionne, tout d'abord, car elle permet une intégration <sup>(7)</sup> du soutien à la chaîne de commandement tant en matière de planification que de conduite de l'opération. Au niveau stratégique, le Centre de planification et de conduite des opérations (CPCO) <sup>(8)</sup>, plus particulièrement le CPCO/J4 <sup>(9)</sup>, intégré dans les planifications du J5 et la conduite des opérations du J3, associe le J1, le J8, le Centre de soutien des opérations et acheminements (CSOA), le Centre interarmées d'administration des opérations (CIAO) et les états-majors opérationnels (EMO) des armées, directions et services. Le CSOA conduit au niveau stratégique la manœuvre au profit de l'ensemble des sous-fonctions logistiques, nous y reviendrons. Au niveau opératif ensuite, l'Adjoint pour le soutien interarmées (ASIA) regroupe sous sa direction toutes les fonctions du soutien ainsi que le suivi des flux de personnels, fonction J1 qui fait l'objet d'une doctrine spécifique mais qui participe au soutien de l'opération d'un point de vue « ressources humaines ». Ce fonctionnement entre toutes les parties prenantes, tant au niveau stratégique qu'opératif, s'est considérablement renforcé. Les défis posés lors des premières projections, comme celle de la guerre du Golfe, ont ainsi été surmontés grâce à cette intégration du soutien à tous les niveaux de décision de la chaîne des opérations.

### *La verticalité de la chaîne de soutien des opérations*

Le Territoire national permet, presque paradoxalement du fait de l'existence des chaînes organiques des armées, d'illustrer la seconde caractéristique essentielle de la chaîne de soutien des opérations : sa verticalité grâce à son intégration à la chaîne de commandement, verticalité qui permet la transmission d'ordres effectifs du haut vers le bas et la remontée efficace des informations. En effet, la chaîne de soutien des opérations du TN a été éprouvée suite aux opérations *Sentinelle* et *Résilience*, mais aussi avec les planifications et concours propres à cette zone <sup>(10)</sup>. Le succès tient bien à la verticalité de la chaîne de commandement, dite de

<sup>(7)</sup> Point déjà souligné par GUEGUEN Philippe, « Les enjeux de la projection de la force sur le plan logistique », *RDN* n° 790, mai 2015, p. 7-11.

<sup>(8)</sup> L'organisation est similaire pour les forces spéciales avec le commandement des opérations spéciales.

<sup>(9)</sup> J1 : bureau personnels. J3 : bureau conduite. J4 : bureau logistique. J5 : bureau planification. J8 : bureau budget.

<sup>(10)</sup> Concours aux autorités civiles pour l'antiterrorisme, contre-terrorisme maritime, sécurisation d'événements ou lutte contre des phénomènes climatiques, concours des forces conventionnelles à la dissuasion, soutien de la nation hôte, etc.

l'Organisation territoriale interarmées de défense (OTIAD), qui permet à la fois d'assurer le dialogue civilo-militaire indispensable sur le territoire national et une bonne intégration des organismes de soutien dont l'activité est duale : soutien courant (soutien à la préparation opérationnelle, aux grands exercices et aux activités organiques dont les incorporations) et soutien d'une opération. C'est bien cette activité duale, d'ailleurs, qui empêche de placer en permanence les soutiens sous la chaîne de commandement de niveau opératif sur le TN alors qu'en Opex c'est toujours, et heureusement, le cas <sup>(11)</sup>. En cas de crise, par contre, grâce à la verticalité de la chaîne de commandement, la chaîne OTIAD est celle qui peut le plus finement arbitrer entre besoins courants (pour les réduire) et besoins liés à l'opération (pour les privilégier). Durant l'opération *Résilience* par exemple, jusqu'à ce que la situation se normalise, c'est bien l'OTIAD, selon les ordres du CPCO, qui a géré la distribution des masques en fixant les allocations pour chaque formation sur le territoire.

### ***La mise à disposition de l'ensemble des expertises nécessaires***

Le monde du soutien avec douze sous-fonctions dans des domaines aussi vastes que, par exemple, le soutien munitions, avec les particularités propres à chaque système d'arme, leurs nombreux *retrofits* et les conditions particulières de stockage ou de transport, ne peut pas être appréhendé sans de nombreuses connaissances <sup>(12)</sup>. Les armées, directions et services disposent de centres d'expertise pour suivre les évolutions et envoyer, si besoin, des experts en opération. L'intégration du soutien se fait ainsi de manière collaborative en associant toutes les expertises à chaque niveau stratégique, opératif et tactique pour répondre aux besoins opérationnels. Par exemple, au niveau opératif, l'ASIA dispose dans chaque domaine et en permanence au sein du J148 de spécialistes désignés par les EMO des armées, directions et services, et peut solliciter, si besoin, des expertises complémentaires pour la création d'un hangar pour hélicoptères, d'un mess en opération ou d'un hôpital de campagne.

\*  
\*\*

Si la chaîne du soutien des opérations fonctionne correctement, il est alors tentant de ne raisonner que dans une logique de moyens pour faire face à la haute intensité. La réponse passe-t-elle uniquement par un accroissement des moyens et des ressources ?

---

<sup>(11)</sup> D'autant qu'il existe également trop de contrôleurs opérationnels sur le territoire national. Cf. LA CHAPELLE (DE) Christophe, « Le commandement stratégique des opérations face à un conflit majeur », *Cahier de la RDN* « Idées de la guerre, guerre des idées », 2022, p. 337-350.

<sup>(12)</sup> Pour un exemple lié au soutien pétrolier : DAVID Cédric, « L'expertise au service des opérations », *RDN*, n° 824, novembre 2019, p. 46-52.

## L'adaptation nécessaire de l'organisation du soutien à la haute intensité

Si le besoin d'une forte augmentation des moyens et des ressources existe assurément comme en attestent les échanges sur la nouvelle LPM, d'autres éléments complémentaires doivent être mis en avant. En effet, le diagnostic peut être posé que le système fonctionne, mais qu'il peut être amélioré pour être rendu plus résilient pour faire face à la haute intensité.

### *Durcir l'échelon stratégique*

Dans un conflit de haute intensité, l'échelon stratégique doit être musclé dans tous les domaines. Cela est aussi valable en matière de soutien. D'abord, la planification et les flux logistiques induits doivent être davantage poussés en lien avec les manœuvres anticipées par l'échelon opératif ; ensuite, il faut mieux prendre en compte les remontées du théâtre qui, logiquement, sont moins prévisibles que lorsqu'une campagne se déroule sans à-coups ; et, enfin, il faut être davantage en lien avec l'ensemble des chaînes de production « amont »<sup>(13)</sup> qui sont davantage sollicitées. Dans cette logique, une réorganisation et un renforcement du CPCO sont à étudier. L'objectif serait de créer, à l'image de ce qui se fait déjà au niveau opératif, un vrai J148 en renforçant les J du soutien du CPCO et singulièrement le J4<sup>(14)</sup> tout en plaçant un officier général « soutien » à la tête de ce dispositif. Actuellement, le CSOA conduit la manœuvre logistique interarmées au profit du CPCO/J4 qui planifie. Cependant, outre que cela est contraire à la vocation même du CPCO comme en atteste son appellation, cette dualité ne fonctionne pas en temps de crise lorsque les échanges entre le théâtre et le J3 qui anime une cellule de crise regroupant tous les J empêchent la circulation des informations vers le centre de mise en œuvre qui se trouve uniquement sollicité pour prioriser les besoins liés aux acheminements stratégiques. Une réforme s'impose pour plus d'efficacité dans ce domaine, le CSOA se recentrant sur cette fonction des acheminements stratégiques des personnels et des matériels, la conduite de l'ensemble des sous-fonctions du soutien revenant *de facto* à un CPCO/J148 renforcé en lien avec les EMO.

### *Simplifier l'organisation en rapprochant certains services de soutien*

La deuxième proposition viserait à réduire le nombre de services de soutien en les rapprochant. On se plaint, à juste titre, depuis les réformes des années 1997-2014 des tuyaux d'orgue dans le soutien, au point d'idéaliser parfois le monde

<sup>(13)</sup> Comme en atteste le concept de soutenabilité des engagements opérationnels du 27 février 2020 qui donne de nombreuses missions nouvelles au CPCO/J4 dans ce domaine.

<sup>(14)</sup> Le CPCO/J4 français est constitué d'une douzaine d'officiers, soit moins qu'un pays comme, par exemple, le Danemark et beaucoup moins que les J4 des grands commandements stratégiques américains (qui comptent 1 voire 2 officiers généraux pour le seul J4). Le J4 de *Barkhane*, et donc d'un seul théâtre, compte aussi deux fois plus d'officiers que celui du CPCO.

d'avant <sup>(15)</sup>. Une vision plus audacieuse <sup>(16)</sup> pour regagner en cohérence serait de rapprocher certains services interarmées. Si l'on exclut les services de MCO qui disposent d'une taille critique et sont tournés vers les industriels et le Service de santé des armées (SSA) qui assure une mission très particulière, on peut notamment penser à un rapprochement des services du Commissariat, de l'Énergie opérationnelle et de l'Infrastructure de la Défense <sup>(17)</sup>. Pourquoi ? Parce que si la Direction générale de l'armement a été créée en 1961 pour faire face au défi posé par la mise en place de la dissuasion, on peut penser qu'un grand service de soutien dans le périmètre du Céma <sup>(18)</sup> répondrait aux enjeux du soutien de haute intensité. Les armées s'occupant en matière de soutien prioritairement de la gestion des flux des bases opératives vers les zones de combat, le service de soutien organisant sous le commandement de l'armée de milieu, un soutien plus complet dans les bases opératives <sup>(19)</sup> pour favoriser les transits des hommes, des matériels et des ressources et le reconditionnement de la Force (hommes et matériels). C'est cette logique, par exemple, qui a conduit, à la demande du commandant de la force *Barkhane*, à la réforme du soutien de la base de Gao au Mali en 2019. Ce périmètre d'un grand service de soutien est, également, celui du *Quartermaster Corps* de l'armée de terre américaine qui, ce n'est pas un hasard, est bien au sens littéral le service de la gestion des quartiers. L'organisation y gagnerait en lisibilité et ce service serait en mesure de générer des synergies dans des filières essentielles et actuellement trop segmentées comme l'énergie ou l'eau en opération et dans des métiers communs à tous les services de soutien comme les achats, les finances, la logistique et les ressources humaines. Cela simplifierait l'organisation <sup>(20)</sup> et permettrait de disposer d'une ingénierie capable de rapidement concevoir et adapter les bases opératives aux besoins des armées et des théâtres <sup>(21)</sup>.

### **Faire de la France une nation-cadre du soutien**

La doctrine de l'Otan pose comme principe que la logistique est une prérogative nationale. Cela ne doit pas empêcher un pays comme la France d'assumer pleinement le rôle de nation-cadre du soutien, fonction qu'elle tient déjà souvent

---

<sup>(15)</sup> Pour une critique fine de ces illusions : LE ROCH Jean, « Le rapport Bouchard peut-il encore nous inspirer ? Une critique de la critique des soutiens », *Cahier de la RDN* « Un monde en turbulences », 2019, p. 283-296.

<sup>(16)</sup> GOYA Michel, *S'adapter pour vaincre – Comment les armées évoluent*, Perrin, 2019, 425 pages. À ce titre, nous espérons sincèrement que cet article puisse contribuer à faire évoluer « la Pratique », au sens de l'auteur, liée à la gestion de la « tension » en matière de soutien.

<sup>(17)</sup> La place du Service interarmées des munitions (Simu), qui peut pencher, toujours dans une volonté de réduction des tuyaux d'orgue, du côté des services de MCO ou du côté du service de soutien, peut être tranchée dans une étude plus poussée.

<sup>(18)</sup> Ce qui n'est pas le cas de la DGA, différence notable dans les rapports entre les armées et ce potentiel service de soutien.

<sup>(19)</sup> Base interarmées de théâtre, base aérienne projetée, voire éléments de soutien naval déployés à l'étranger, l'opportunité d'avoir la base de Toulon à proximité d'un engagement comme pour *Harmattan* (l'opération militaire en Libye en 2011) n'étant pas une garantie dans les conflits futurs.

<sup>(20)</sup> Y compris dans les Bases de Défense, ce qui aurait un intérêt évident pour le soutien hors opérations.

<sup>(21)</sup> Ce dont sont capables certains pays européens comme la Norvège par exemple, mais pas la France qui confie cette ingénierie au niveau opératif, pas toujours avec succès.

en pratique comme en atteste le déploiement *Aigle* en Roumanie. Actuellement, ce rôle est tenu au prix de fortes complications en matière juridique et financière incompatibles avec la vitesse de décision requise par la haute intensité. Par exemple, pour ajouter un simple officier étranger à une coalition, cela implique de renégocier de nombreux accords comme le montrent les travaux interminables d'état-major pour l'accueil de la *task force Takuba*, force européenne au Mali, dont le format et les moyens alloués changeaient régulièrement au gré des discussions entre les Nations. Une solution serait, pour la France, comme le font les Américains, de disposer d'accords-type et de capacités budgétaires de préfinancements au profit de nos alliés. Cela serait à prendre ou à laisser pour nos partenaires selon les prestations de soutien et les prix définis par nos soins.

\*

\*\*

La volonté du Céma de préparer les armées, directions et services à un engagement majeur dans un contexte de haute intensité milite pour ajuster, à une dose qui ne soit pas un électrochoc, le modèle de soutien des opérations tout en conservant les principes qui expliquent le bon fonctionnement de l'organisation actuelle.

Au-delà, ce qui demeure fondamental pour les officiers du soutien, quel que soit leur armée ou service d'appartenance, c'est de comprendre, grâce à leur expertise et leur expérience des opérations, les besoins du commandement et des forces déployées. Le mot intendance <sup>(22)</sup> ne retrouve-t-il pas tout son sens dans un tel contexte ? ♦

---

<sup>(22)</sup> Du latin « *intendens* », celui qui entend, qui comprend.