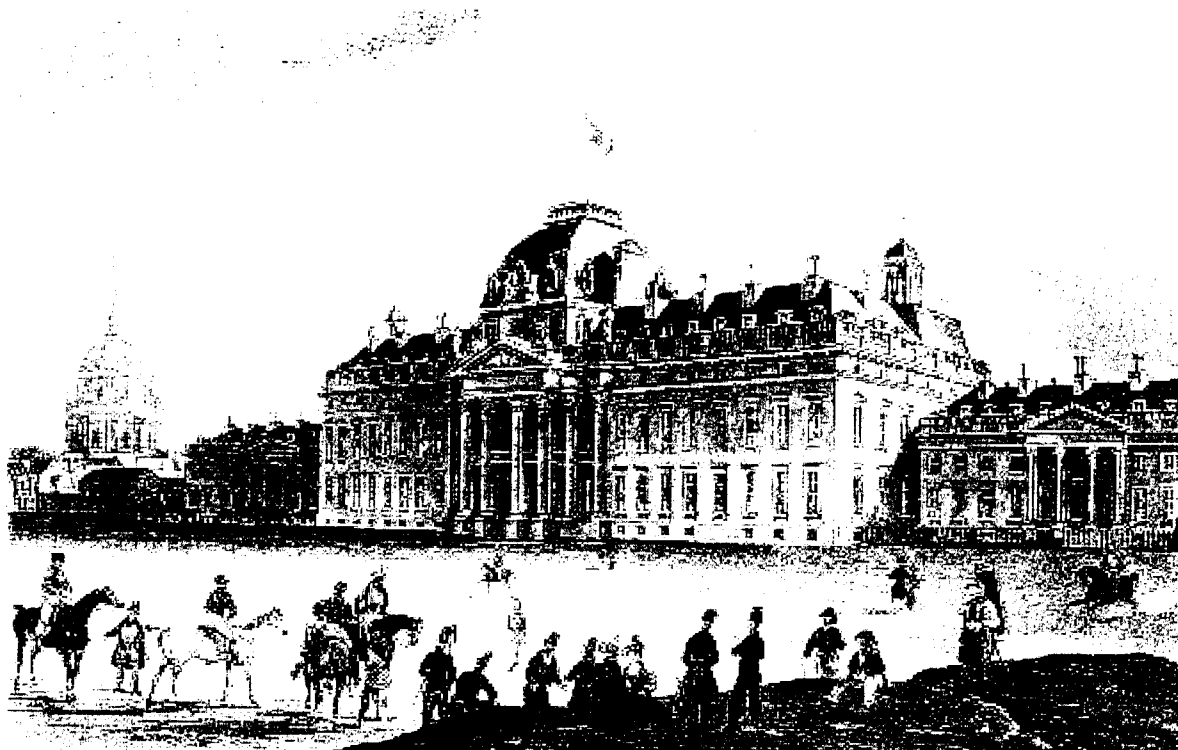




4° Promotion 1996/1997



EPO N° B11

ÉTUDE PARTICULIÈRE A OPTION

METHODE DE RAISONNEMENT OPERATIVE

SOUS LA DIRECTION DU COLONEL FRANCAERT (EMAT)

Chef d'escadron (TERRE) JACQUEMENT (B6)
Lieutenant-colonel (AIR) ROUX (B1)
Major (TERRE/PAYS-BAS) SLEURINK (B4)
Major (USMC/ETATS-UNIS) DEVIN (B6)

PLAN

Préambule

Bibliographie

INTRODUCTION

I - PRESENTATION DE 5 APPROCHES EN MATIERE DE PLANIFICATION

11 - Méthode américaine (annexe 1)

12 - Méthode néerlandaise

13 - Méthode britannique

14 - Méthode OTAN (annexe 2)

15 - Méthode française (annexe 3)

II - COMPARAISON ENTRE LE G.O.P. DE L'OTAN ET LE PROCESSUS FRANÇAIS
(annexe 4)

III - LA PRISE EN COMPTE DU CARACTERE INTERALLIE DES OPERATIONS

31 - Concepts communs indispensables pour planifier dans un état-major interallié

32 - Grandes lignes d'une méthode permettant le travail en commun d'un état-major interallié

IV - PROJET DE MODIFICATION DU PROCESSUS DE PLANIFICATION
(annexe 5)

CONCLUSION

Préambule :

Dans le cadre de l'enseignement dispensé au Collège Interarmées de Défense (C.I.D.), un groupe de quatre stagiaires a effectué une étude particulière à option (EPO) intitulée « méthode de raisonnement opérative ». Cette étude était placée sous la direction du Colonel FRANCCART de l'EMAT

Le présent document a pour objet de rendre compte des travaux effectués.

Le groupe, spécifiquement constitué pour l'étude, comprenait deux officiers français - un de l'Armée de l'Air et un de l'Armée de Terre - un officier américain du corps des Marines et un officier néerlandais de l'Armée de Terre.

17 demi-journées, incluant les prises de contact et la recherche des documents de référence, étaient affectées à cette étude. Le major DEVIN s'est ainsi rendu à MONS, au SHAPE, et à l'ambassade des Etats-Unis à PARIS. Le major SLEURINK a pris contact avec son attaché militaire. Les officiers français se sont rendus à l'EMA/Emploi et à l'EMIA à CREIL. Au cours de cette dernière visite, le 21 février, ils ont obtenu du Colonel MANET des informations qui ont conduit à insister davantage sur la comparaison entre le processus français et le processus de l'OTAN. En effet, l'EMIA a reçu du Chef d'Etat-Major des Armées un mandat très précis dans la perspective d'une réintégration complète de la FRANCE au sein de l'OTAN.

Les deux mandats sont rappelés ci-après :

Mandat de notre étude (colonel FRANCCART, EMAT)

« Les récentes orientations politiques ont fait apparaître la volonté française de pouvoir être le leader dans une opération multinationale.

La capacité de mise sur pied d'un PCIAT constitue un des aspects du problème, l'autre aspect étant l'aptitude à concevoir et à conduire l'action d'un état-major composé d'officiers se référant à différentes cultures et formations militaires.

Ainsi, les états-majors alliés utilisent pour la planification et la conception des opérations « the deliberate planning process » et « estimate process » qui prennent en compte un certain nombre de concepts opérationnels tels que « end state », « center of gravity », « lines of operation », decisive points », etc ...

La France, pour sa part, dispose actuellement pour l'armée de terre de la méthode de raisonnement tactique (MRT), et au niveau interarmées de la méthode d'appréciation d'une situation militaire (MASM).

Le groupe de travail B11 s'attachera, après une étude comparative des différentes approches, à proposer :

- les concepts communs indispensables pour planifier dans un état-major multinational
- les grandes lignes d'une méthode permettant le travail en commun d'un état-major multinational ».

Mandat confié par le CEMA à l'EMIA (colonel MANET, EMIA)

« La procédure à appliquer pour la conduite des travaux de planification de nos engagements interarmées a été définie par l'instruction provisoire n°286/DEF/EMA/EMP.2 du 17 avril 1996.

Pour leur part, les deux commandements suprêmes de l'Alliance Atlantique ont promulgué, en octobre 1996, le GOP (Bi-MNC Guidelines for Operational Planning), document qui définit l'unique procédure de planification à utiliser au sein de l'OTAN.

Ces deux procédures présentent, sur le fond comme sur la forme, des différences qui ne facilitent pas nos travaux de planification : nous devons en effet utiliser deux méthodes distinctes, suivant qu'il s'agit de planifier une opération purement nationale ou une opération

multinationale placée sous commandement de l'OTAN, comme c'est actuellement le cas en ex-YOUGOSLAVIE.

Afin de simplifier nos travaux de planification, j'estime indispensable d'adopter une méthode unique de planification, utilisable en toutes hypothèses.

J'ai en conséquence l'honneur de vous demander de bien vouloir me proposer les modifications à apporter à l'instruction provisoire n° 286, afin de rapprocher autant qu'il est possible notre procédure de planification de celle de l'OTAN. Vous conduirez votre étude selon les principes suivants :

- découper la procédure de planification en phases identiques à celles du GOP ;
- modifier la méthode d'appréciation de situation (MAS) actuellement utilisée au Collège Interarmées de Défense, afin de l'intégrer de façon concrète aux différentes phases de la procédure de planification ; cet aspect de l'étude devra être abordé en liaison étroite avec le CID ;
- adopter des termes de vocabulaire militaire qui ne présentent aucune ambiguïté au regard de la terminologie correspondante de l'OTAN. »

L'étude entreprise par notre groupe a voulu tenir compte de ces derniers éléments. C'est la raison pour laquelle nous avons insisté, dans la deuxième partie, sur le processus français et celui de l'OTAN.

Enfin, il convient de souligner que le recueil des documents de base pour conduire notre étude nous a demandé beaucoup de temps. Ainsi, à titre d'exemple, nous n'avons obtenu le GOP, dernier document de l'OTAN, que le 21 février, c'est à dire dans le deuxième tiers temps de nos travaux.

DOCUMENTS DE REFERENCE

FRANCE :

1. Instruction provisoire n°286/DEF/EMA/EMP.2/DR du 17 avril 1996
2. Instruction provisoire n°556/DEF/EMA/EMP.1/DR du 27 juin 1994
3. Lettre n° 0080/DEF/EMA/EMP.1/DR du 1 février 1995
4. Glossaire interarmées de termes et expressions traitant de l'emploi opérationnel des forces
5. Instruction générale pour l'emploi des forces terrestres (1994 - pré-publication)
6. Méthode d'Appréciation de Situation Militaire, édition d'octobre 1996
7. Méthode de raisonnement tactique, version 7 de juin 1996

ETATS-UNIS :

1. « Doctrine for planning joint operations (Joint Pub 5-0) » du 13 avril 1995, incluant le Decision Planning Process

GRANDE-BRETAGNE :

1. « Doctrine for joint and combined operations (JWP 0-10) »

PAYS-BAS :

1. « Militaire Doctrine » de novembre 1996 (ISBN 9012 08389 3), ouvrage publié par l'armée de terre néerlandaise.

OTAN :

1. « AFCENT/AFNORTHWEST BI-MSC OPERATIONS PLANNING PROCESS (BIMOPP) » enregistré sous le n° 1220.24/AFCENT et 1220.24/AFNWOJ du 07 septembre 1995
2. « MNC'S GUIDELINES FOR OPERATIONAL PLANNING (GOP) » enregistré sous : SHAPE/1220/SHOPJ/96 et ACLANT/53/100/3/1 d'octobre 1996

L'EPO n° C10 réalisée par des stagiaires de la 2° promotion du CID en 1994-1995 peut également être consultée. Cette EPO, déjà mandatée par l'EMIA, traitait de l'adaptation de la Méthode d'Etat-Major (ex MASM) à nos engagements multinationaux. Elle avait été menée par le colonel VILLA (AIR, ITALIE), le lieutenant-colonel LEFORT (AIR), le capitaine de frégate WARNAUTS (BELGIQUE), le lieutenant-colonel DURAND et le commandant GRISOLLE (TERRE). Elle peut être consultée aux archives CID/ETR.

INTRODUCTION :

Les bouleversements du contexte international ont pour conséquence que les forces armées soient désormais capables de répondre aux nouveaux risques par des aptitudes nouvelles, et de s'engager dans des opérations de types et d'intensités beaucoup plus diversifiées.

Quatre grandes catégories de missions ont été assignées aux forces armées : préservation des intérêts vitaux de la France contre toute forme d'agression, contribution à la sécurité et à la défense de l'espace européen et méditerranéen, contribution aux actions en faveur de la paix et pour le respect du droit international, et contribution aux tâches de service public.

Si dans des cas limités et pour des opérations de faible intensité, il restera possible de poursuivre des objectifs nationaux avec les seuls moyens français, dans la majorité des opérations, les forces seront partie prenante d'une coalition. Cette coalition sera interalliée ou multinationale. Le vocable « interallié » qualifie une structure regroupant des personnels et moyens appartenant à au moins 2 nations adhérant à la même organisation politico-militaire de sécurité. C'est le cas de l'OTAN et de l'UEO. Le vocable « multinational » qualifie une structure regroupant des personnels et moyens appartenant à au moins 2 nations n'adhérant pas à la même organisation politico-militaire de sécurité. C'est souvent le cas des opérations menées sous l'égide des Nations Unies.

Si dans le premier cas (interallié) les forces des nations participantes disposeront de doctrines et de procédures communes et auront atteint un certain degré d'interopérabilité, il n'en sera pas de même dans le deuxième cas (multinational) ce qui accroîtra la complexité et les aléas de l'opération. Il est donc utile de préciser que notre étude ne s'intéressera qu'au premier cas.

Par ailleurs, depuis une dizaine d'années, les documents de doctrine militaire de nos alliés, et en particulier les documents américains, font apparaître un niveau intermédiaire entre la tactique et la stratégie, appelé « operational level ». La prise en compte, dans la réflexion militaire française, de ce nouveau niveau date de l'instruction générale d'emploi des forces terrestres (I.G.E.F.T.) de 1993 où il est dénommé « niveau opératif ». Ce niveau opératif est censé correspondre au théâtre d'opérations. Il est défini comme « le niveau de planification, de conduite et de coordination des opérations interarmées menées sur le théâtre, et du soutien des forces correspondantes ». La distinction entre le niveau tactique et opératif ne repose pas sur un volume de forces, mais sur le niveau de responsabilités et de décision reconnu au chef militaire considéré. Le commandant interarmées de théâtre, qui dispose d'un PC interarmées, définit les objectifs à atteindre, les modes d'action à utiliser et répartit les ressources mises à sa disposition. Il dispose d'adjoints, COMTERRE, COMAIR et COMNAV dont il définit les attributions. Dans le cas où les forces françaises participent à une opération sous commandement allié, le CEMA désigne un commandant des éléments français, le COMELEF. Ce dernier doit veiller à la conformité de l'emploi des forces françaises avec les options nationales et assure des responsabilités d'ordre organique (logistique, administration et discipline).

Dans le double contexte actuel, celui de planification à un échelon opératif, et la volonté française de réintégrer les structures militaires de l'OTAN à condition qu'on lui offre des responsabilités qu'elle est légitimement en droit d'attendre en regard de son statut de grande puissance, il convient de se poser les questions suivantes : est-il opportun de modifier l'IM n° 286 du 17 mars 1996 ? Si oui, dans quelle mesure faut-il la modifier ? Faut-il adapter notre processus à celui en vigueur à l'OTAN ? Faut-il purement et simplement adopter le processus OTAN ? Faut-il conserver un ou deux processus ? Faut-il modifier notre vocabulaire pour le rendre compréhensible dans les états-majors interalliés ? Autant de questions auxquelles le CEMA a en partie répondu à travers le mandat qu'il a confié à l'EMIA de CREIL (cf préambule).

Après une présentation de cinq approches en matière de planification, puis une comparaison entre le processus OTAN et le processus français, l'étude évoque la nécessité de prendre en compte le caractère interallié des opérations en proposant notamment les grandes lignes d'une méthode de raisonnement opérative, avant d'aborder les propositions d'intégration de la MASM dans le processus de planification, propositions émises par l'EMIA de CREIL.

I - PRESENTATION DE CINQ APPROCHES EN MATIERE DE PLANIFICATION

11 - La méthode américaine (« Doctrine for joint and combined operations ») (cf annexe 1 composée de 7 pages)

111 - Synthèse de la méthode de planification du niveau opératif

La méthode de planification des forces armées américaines au niveau opératif pour développer un plan de campagne ou d'opération n'est pas encore formellement définie. Bien qu'il existe deux méthodes de planification pour élaborer un plan d'opération (OPLAN) ou d'éventualité (CONPLAN) au niveau stratégique, ni l'une, ni l'autre ne se trouve spécifiquement au niveau opératif. Ces deux méthodes, le *Deliberate Planning Process* (DPP) et le *Crisis Action Planning* (CAP), cependant sont modifiées en termes généraux par les commandants des commandements concernés pour élaborer un plan de campagne. La prépondérance d'usage de l'une ou de l'autre méthode dépend surtout des délais impartis.

Le *Deliberate Planning Process* est plutôt utilisé pour la planification en temps de paix afin d'évaluer une situation spécifique et planifier une réponse militaire. Il est employé lorsque les délais impartis permettent la participation totale des commandants et des états-majors pour faire la planification. Il faut normalement entre 18 et 24 mois pour dérouler cette méthode et développer un plan d'action militaire dans un environnement hostile. Elle est préparée avec une perspective régionale, utilisant les capacités américaines mesurées en forces armées, transport et soutien. Elle souligne le déploiement stratégique des forces, de l'équipement et de l'alimentation basé sur le concept d'opérations du CINC. Ce plan d'opérations est développé utilisant les conditions données ennemies (suppositions) qui seront ripostées avec les ressources disponibles pendant le cycle de planification.

En revanche, le *Crisis Action Planning* est une méthode de planification dynamique en nature, où les données de renseignement augmentent heure par heure. Le processus de *Crisis Action Planning* sert à une transition de la planification des opérations militaires (OPLAN) à leur exécution (OPORD). Dans ce cas, le *Deliberate Planning Process* soutien, le *Crisis Action Planning* en anticipant les crises potentielles et en développant des OPLAN's qui facilitent le développement rapide et le choix d'un mode d'action amie pour faire face à la crise.

La méthode de planification utilisée pendant le *Crisis Action Planning* est parallèle au *Deliberate Planning Process*. Cependant, à la différence du *Deliberate Planning Process*, les étapes de planification peuvent être faites dans l'ordre, simultanément ou omises tout à fait. La séquence exacte des procédures est déterminée par les délais à réaliser la planification et par l'importance de la crise.

En conclusion, les deux méthodes de planification américaines, *Deliberate Planning Process* ou *Crisis Action Planning* sont d'abord destinées au niveau stratégique. Cependant, il faut constater que les deux méthodes sont adaptées au niveau opératif par les commandants des commandements concernés pour faire la planification à leur niveau de guerre. La seule différence s'agissant des deux méthodes et des deux niveaux de guerre est le focus de chacune. Autrement dit, les objectifs, la situation future recherchée, les centres vitaux, les lignes d'opérations et les points culminants sont différents à chaque niveau. Ces principes sont valables pour toutes les forces armées américaines jusqu'au niveau tactique où, l'explication des méthodes de planification utilisées, mérite un livre à part entière.

112 - Rappel des définitions des principaux termes utilisés dans la planification américaine.

LE NIVEAU OPERATIF DE LA GUERRE (OPERATIONAL LEVEL OF WAR)

C'est le niveau de guerre auquel des campagnes et des opérations majeures sont planifiées, menées et gérées pour accomplir les objectifs stratégiques dans un théâtre ou région d'opérations. Les activités à ce niveau joignent les niveaux tactiques et stratégiques en établissant les objectifs opératifs nécessaires pour accomplir des objectifs stratégiques. Ces activités impliquent une dimension temporelle et spatiale plus vaste qu'au niveau tactique; elles assurent le soutien administratif et logistique des forces tactiques et elles fournissent les moyens par lesquels les réussites tactiques sont exploitées pour atteindre les objectifs stratégiques.

L'ART OPERATIONNEL (OPERATIONAL ART)

Emploi des forces armées militaires pour atteindre des objectifs stratégiques et/ou opératifs par la création, l'organisation, l'intégration et la conduite des stratégies, des campagnes, des opérations majeures et des batailles. L'art opérationnel traduit la stratégie du chef en conception opérationnelle et, ultérieurement, l'action tactique en intégrant les activités clefs de tous niveaux de guerre.

L'art opérationnel détermine le « quand », « où » et la raison pour laquelle des forces majeures seront employées, et devrait influencer le dispositif ennemi avant le début des hostilités. Il gouverne le déploiement de ces forces, leur obligation de combattre ou se retirer et le schéma des batailles et des opérations majeures pour atteindre les objectifs opérationnels et stratégiques.

LES LIGNES D'OPERATION (LINES OF OPERATION)

Elles définissent l'orientation directionnelle d'une force dans le temps et l'espace par rapport à l'ennemi. De plus, elles relient une force entre sa base d'opération et ses objectifs.

Une force utilise **les lignes intérieures** lorsque ses opérations divergent d'un point central. Les lignes intérieures profitent à une force plus faible en la laissant déplacer latéralement son effort principal plus vite que l'ennemi.

Une force utilise **les lignes extérieures** lorsque ses opérations convergent sur l'ennemi. Une opération réussie utilisant les lignes extérieures nécessite une force plus forte et mobile, mais elle peut donner l'opportunité pour encercler et détruire un ennemi moins fort et mobile.

En temps de guerre moderne, les lignes d'opération atteignent un aspect dans trois dimensions et dépassent le cadre du concept de manoeuvre. Un « joint force commander » les utilise pour cerner les effets de puissance de combat vers l'état final désiré. Un « joint force commander » applique la puissance de combat dans les trois dimensions de l'espace et dans le temps pour intégrer les capacités d'une force interarmées pour converger vers et détruire les « centres vitaux » ennemis.

LES CENTRES VITAUX (CENTERS OF GRAVITY)

Les centres vitaux sont la base des capacités d'une force militaire. Ce sont ces caractéristiques, ces capacités ou ces sites desquels une force militaire dérive sa liberté d'action, sa puissance physique ou sa volonté de combattre. Au niveau stratégique, les centres vitaux peuvent inclure une force armée, la solidarité d'une alliance, la volonté nationale ou publique, un groupe de capacités critiques ennemies ou la stratégie nationale elle-même. Au niveau opératif, les centres vitaux se définissent comme les systèmes de commandement, le soutien logistique, le moral des forces ou les principales capacités ennemies.

L'essence de l'art opérationnel se trouve dans la capacité à concentrer les efforts contre les sources de puissance ennemie pour les détruire ou les neutraliser. En théorie, la destruction ou la neutralisation des centres vitaux ennemis est le chemin le plus directe vers la victoire. Cependant, les centres vitaux peuvent changer pendant le cours d'une opération et, à un moment donné, les centres vitaux ne peuvent pas être perceptibles.

Selon la définition américaine, il faut constater qu'il n'y a pas de changement du terme « **centres vitaux** » entre le niveau opératif et stratégique. Il est seulement le focus d'effort qui change entre les deux niveaux. Autrement dit, les centres vitaux au niveaux opératif sont différents que ceux au niveaux stratégique cependant, le terme reste le même.

LES POINTS DECISIFS (DECISIVE POINTS)

En identifiant et contrôlant correctement les points décisifs, un commandant peut gagner un avantage précieuse sur l'ennemi et influencer le résultat d'une action. Les points décisifs sont normalement **géographiques en nature**, tel qu'une colline, une ville, une base aérienne ou une voie maritime resserrée. Ils peuvent aussi inclure les postes de commandement, les limites critiques, l'espace aérien ou un centre de communication. **Les points décisifs ne sont pas des « centres vitaux »; ils sont les clés pour attaquer les « centres vitaux » bien protégés.** Le commandant, pendant le cours d'une opération désigne les points décisifs plus importants comme objectifs et attribue les ressources nécessaires pour les contrôler, les détruire ou les neutraliser.

LA SITUATION FUTURE RECHERCHEE (END STATE)

Pendant toute la planification aux niveaux de guerre stratégique, opératif et tactique, la situation future recherchée est déterminée. Elle sert à lier les buts politiques aux objectifs militaires stratégiques et opératifs en définissant les conditions qui constituent la réussite de la campagne ou de l'opération. Contrairement à la définition française, la situation future recherchée américaine n'inclue ni les conditions d'engagement ni les conditions d'emploi des forces sur le théâtre, mais seulement les termes qui signifient que les buts militaires sont remplis, et la terminaison de l'opération.

Donc, la situation future recherchée est un groupe de conditions requis pour réaliser les objectifs stratégiques directement liés aux actions du niveau opératif. Elle peut s'agir d'une situation future recherchée préliminaire décrite par un groupe de conditions militaires, lorsque la force militaire n'est plus le moyen principal pour remplir les objectifs stratégiques. Elle peut aussi être une situation future recherchée qui comprend le retour vers un état de paix et de stabilité incluant des conditions diplomatiques, économiques et militaires.

Simplement dit, la situation future recherchée représente un groupe de conditions requis pour résoudre une crise et transférer de l'usage prédominant de l'instrument militaire de puissance nationale aux autres instruments.

LA FIN D'UNE OPERATION (ACHEVEMENT)

Liée directement à la situation future recherchée; savoir quand à terminer les opérations militaires et comment préserver les avantages acquis fait partie de la planification au niveau opératif. Avant que les forces soient engagées, le commandant du théâtre doit savoir comment l'état-major des forces armées compte terminer l'opération, et s'assurer que les résultats durent. En temps de guerre, ce schéma se déroule par la nature de la guerre elle-même. Les guerres de disputes territoriales ou d'avantage économique sont normalement « interest-based » et peuvent s'achever par des moyens de négociation, persuasion, ou contrainte. Les guerres menées sous prétexte d'idéologie, d'ethnicité, de religion ou de culture sont normalement « value-based » c'est-à-dire rarement ouvertes aux négociations.

Toutes les opérations militaires se concluent normalement par l'accomplissement des buts stratégiques pour lesquels le chef d'état-major des armées a engagé les forces militaires. Dans quelques cas, ces buts seront les objectifs stratégiques militaires qui une fois remplis, laissent le champ libre à d'autres domaines utilisant d'autres moyens pour réaliser des objectifs plus vastes.

ANNEXE I

**Le "Deliberate Planning Process" (DPP)
PLANIFICATION AMERICAINE A FROID
réf: Joint Publication 5-0**

**JCS DETERMINE LE BESOIN D'UN
PLAN D'OPERATION
(SITUATION EXISTANTE
OU ENVISAGEE)**

LANCEMENT DE PLANIFICATION D'UNE OPERATION
PAR LE CINC CONFORMEMENT AU JSCP

ELABORATION DE LA DIRECTIVE DE
PLANIFICATION PAR L'ETAT-MAJOR
DU CINC

LANCEMENT DE PLANIFICATION PAR
LES COMMANDEMENTS SUBORDONNES
AU CINC

ALLOCATION DES FORCES ET RESSOURCES
PER CHAQUE SERVICE ET
COMMANDEMENT SUBORDONNE

ANALYSE DE LA MISSION
(MISSION ANALYSIS)
PAR L'ETAT-MAJOR DU CINC

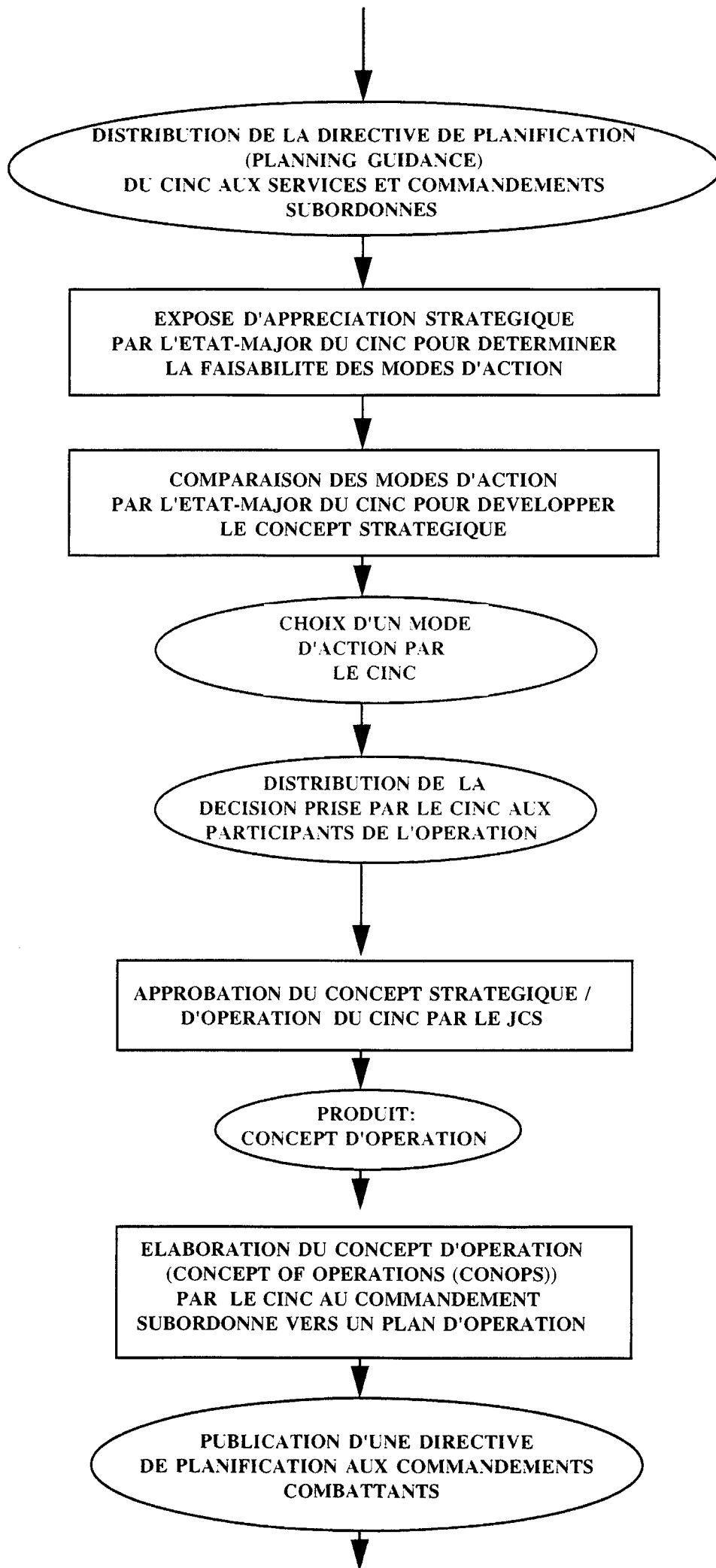
REFORMULATION DE LA MISSION
PAR L'ETAT-MAJOR DU CINC

LES CONSEILS DE PLANIFICATION INITIALE
DU CINC DONNES A SON ETAT-MAJOR

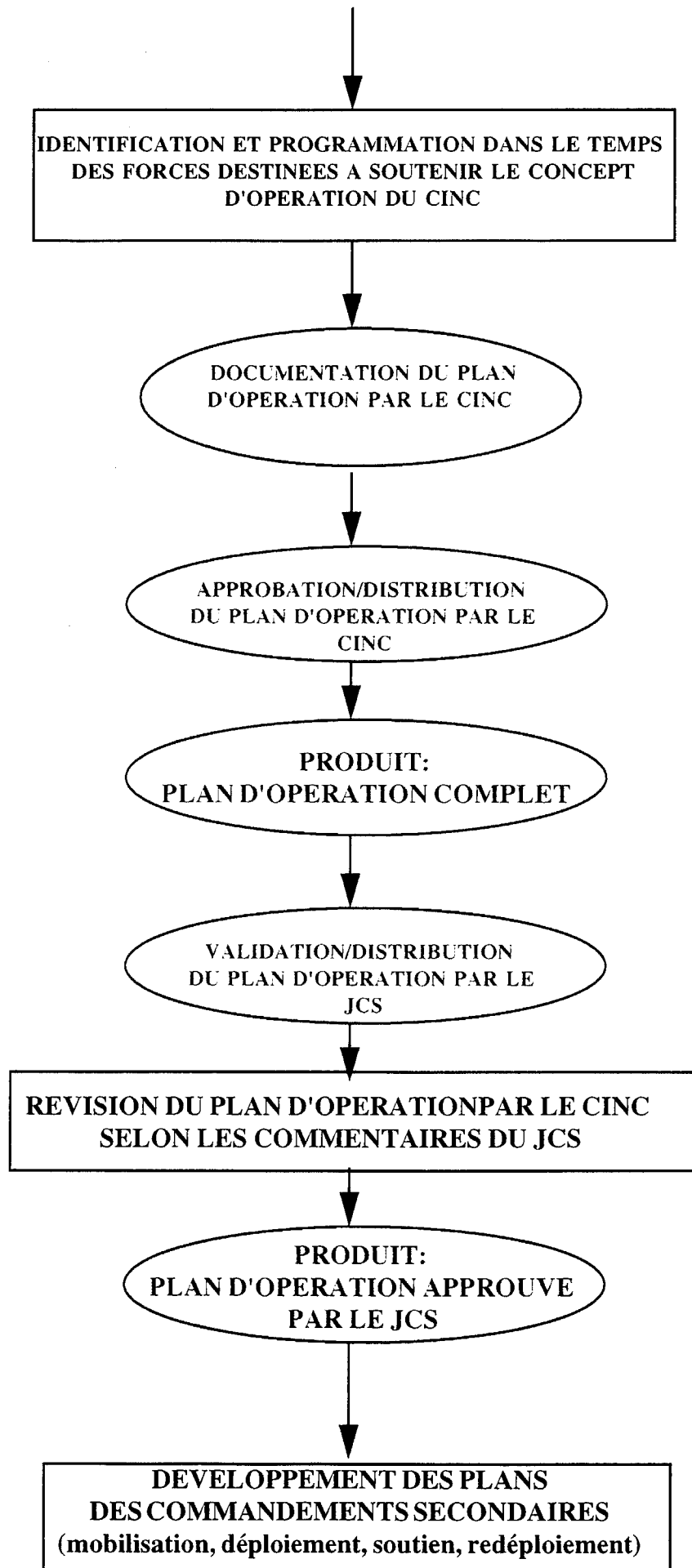
PHASE	ETAPE
① PHASE DE LANCEMENT (INITIATION STAGE)	<u>1.1</u> ANALYSE DU JSCP * PAR LE CINC
	<u>1.2</u> ELABORA - TION DE LA DIRECTIVE DE PLANIFICA - TION
	<u>1.3</u> TACHES DE PLANIFI - CATION DONNEES AUX CMDT'S SUBOR - DONNES
	<u>1.4</u> ALLOCA - TION DES FORCES ET RESSOURCES
② PHASE DE DEVELOP - PEMENT DU CONCEPT (CONCEPT DEVEL - OPMENT STAGE)	<u>2.1</u> ANALYSE DE LA MISSION
	<u>2.2</u> CONSEILS DE PLANIFICA - TION

*JSCP: Joint Strategic Capabilities Plan

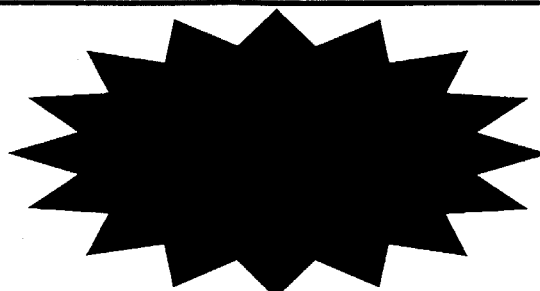
PHASE	ETAPE
② (CONCEPT DEVEL - OPMENT STAGE)	<u>2.2</u> CONSEILS DE PLANIFICA - TION
	<u>2.3</u> APPRECI - ATION STRATE - GIQUE
	<u>2.4</u> APPRECI - ATION DES MODES D'ACTION (COMMAN - DERS ESTIMATE)
	<u>2.5</u> DEVEL - OPPEMENT DE CONCEPT STRAT - EGIQUE DU CINC
	<u>2.6</u> APPROBA - TION DU CONCEPT D'OPERA - TION
③ PHASE D'ELABO - RATION DU PLAN	<u>3.1</u> ELABORA - TION DU CONCEPT D'OPERA - TION



PHASE	ETAPE
(PLAN DEVELOPMENT STAGE)	3.2 PLANIFICATION DES FORCES
	3.3 DOCUMENTATION DU PLAN D'OPERATION
	3.4 APPROBATION DU PLAN D'OPERATION
④ PHASE D'EXAMEN DU PLAN (PLAN REVIEW STAGE)	4.1 VALIDATION DU PLAN D'OPERATION
⑤ PHASE DE PLANIFICATION DES COMMANDEMENTS SECONDAIRES (SUPPORTING PLANS)	5.1 DEVELOPPEMENT DES PLANS DES COMMANDEMENTS SECONDAIRES



**Le "Crisis Action Planning " (CAP)
PLANIFICATION AMERICAINE A CHAUD
réf: Joint Publication 5-0**



PHASE	ETAPE
① PHASE DE DEVELOPPEMENT DE LA SITUATION (SITUATION DEVELOPMENT STAGE)	1.1 SUIVRE DE PRES LA SITUATION MONDIALE
	1.2 RECONNAITRE LE PROBLEME
	1.3 SOUMETTRE L'EVALUATION DU CINC
② PHASE D'EVALUATION DE LA CRISE (CRISIS ASSESSMENT STAGE)	2.1 EVALUATION DE LA SITUATION
	2.2 CONSEILLER DE L'ACTION MILITAIRE POSSIBLE

SUIVI DE L'EVENEMENT PAR LE COMMANDEMENT OPERATIONNEL (MSC ou PSC) RESPONSABLE POUR LA REGION

SUIVI DE L'EVENEMENT PAR LE CINC / PREPARATION D'UNE EVALUATION DE L'EVENEMENT

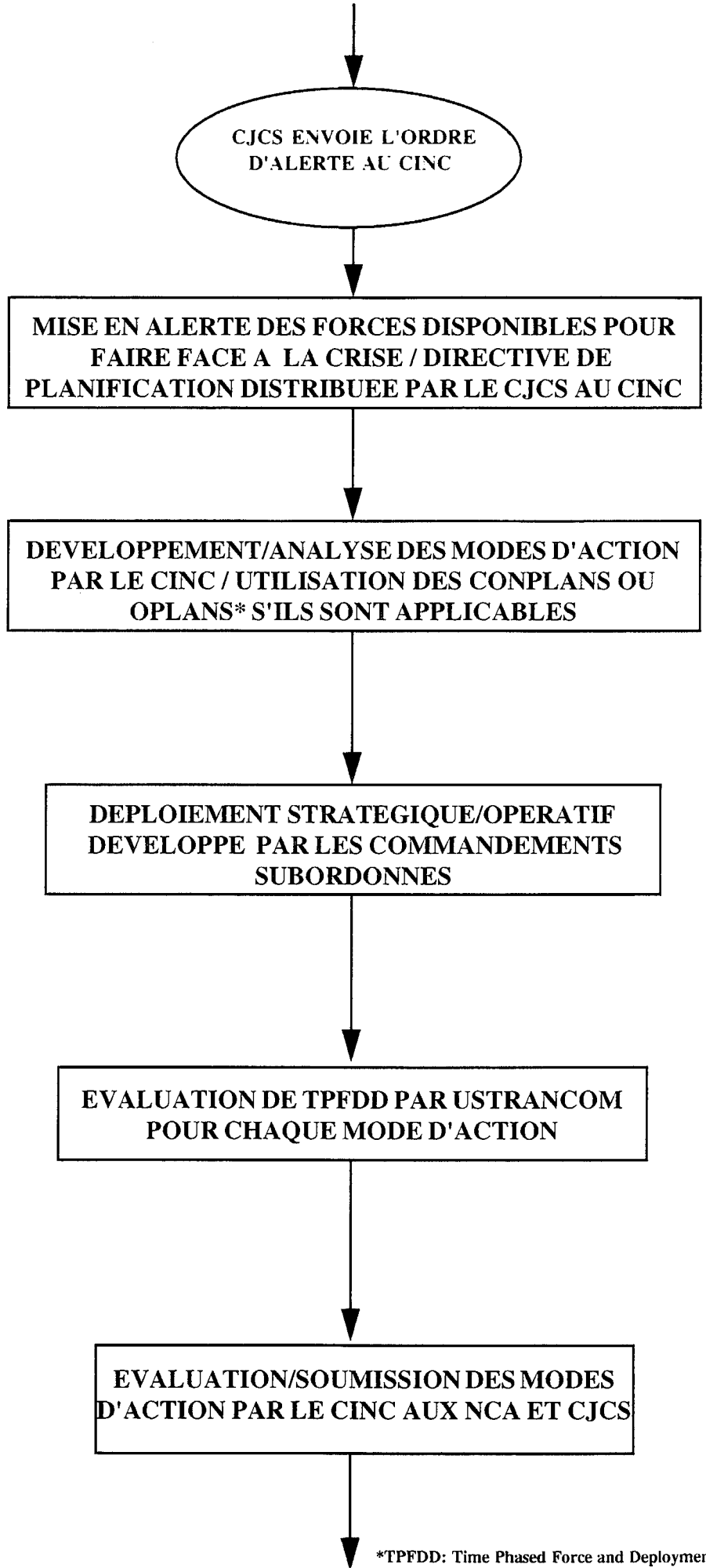
SOUMISSION D'EVALUATION DE L'EVENEMENT PAR LE CINC AU NCA * ET AU CJCS*

ANALYSE DE L'EVENEMENT PAR LE NCA, CJCS, JCS POUR DETERMINER SI L'EVENEMENT JUSTIFIE LA PREPARATION D'UNE OPTION MILITAIRE

DECISION DU NCA POUR SUIVRE DE PRES LA CRISE OU COMMENCER LE DEVELOPPEMENT DES OPTIONS MILITAIRES

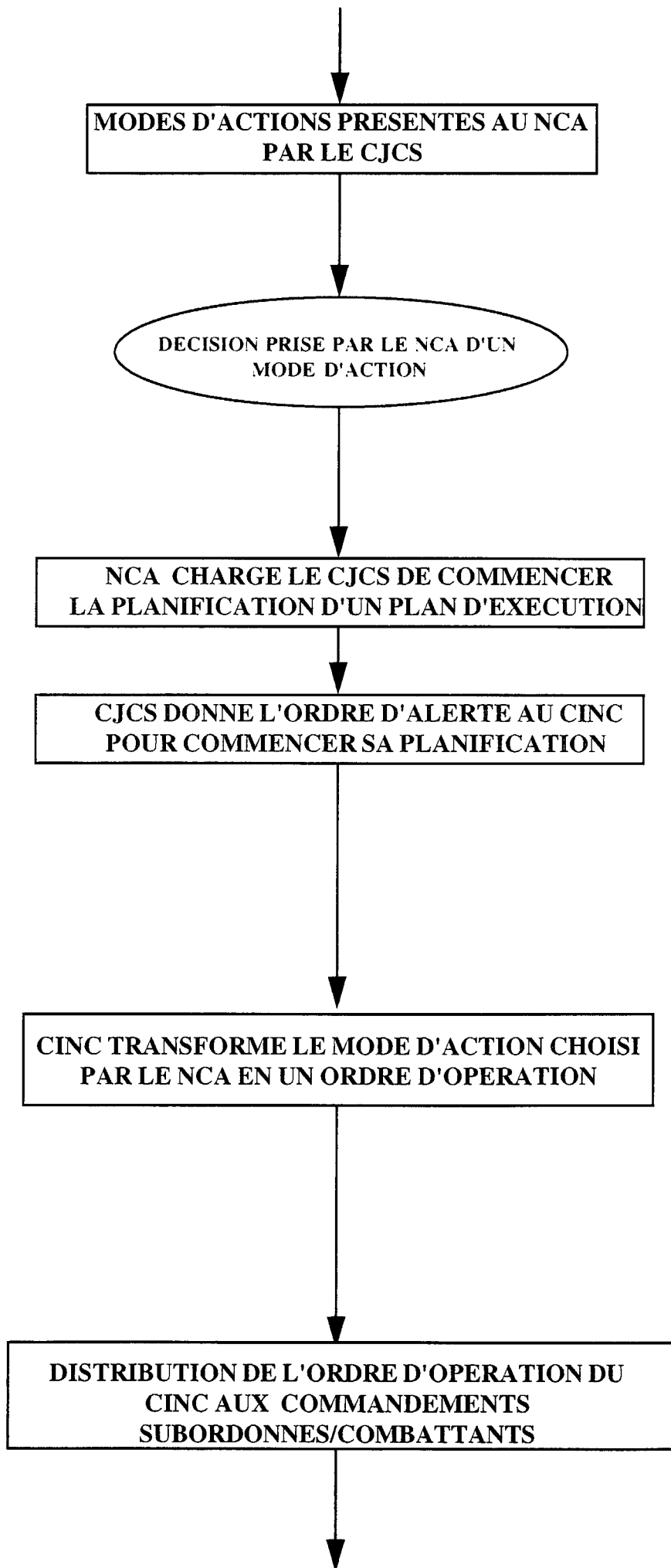
* NCA: National Command Authority
* CJCS: Chairman of the Joint Chiefs of Staff
* JCS: Joint Chiefs of Staff

PHASE	ETAPE
③ PHASE DE DEVELOPPEMENT DES MODES D'ACTION (COURSE OF ACTION DEVELOPMENT STAGE)	3.1 MISE EN ETAT D'ALERTE
	3.2 DEVELOPPEMENT DES MODES D'ACTION
	3.3 CREATION/ MODIFICATION DE TPFDD*
	3.4 PREPARATION / EVALUATION DEPLOIEMENT
	3.5 EVALUATION DES MODES D'ACTION

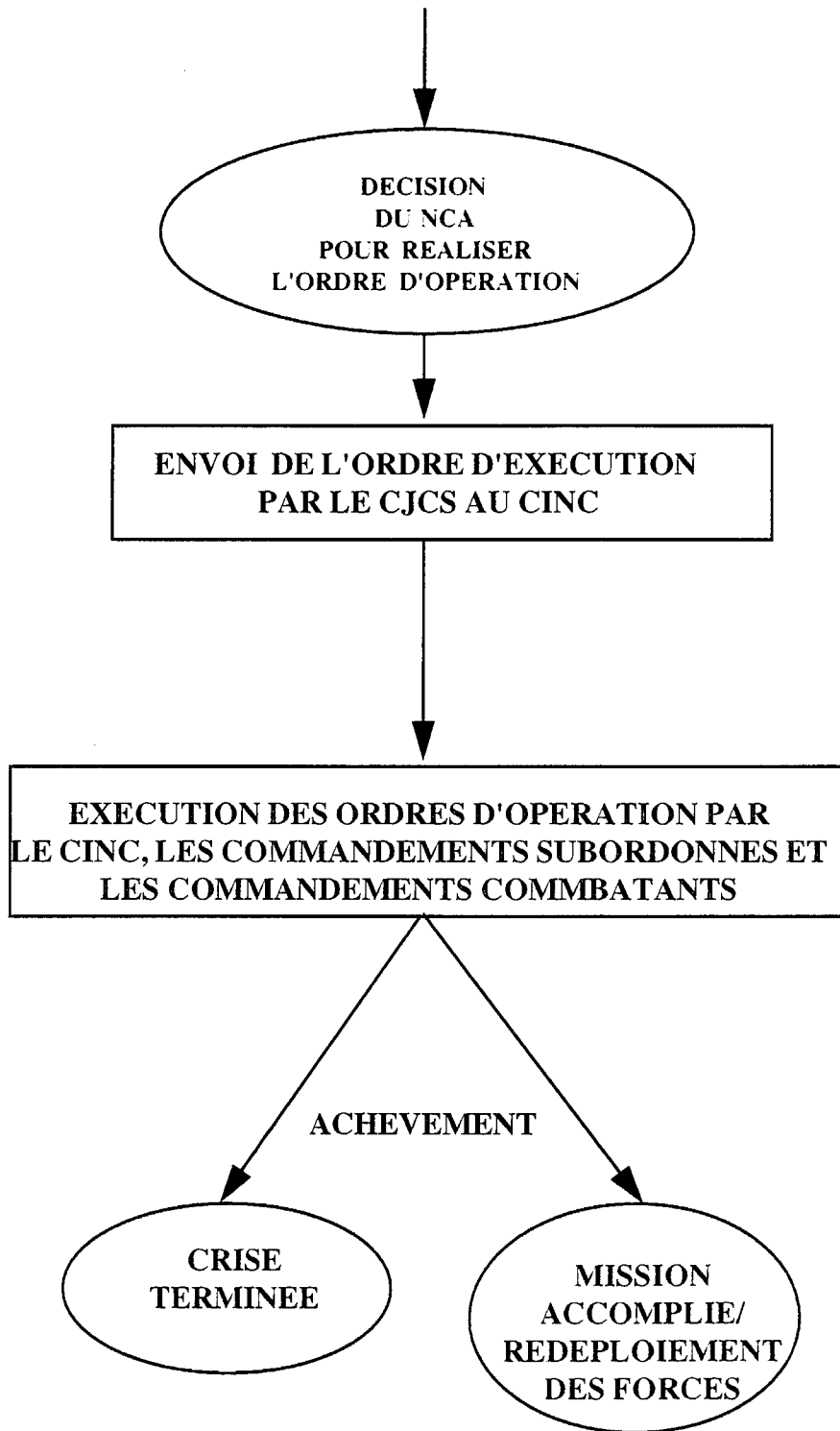


*TPFDD: Time Phased Force and Deployment Data
 *CONPLAN: Contingency Plan
 * OPLAN: Operations Plan

PHASE	ETAPE
④ PHASE DE SELECTION D'UN MODE D'ACTION (COURSE OF ACTION SELECTION STAGE)	4.1 PRESENTATION DES MODES D'ACTION
	4.2 SELECTION D'UN MODE D'ACTION
	4.2 COMMENCEMENT DE PLANIFICATION D'UN PLAN D'EXECUTION
⑤ PHASE DE PLANIFICATION D'EXECUTION (EXECUTION PLANNING STAGE)	5.1 DEVELOPPEMENT DE L'ORDRE D'OPERATION
	5.2 DISTRIBUTION DE L'ORDRE D'OPERATION



PHASE	ETAPE
⑥ PHASE D'EXECUTION (EXECUTION STAGE)	6.1 DECISION PRISE PAR LE NCA*
	6.2 DISTRIBU - TION D'ORDRE D'EXECU - TION
	6.3 MISE EN MARCHÉ DE L'ORDRE D'OPERA - TION



12 - La méthode néerlandaise (« Militaire Doctrine » version de novembre 1996)

Il y a cinq niveaux différents :

- Politico stratégique
- Militaro stratégique
- Opérationnel
- Tactique
- Technique

On ne peut pas les dissocier, il n'y a pas des frontières strictes et rigides, entre eux.

La base est formée par la doctrine de l'OTAN. Les Néerlandais se sont inspirés surtout de la France et du Royaume Uni pour les opérations autres que la guerre, de l'Allemagne et du Royaume Uni pour les opérations de guerre.

Une opération se compose de trois phases différentes :

- la préparation,
- l'emploi,
- la conclusion.

Le soutien, les lignes de communication et le commandement seront toujours sous responsabilité nationale.

Le niveau militaro-stratégique.

La stratégie militaire est une composante intégrale de la stratégie politique. Elle a pour objet de développer et, si nécessaire, d'utiliser tout les moyens militaires afin d'obtenir un but politico-stratégique déterminé. A ce niveau les objectifs des campagnes spécifiques sont déterminés. Ces objectifs sont appelés « *strategic end-state* », la situation stratégique finale. Ils sont énoncés dans des directives stratégiques, avec les moyens disponibles, les contraintes politiques, financières et/ou juridiques, le commandant désigné et, en grande partie, la structure du commandement.

Dans la **stratégie opérationnelle**, il s'agit de concevoir et de conduire des campagnes, interarmées et, dans le cas des Pays-Bas, presque toujours multinationales, afin d'obtenir un objectif militaro-stratégique, déterminé dans une directive stratégique. Le niveau opérationnel fournit la liaison entre les objectifs militaro-stratégiques et l'emploi des forces au niveau tactique sur le théâtre.

On parle plutôt de l'**art opérationnel**. Le commandant doit savoir ce qu'il veut et il doit être capable d'anticiper. Il faut qu'il voie clairement la relation entre l'objectif et les capacités des moyens (multinationaux) disponibles, en connaissant les capacités de l'ennemi. Mais surtout il lui faut bien peser les risques liés à son action.

Le commandant opérationnel doit:

- traduire la situation finale dans des conditions, des termes militaires, et déterminer comment mesurer que les buts sont atteints;
- déterminer les objectifs opérationnels pour atteindre la situation finale;
- fixer l'ordre des actions militaires afin d'obtenir les objectifs opérationnels;
- assigner les moyens nécessaires pour les actions militaires et leur soutien.

Le niveau opérationnel a certaines **caractéristiques spécifiques**, qui, bien sûr, ne sont pas toujours applicables. Sans en parler trop précisément, il s'agit de :

- l'imbrication politique;
- la relation avec l'objectif militaro-stratégique et politico-stratégique. Les deux peuvent causer un changement de la mission (« *mission creep* »);

- l'aspect interarmées, voire en coopération avec d'autres organisations ayant des missions liées à la même situation politique (UNHCR, MSF,...);
- l'aspect multinational, avec pour conséquence des influences nationales;
- les problèmes concernant l'utilisation des moyens, qui ne sont pas prévus longtemps à l'avance (unités, mais surtout infrastructure, etc.);
- la coordination avec les civils.

Les principes de guerre sont valables pour le niveau opérationnel comme pour tous les niveaux militaires. Une opération militaire peut être soit une opération de combat, soit une opération de soutien de la paix.

Les principes de guerre

<u>Opération de combat</u>		<u>Opérations de soutien de la paix</u>
	Protection	Liberté de mouvement
	Concentration	Transparence
Mouvement	Efficacité relative	Utilisation de force minimale
Agir offensivement	Utilisation économique des moyens	Impartialité
Surprise	Unité d'effort	Respect respectif
	Simplicité	
	Flexibilité	
	Crédibilité	
	Initiative	
	Légitimité	

Au niveau opérationnel, trois de ces principes de base sont particulièrement importants :

1. D'abord le commandant opérationnel doit s'assurer de l'**initiative**, qui lui donne la liberté d'agir avec des moyens aussi divers que nécessaire. Le commandant opérationnel doit compter avec les contraintes politiques et militaires déjà reçues, ou différentes en cas de « *mission creep* ».
2. Puis, la **concentration** est essentielle. Comme pour le niveau tactique détruire ou repousser sont les principales manières d'agir, mais pour le niveau opérationnel il est plus important de manoeuvrer de manière à amener l'ennemi dans une position défavorable, physiquement et/ou mentalement.
3. En outre, l'**utilisation économique des moyens**, qui sont parfois juste suffisants, est importante. Donc le commandant opérationnel doit accepter des risques à un endroit afin d'avoir assez de forces à un autre.

Pour la **planification** de toutes les opérations, quelle que soit leur nature, le commandant prend en compte certains **facteurs de planification**, lesquels sont divisés en trois groupes :

1. Les facteurs de planification propres à la mission et à l'objectif du niveau supérieur.
2. Les facteurs de planification propres à son appréciation de la situation.
3. Les facteurs de planification qui influencent l'exécution de l'opération.

Les facteurs de planification propres à la mission et à l'objectif du niveau supérieur sont la situation finale (« *strategic end-state* ») et les objectifs opérationnels (« *operational objectives* »). L'exemple donné dans le livre est le suivant :

« L'objectif opérationnel le plus important de la coalition était la destruction de la réserve mécanisée iraquienne, notamment la garde républicaine. Déloger la force d'occupation iraquienne de Koweït était finalement, d'un point de vue opérationnel, subordonné à cette destruction. »

Les facteurs de planification qui viennent de la propre appréciation de situation du commandement sont :

- Le point d'application (« *centre of gravity* »).
- Les étapes (« *decisive points* »).
- Liens d'opération (« *lines of operation* »).
- Classer (« *sequencing* »), soit séquentiellement, soit parallèlement, les différentes opérations nécessaires pour obtenir la situation finale. Les phases le plus fréquentes sont:
 - La préparation, incluant la mise en place et l'éventuel entraînement additionnel,
 - Le déplacement stratégique vers le théâtre d'opération,
 - Le regroupement et la préparation, incluant l'entraînement, sur le théâtre d'opération,
 - La constitution d'une base logistique et l'organisation du soutien sur place (« *host nation support* »),
 - Le déploiement,
 - L'exécution de l'opération,
 - Des activités après le conflit,
 - Le désengagement des forces,
 - La planification des éventualités (« *contingency-planning* »),
 - Une ou des pauses opérationnelles (« *operational pause* »).

Les facteurs de planification qui influencent l'exécution de l'opération sont la manoeuvre, la vitesse d'exécution par rapport à celle de l'ennemi et le point culminant (« *culminating point* »). Le dernier facteur est le moment où l'on n'arrive plus à conserver la vitesse nécessaire ou à exécuter le type de combat choisi.

Planification nationale des opérations

En fait les Pays Bas n'ont pas de politique de sécurité individuelle. Leur politique est dépendante de la politique de leurs voisins et des organisations internationales dont ils sont membres. L'objectif est en revanche très clair dans tous les cas : la sauvegarde de l'intégrité de leur territoire et le développement de la justice internationale. Les Ministres de Défense, des Affaires Etrangères et de la Coopération sont responsables de la politique de sécurité.

Les Pays Bas préfèrent travailler au sein d'une coalition, soit en coopération dans l'ONU, l'OTAN, l'UEO ou d'autres, soit avec un ou plusieurs grands pays. Les Pays Bas ne seront normalement pas le premier pays à décider l'exécution d'une opération militaire. Ils se contentent donc de suivre les développements internationaux qui peuvent mener à la participation à une opération. Si possible, le CEMA donne des ordres de planification aux armées, afin de faire l'inventaire des possibilités de participation. Cette planification est concentrée sur la disponibilité des différentes unités, le côté militaire opérationnel n'étant pas le

plus important. Dès que participation est vraisemblable, le CEMA ordonne de préparer certaines unités. En fonction des types d'opérations, les délais de mise sur pied de ces unités varient.

Après la demande informelle d'une organisation comme l'ONU ou l'OTAN de fournir des unités, un processus national d'appréciation est suivi au niveau politique, militaire stratégique et opérationnel dans les trois ministères concernés (incluant l'EMA), au niveau tactique et logistique dans les différentes armées.

Le niveau tactique n'entrant pas dans le cadre de cette étude ne sera pas développé ici.

En ce qui concerne le niveau stratégico-opératif, le gouvernement a déterminé un cadre d'examen le 28 juin 1995. Ce cadre se compose de deux parties, une partie formelle et une partie informelle.

La partie formelle comprend les facteurs suivants :

- intérêt national,
- base juridique par rapport au droit international,
- clarté du mandat et du but politique et militaire,
- solidarité, crédibilité, étalement des risques et charges,
- multinationalité,
- base sociale et politique,
- faisabilité de l'objectif militaire,
- disponibilité des unités (pour exécuter d'autres missions si nécessaire),
- clarté de la chaîne de commandement,
- risques pour le personnel,
- clarté des règles d'engagement,
- financement.

La partie informelle, seulement utilisée en interne au ministère de Défense et à l'EMA, comprend les facteurs suivants :

- façon de « commandement » néerlandais,
- possibilité de relève,
- crédibilité de l'organisation qui fournit le mandat pour l'opération,
- comportement de l'opinion publique et de l'opinion politique,
- d'autres influences (OTAN, partis politiques).

Après quelques analyses complémentaires (juridique, médical, financière, etc), le CEMA fait une proposition de participation au Ministre de Défense.

Le commandement opératif est transféré à un commandant international, comme, dans le cas de la SFOR, au général commandant la brigade anglaise. La coopération entre l'Angleterre et les Pays-Bas est fixée dans un mémoire de compréhension binationale. Toutes les 6 semaines, des concertations ont lieu, et de plus les deux CEMA concernés ont autant de contacts que nécessaires.

Sur le théâtre, un officier commande le contingent néerlandais. C'est l'officier le plus élevé en grade, spécialement désigné à ce poste en cas de forte participation néerlandaise à une opération. Il n'a pas d'autorité opérationnelle, mais il doit être consulté par le commandant international, surtout en cas de changement de mission ou en cas d'opérations hors cadre normal. Sur le théâtre, le commandant du contingent est responsable de la relève des unités, de la logistique et de la discipline. C'est lui qui informe le COIA pour les exposés quotidiens faits au Ministre et au CEMA.

Les Armées conservent leur responsabilité pour la préparation, le soutien et le suivi des unités après la mission.

13 - La méthode britannique (« Doctrine for joint and combined operations »)

THE ESTIMATE PROCESS (Méthode d'appréciation de situation anglaise)
PJHQ SOPS - section 8

La méthode d'appréciation de situation est la première étape de la planification et peut se décliner sous deux formes:

- « formal estimate », qui est appliquée pour la planification à froid,
- « combat estimate », qui est appliquée pour la planification tactique.

Le « formal estimate process » peut être appliqué aux niveaux stratégique militaire ou opératif. Au niveau stratégique militaire, le CDS (Chief of Defense Staff) produira la CDS's Directive qui sera une expression claire des modalités de mise en oeuvre de la mission du Jt Comd et détaillera les buts stratégiques militaires et la situation future recherchée (End State).

Dans le cas du niveau opératif qui nous intéresse plus particulièrement, la planification sera répartie entre le Jt Comd et le JFC (Joint Commander et Joint Forces Commander).

- Le Jt Comd est responsable de l'élaboration des objectifs de la campagne, du déploiement, du soutien et du désengagement de la force.
L'état major du Jt Comd, au PJHQ, établira à partir de la CDS's Directive une Jt Comd's Directive pour le JFC. Cette directive devra contenir au minimum les buts de la campagne déduits des buts stratégiques militaires, le but futur recherché, l'allocation de forces et devrait comprendre les contraintes politiques.
- Le JFC est chargé de la planification et de la conduite de la campagne.

Le but du processus d'appréciation de situation militaire est de conduire au choix logique d'un mode d'action et au schéma directeur associé.

Ce processus sera détaillé en temps que de besoin, mais il ne devra pas empiéter sur le domaine du concept d'opération qui est plus détaillé et actualisé en fonction des renseignements.

Le processus d'appréciation de situation peut s'intégrer de la manière suivante dans le processus de planification.

A partir de la directive de planification du commandant

Etant donné :

- le but recherché (end state)
- les objectifs opérationnels

Le processus d'appréciation de situation

Analyse de la mission.

1.1 Intention du supérieur. Il faut donc comprendre la situation future recherchée (End State) et l'axe d'effort militaire (Main Effort) du supérieur.

1.2 Tâches implicites et explicites.

1.3 Contraintes (temporelles, ressources, géographiques, soutien ...).

1.4 Changement de situation. La question du changement de situation doit se poser en permanence.

Reformulation de la mission (Who, What, Where, When).

La répartition des tâches.

Présuppositions.

Evaluation des facteurs.

2.1 Ennemis, capacités et intentions en comparant ses faiblesses supposées avec les capacités amies.

2.2 Environnement, avec une préparation du champ de bataille par le G2 (IPB i.e. Intelligence Préparation of the Battlefield).

2.3 Forces amies, situation air et mer , capacités des forces (alliées éventuelles) et restrictions. Somme des déductions.

2.4 Surprise et sécurité, avoir l'initiative et la conserver.

2.5 Facteur temps.

2.6 Facteurs autres, avec systématiquement les ROE, médias, relations civilo-militaires.

2.7 Sommes des tâches possibles.

Elaboration des modes d'action.

Sélection du mode d'action.

La planification opérationnelle.

Le concept d'opération.

Schéma directeur du plan.

Procédure de combat.

Ordre de mise en alerte.

Directive pour la mission.

Exposé de la mission.

14 - La méthode OTAN (« GOP : Guidelines for operational planning ») (cf annexe 2 composée de 3 pages)

En mai 1994, un groupe de travail sur la planification opérationnelle (OPERATIONAL PLANNING WORKING GROUP) a été mis en place. Il avait pour tâche de rédiger les deux documents de base fixant les processus, méthodes et procédures de planification.

Après le MC 133, document qui définit l'architecture de planification de l'OTAN, et le MC 133 relatif aux directives du Comité Militaire pour la mise en oeuvre du concept stratégique de l'Alliance, le groupe a développé un second document. Il s'agit du GOP (**BI-MNC Guidelines for Operational Planning**) qui constitue l'outil principal de la planification pour faire face aux nouvelles missions de l'Alliance.

Ce sont les directives des deux commandements suprêmes de l'OTAN (SACLANT et SACEUR) pour la planification opérationnelle présentant le cadre selon lequel doit s'établir un processus de planification commun à tous les commandements de l'OTAN. Le GOP est un ouvrage général qui couvre tous les scénarios (actions du temps de paix, gestion des crises, conflits majeurs), qu'ils soient ou non couverts par l'article V du traité de WASHINGTON. Il abroge en particulier les « General Defense Plans (GDPs) » de SACLANT et SACEUR. Il fournit les considérations stratégiques et la méthodologie de planification nécessaires aux commandants subordonnés afin d'assurer la défense de leur zone de responsabilité.

Le GOP est un ouvrage à deux facettes qui donne des directives stratégiques évolutives d'une part, et propose d'autre part un outil méthodologique permanent.

A - DIRECTIVES

Directive stratégique pour les Commandants subordonnés :

Le premier volume « **Strategic Guidance to Subordinate Commanders** » présente aux nations et aux MSCs une large vue sur les considérations stratégiques nécessaires à la planification des opérations dans leurs zones de responsabilité. Il rappelle également l'organisation générale des commandements de l'OTAN, leurs missions et leurs zones respectives de responsabilité.

Directive pour les états-majors de planification :

Le deuxième volume « **Staff Planning Guidance** » contient des directives plus détaillées, permettant aux MSCs et aux états-majors de planification de développer les plans de l'OTAN selon des critères communs.

Procédures et instructions pour la planification :

Le troisième volume « **Planning Procedures and Instructions** » définit le format standard de tous les plans de l'OTAN et fournit les instructions nécessaires à l'établissement de ceux-ci, en particulier le processus développé plus loin de l'OPP (**Operational Planning Process**) qui constitue le coeur de la méthode

Outils d'harmonisation et bibliographie :

Le dernier volume « **Harmonization Tools and Bibliography/References and Lists of Operational Planning Documents and Agreements** » regroupe les références de tous les documents permettant de planifier (FPGs, Agreements, ..) ainsi que celles de tous les documents issus de la planification opérationnelle.

B - Les outils et produits de la planification

1 - Les outils

Les concepts :

Les **concepts** expriment des idées qui alimentent le processus de planification opérationnel. Ils définissent les bases à partir desquelles sont développées les directives de planifications fonctionnelles. Ils peuvent être globaux (soutien météorologique, renforcement,...), ou évoquer l'emploi des forces (emploi des forces de réaction de l'ACE (Allied Command Europe), emploi des forces terrestres,...). Ce sont des outils nécessaires à la planification, mais qui ne nécessitent pas l'approbation du Comité militaire

Les accords :

Les **accords** ne sont nécessaires que lorsque les spécificités propres à une nation (ou à un commandement) ne peuvent être prises en compte dans la rédaction des plans. Exceptionnellement, les accords peuvent être permanents et ne pas se référer à un plan particulier.

Les FPGs :

Les FPGs « **Fonctional Planning Guides** » sont des directives de planification dans des domaines fonctionnels rédigées dans le but d'accélérer le processus. Une famille de FPGs devrait être éditée avant décembre 1996

Les RPGs :

Les RPGs « **Regional Planning Guides** » sont des directives de planification éditées par les MSCs en complément du GOP et des FPGs. Elles sont destinées aux états-majors des MSCs et des commandements subordonnés. Les RPGs ne traitent que des domaines spécifiques à chaque MSC.

Le FIDS :

Le FIDS « **Forces Identification System** », construit autour d'une banque de données centralisée, permettra de sélectionner et d'activer les forces et capacités de l'OTAN parmi celles qui auront été déclarées au travers du processus de planification de défense (**Defense Planning Process [DDP]**).

Le FIDS devrait offrir aux planificateurs :

- un cadre pour définir la mission et les tâches associées;
- une structure de force apte à accomplir la mission ordonnée;
- une analyse des capacités proposées en fonction des éléments de planification;
- une possibilité de comparaison de plusieurs structures de forces en fonction de ces mêmes éléments;
- un accès à une base de données contenant la liste des unités des nations de l'OTAN pouvant effectivement accomplir la mission.

Les directives opérationnelles :

Les **directives opérationnelles** permettent à tous les niveaux de commandement de diffuser à leurs subordonnés des instructions spécifiques à usage interne. Dans la mesure du possible, les directives opérationnelles doivent être coordonnées au niveau des deux MNCs

2 - Les produits

Planification d'anticipation :

un MNC peut demander directement au DPC via le Comité Militaire le lancement d'une planification.

Approbation :

L'**approbation des plans** est différente selon le type de planification considérée

Planification d'anticipation (COP) :

Le GOP, les FPGs, les RPGs et les COPs émis par les MNCs doivent être approuvés par le Comité Militaire. Les COPs rédigés par les MSCs sont normalement approuvés par les MNCs. Les documents sont rédigés en trois étapes :

- un projet initial (**initial draft**) est soumis aux commentaires des commandements concernés;
- après prise en compte de ces éléments, un projet (draft) est soumis aux observations des mêmes commandements, des nations et de l'IMS (International Military Staff), le comité militaire recevant une copie à titre d'information;
- une fois ces observations incorporées, un projet coordonné (**coordinated draft**) est renvoyé aux mêmes destinataires.

A l'issue de ces trois étapes, le document (**Coordinated FPG, RPG, COP,...**) est présenté pour approbation au Comité Militaire. Lorsque des forces non-OTAN participent à l'opération, les COPs correspondant doivent être approuvés par le NAC/DPC. A l'issue de celle-ci, il devient le document final (Final FPG, RPG, COP, . . .).

Planification de mise en oeuvre (OPLAN) :

Elle concerne uniquement les OPLANs se rapportant à des opérations effectives. La procédure est accélérée, le nombre d'étapes conduisant à l'approbation de l'OPLAN est réduit au minimum compatible avec la complexité de la situation. Avant sa mise en œuvre, l'OPLAN doit être approuvé par le NAC/DPC.

Afin d'accélérer l'approbation des COPs et OPLANs par le Comité Militaire, seul lui est soumis un condensé, appelé **Outline Plan**, qui reprend les éléments essentiels du plan d'origine, sans rentrer dans les détails techniques.

C - L'OPP

Le volume III du GOP décrit le processus de planification opérationnelle ou « **Operations Planning Process** » (OPP). C'est le coeur de la méthodologie de planification.

Deux règles sous-tendent le déroulement du processus : à chaque étape, l'approbation du niveau supérieur est recherchée ; dès la phase d'orientation, le niveau inférieur (PSC [Principal Subordinate Command]) est tenu informé du processus et s'y implique.

Le produit final du processus n'est pas constitué d'un plan unique, mais d'une famille de plans, les uns complétant les autres.

Phase I - Lancement :

Le lancement du processus (OPP Initiation) est normalement déclenché par le NAC/DPC, qui adresse un mandat (**Initiating Directive**) au MNC concerné. S'il souhaite anticiper, le MNC peut rédiger lui-même un mandat, qui sera soumis à l'approbation du NAC/DPC.

Le mandat comprend :

- un point de situation ;
- un rappel des limitations et contraintes d'ordre politique ;
- les objectifs stratégiques ;
- la situation finale (**End-State**) souhaitée ;
- les tâches dévolues au MNC ;
- la directive stratégique issue du NAC.

Tout mandat requiert une orientation stratégique préalable et un accord du pouvoir politique.

Phase II - Orientation :

L'orientation du processus (**OPP Orientation**) comprend trois étapes.

L'analyse de la mission consiste à déterminer la nature du problème et à confirmer les résultats à atteindre. Elle s'achève par la reformulation de la mission (**Mission Statement**). L'énoncé de la mission est une formulation claire et concise, précisant g (who) dirigera l'opération, ce qu'il (what) faudra faire, quand (when) l'opération aura lieu, où (where) elle se déroulera et pourquoi (why) elle sera menée.

L'analyse regroupe :

- l'interprétation des intentions et la prise en compte des présuppositions du MNC,
- l'identification des tâches, ordonnées et implicites,
- l'identification des entraves et contraintes d'ordre politique,
- l'étude du contexte géopolitique, de la situation militaire et de la chronologie de la crise,
- l'identification des objectifs stratégiques. (Un **objectif stratégique** est l'énoncé d'une intention qui, si elle se réalise, satisfait un but politique. Un objectif stratégique va guider l'élaboration et la conduite de la politique étrangère d'un état. Dans le contexte d'une planification opérationnelle, les objectifs stratégiques doivent être déterminés en relation avec la crise en cours) et opérationnels (amis/ennemis/neutres) ; "Un **objectif opérationnel** est une option militaire découlant d'un objectif stratégique. Lorsqu'il est atteint l'objectif opérationnel concourt à l'accomplissement de l'objectif stratégique correspondant."
- l'identification des centres de gravité (le "**centre de gravité**" est un terme utilisé par CLAUSEWITZ : "Un centre de gravité est cette caractéristique capacité ou endroit dans lesquels une force armée, une nation ou une alliance, puise sa liberté d'action. sa puissance physique ou sa volonté de combattre.")
- l'estimation des capacités militaires (amis/ennemis/neutres),
- l'identification des besoins en renseignement,
- l'étude des situations logistique et administrative.

L'exposé d'appréciation stratégique présente au CINC tous les aspects examinés pendant l'analyse. Il a pour but d'obtenir des directives pour la phase suivante du processus.

La diffusion de la directive de planification du **CINC (CINC's Planning Guidance)** oriente les décisions, souligne les préoccupations initiales et décrit la mission telle que le CINC la perçoit. Cette directive s'adresse aux commandants subordonnés et à l'état-major du CINC.

Phase III - Développement du concept :

Pendant le développement du concept (**Concept Development**), les planificateurs déterminent les modes d'actions possibles. Le mode d'action (**Course Of Action**) choisi par le CINC à l'issue d'un exposé (**Decision Briefing**) est décrit dans le concept d'opération. Ce document, dont le format est celui d'un ordre d'opération, met l'accent sur le raisonnement. Après approbation du commandant hiérarchique (MNC pour un MSC), le concept d'opération est envoyé à tous les états-majors et unités concernés.).

Durant la phase de développement, les étapes suivantes sont respectées :

- analyse de l'environnement,
- analyse détaillée des capacités militaires,
- analyse des facteurs spatio-temporels,
- développement des modes d'action amis et ennemis,
- simulation des modes d'action,
- évaluation des risques,
- étude des moyens de commandement et de contrôle,
- développement d'une politique de communication.

Phase IV - Elaboration du plan :

Durant l'élaboration du plan (**Plan Development**), le mode d'action, transformé en concept d'opérations, va être développé en OPLAN ou en COP, qui sera approuvé par le NAC/DPC pour un OPLAN ou par le MNC pour un COP. Ce plan, rédigé selon le format décrit par le volume III du GOP, doit être suffisamment détaillé pour être utilisé tel quel. Même s'il est peu probable qu'à ce stade des nations aient déjà affecté des forces pour l'exécution du plan, celui-ci doit identifier précisément les capacités en forces nécessaires.

Parallèlement, les commandements subordonnés développent dans leur domaine de compétence les SUPLANs (Support Plans) dérivés du COP ou de l'OPLAN.

Examen du plan :

L'examen du plan (Plan Review) consiste en :

une **validation** : le plan est analysé pour déterminer ses points faibles et ses points forts. L'analyse indépendante se fait soit à l'aide de jeux stratégiques assistés par ordinateur (Wargames), soit par une équipe d'officiers n'ayant pas été mêlés directement à l'élaboration du plan.

une **révision**: le plan est modifié ou adapté en fonction des évolutions constatées depuis sa diffusion (changement de critères, de menaces, de présuppositions, ...).

D - Lancement d'une opération

ACTREQ :

La demande d'activation d'un plan peut venir soit d'une nation, soit d'un commandement OTAN. Elle se fait par émission d'un message ACTREQ (**Activation Request Message**) vers les autres nations et les agences de l'OTAN.

Le format de ce message, comme des suivants, est officialisé par la directive 80-50 de l'ACE sur le système d'échange des informations opérationnelles.

ACTWARN :

Bien qu'aucune autorisation de mise en oeuvre du plan n'ait encore été donnée par le NAC, le commandement concerné par cette opération peut émettre un message d'alerte aux nations et aux agences de l'OTAN concernées, de façon à augmenter la préparation des forces et à diminuer les délais de réaction. Il s'agit du message ACTWARN (**Activation Warning Message**).

FORCEPREP :

Les nations répondent à l'ACTWARN par un FORCEPREP (**Force Preparation Message**) indiquant les volontés nationales en engagement de forces. Les OPLANs sont alors adaptés en fonction du niveau de force utilisables pour l'opération.

ACTORDER :

Dès l'approbation par le NAC de l'exécution du plan, un ACTORD (**Activation Order Message**) est émis qui met effectivement le plan en oeuvre.

ORBATTOA :

Le processus de lancement de l'opération est achevé lorsque les nations émettent l'ORBATTOA (**Transfert of Authority Message**) qui transfère au commandant de l'opération le commandement opérationnel (OPCOM) ou le contrôle opérationnel (OPCON) des forces et capacités des nations.

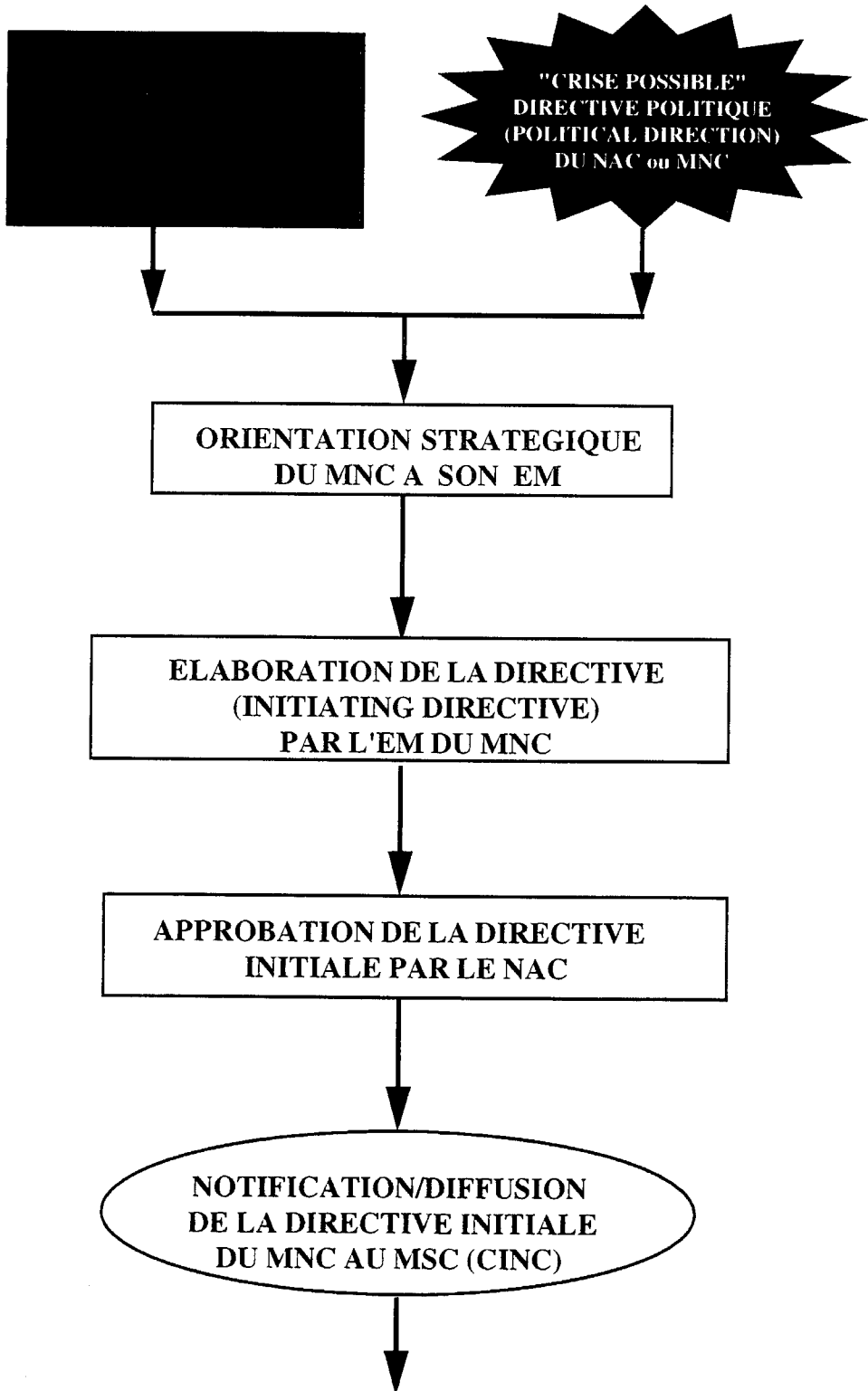
Pour la première fois depuis 1949, l'OTAN a développé un processus unifié et commun à toutes les planifications et à tous les niveaux.

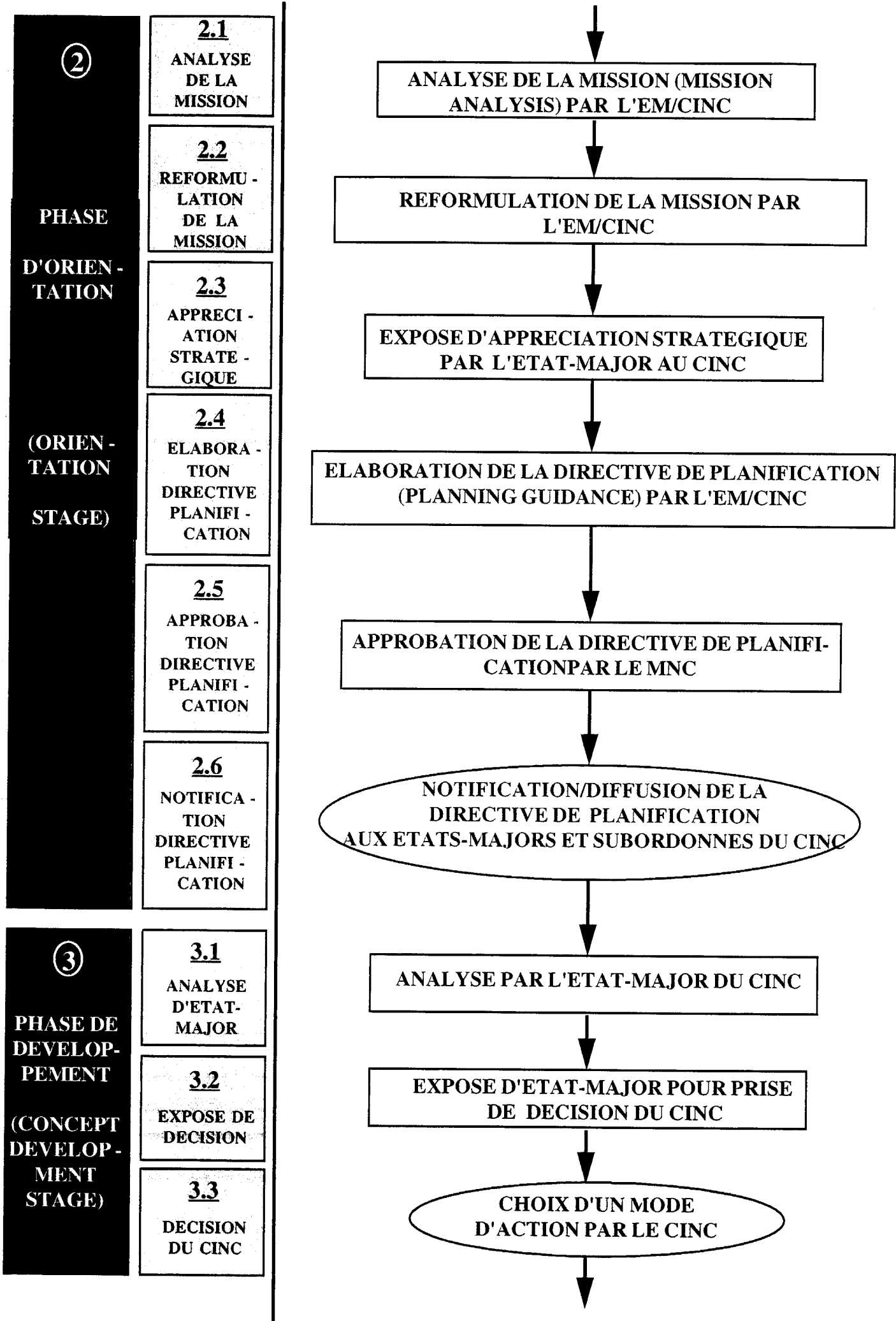
Ce processus est valable quelque soit le type d'opération. Il reste valable en planification d'anticipation ou en planification de mise en oeuvre, Art. V ou hors Art. V, et quelque soit le niveau de force ou le nombre de commandements concernés. Cela signifie que le «Bi-MNC Guidelines for Operational Planning» devient la bible des états-majors de planification, des stagiaires des écoles de guerre et de leurs instructeurs dans le domaine de la planification commune avec l'OTAN.

ANNEXE II

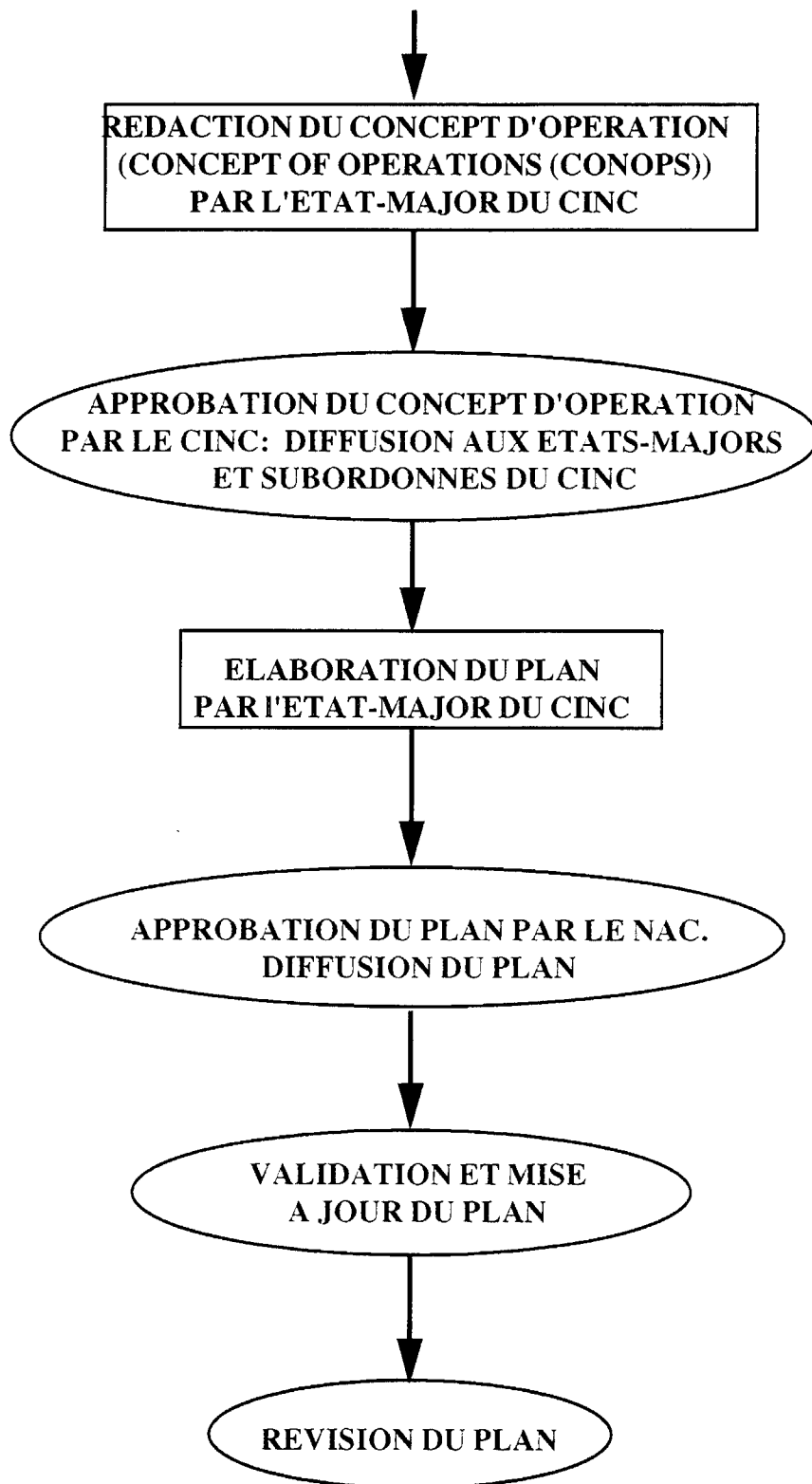
**PLANIFICATION OTAN
D'EMPLOI OU DE CRISE**
REF : BI-MNC'S GOP D'OCTOBRE 1996

PHASE	ETAPE
① PHASE DE LANCEMENT (INITIATION STAGE)	1.1 SITUATION DE LA PLANIFICATION
	1.2 ELABORATION DE LA DIRECTIVE INITIALE
	1.3 APPROBATION DE LA DIRECTIVE INITIALE
	1.4 NOTIFICATION DE LA DIRECTIVE INITIALE





④ PHASE D'ELABORATION DU PLAN (PLAN DEVELOPMENT STAGE)	4.1 REDACTION DU CONCEPT D'OPERATION
	4.2 APPROBATION DU CONCEPT
	4.3 ELABORATION DU PLAN
	4.4 APPROBATION DU PLAN
⑤ EXAMEN DU PLAN (PLAN REVIEW)	5.1 VALIDATION ET MISE à JOUR DU PLAN
	5.2 REVISION DU PLAN



15 - La méthode française (cf annexe 3 composée de 4 pages).

Le processus de planification français, qu'il s'agisse de planification d'emploi ou de planification d'opération, est décrit dans l'Instruction provisoire n°556/DEF/EMA/EMP.1/DR du 27 juin 1994. Par ailleurs, il existe une méthode, appelée Méthode d'Appréciation de Situation Militaire, édition d'octobre 1996, qui s'intègre dans ce processus de planification. Cette méthode est utilisée aussi bien au Collège Interarmées de Défense qu'à l'Etat-Major Interarmées de Planification Opérationnelle de CREIL.

La Méthode est destinée à élaborer des appréciations de situation militaire, même si sa logique peut s'appliquer à l'étude de problèmes techniques, de programmation, ou de gestion. Elle s'efforce d'offrir à l'étude des garanties objectives de cohérence et de qualité, par une approche exhaustive et rationnelle.

Elle s'applique aux problèmes de stratégie générale, opérationnelle, et opérative, quels que soient le niveau de responsabilité de l'autorité désignée, la nature et l'ampleur de l'action projetée, la composition et le volume des moyens à mettre en oeuvre. Sa valeur ajoutée s'accroît avec la complexité de l'étude. Son utilisation ne se justifie que dans un cadre "espace-temps" suffisant.

Pour des problèmes de niveau tactique, on applique la Méthode de Raisonnement Tactique (MRT), qui procède de la même logique, mais exclut notamment toute reformulation de la mission. Lorsque l'étude concerne un problème ayant déjà fait l'objet d'une analyse, mais dont certaines données ont évolué, la méthode s'applique également. Facilitée par l'existence des travaux précédents, son application se limite le plus souvent à une « ré-appréciation de situation ».

La Méthode est une approche disciplinée et rigoureuse d'un problème. Elle se nourrit d'abord de données objectives, non pas pour brider l'imagination et l'intuition, mais bien au contraire pour étayer la créativité et l'ancrer dans le réel. Pour ce faire, l'étude méthodique se décompose en deux grandes parties, dont il convient de respecter la succession chronologique.

La première, qui se veut la plus objective possible, privilégie l'appel au cerveau gauche pour appréhender la totalité du problème posé, et s'articule en deux phases pour :

- 1 - COMPRENDRE c'est l'étude de la mission.
- 2 - ANALYSER c'est l'analyse de la situation.

La seconde, qui se veut la plus féconde possible, fait davantage appel au cerveau droit pour concevoir des solutions (options militaires, modes d'action), et comporte également deux phases pour :

3. - IMAGINER c'est l'élaboration des actions militaires possibles.
4. - PROPOSER c'est la proposition de décision.

Cette présentation est bien sûr un peu simplificatrice. En pratique, au cours de l'étude, les trois dernières phases ne peuvent le plus souvent s'effectuer que par itérations successives. L'élaboration des options militaires ou des modes d'action fait parfois apparaître des insuffisances dans l'analyse. qu'il est alors nécessaire d'approfondir pour progresser. Ces bouclages sont d'autant plus indispensables que l'étude est complexe.

Les phases de l'étude :

L'étude de la mission (phase 1) est une phase de compréhension des directives reçues destinée à en bien percevoir la finalité. Elle se traduit par une reformulation de la mission qui est soumise à l'approbation de l'autorité mandataire.

L'analyse de la situation (phase 2) doit être menée avec rigueur à l'aide de deux incréments successives.

L'examen détaillé des conditions de déroulement des opérations et des forces en présence permet de faire ressortir, sous forme de conclusions partielles, l'incidence - positive ou négative - que ces éléments pourraient avoir sur l'action.

Le premier niveau d'incrémentation consiste à regrouper un certain nombre de conclusions partielles entre elles pour en tirer des conclusions générales.

Le deuxième niveau consiste à regrouper un certain nombre de conclusions générales entre elles pour en tirer des facteurs déterminants (FD) et des facteurs discriminants (Fd) qui vont permettre d'élaborer options militaires ou modes d'action. Les facteurs déterminants sont les "points de fixité" sur lesquels tout va reposer. Les facteurs discriminants sont les facteurs essentiels d'efficacité militaire qui vont permettre de différencier les options proposées.

L'élaboration des options militaires ou des modes d'action (phase 3) fait appel à l'imagination et à la créativité. Elle n'est vraiment féconde que lorsqu'elle peut s'appuyer sur la culture, la connaissance de l'histoire militaire et l'expérience professionnelle de chacun des membres de l'équipe. A son début, l'on envisage tous les cas possibles, pour les regrouper ensuite et n'en retenir finalement que quelques uns. Cette phase enfin est d'autant plus riche qu'elle peut s'appuyer sur une analyse plus fouillée.

La proposition de décision (phase 4) clôt l'étude. Les options militaires ou les modes d'action retenus font l'objet d'une évaluation comparative. Celle-ci permet de présenter aux échelons de décision, dans un document de synthèse appelé "mémoire de proposition", les solutions possibles. L'état-major indique celle qui a sa préférence en soulignant les raisons de ce choix sans en masquer les faiblesses et les risques éventuels.

Chaque fois que c'est possible, afin de préserver l'objectivité de ce choix, celui-ci est confié à une structure indépendante de celle qui a mené l'étude (par exemple, pour l'EMIA, au COIA). Ce mode d'action préférentiel est davantage détaillé que les autres.

Une fois la décision prise, l'idée de manoeuvre qui se rapporte au mode d'action retenu est rédigée par l'état-major. Cette idée de manoeuvre servira de référence pour tous les travaux conduits ensuite.

Par un paradoxe qui n'est qu'apparent, l'appréciation d'une situation de guerre est plus simple à conduire que celle d'une crise. Dans le premier cas, les options proposées sont essentiellement des actions militaires dont l'objectif est la victoire. Dans le second! le gouvernement dispose d'un éventail d'options. Quelques unes sont militaires, les autres peuvent être diplomatiques, économiques, voire "humanitaires". Par ailleurs le but est très souvent le retour au *statu quo ante* voire même le simple maintien de la crise au plus bas niveau possible. Ceci impose une étroite coordination avec l'autorité politique à tous les stades de la réflexion et de la préparation de l'action militaire pour assurer la cohérence de l'action gouvernementale. L'objectif premier de l'étude est alors de fournir à l'autorité politique des éléments d'appréciation de nature militaire lui permettant de mieux cerner les actions envisageables pour faire face à la crise et d'évaluer les risques encourus en tenant compte des interférences entre les différents domaines.

CANEVAS DE LA 1ERE PHASE : ETUDE DE LA MISSION

1 - ETUDE DE LA MISSION.

- 1.1. Ordres ou directives reçus.
- 1.2. Contexte général.
- 1.3. But poursuivi par l'autorité supérieure.
- 1.4. Tâches ordonnées et génériques à accomplir.
- 1.5. Lieux et délais.
- 1.6. Missions encadrantes.
- 1.7. Contraintes et initiatives.
 - 1.7.1. Contraintes (d'espace, de temps, de comportement, de droit).
 - Contraintes objectives
 - Contraintes subjectives.
 - 1.7.2. Initiatives.
- 1.8. Premières présuppositions.

1.9. Reformulation de la Mission.

CANEVAS DE LA 2EME PHASE : ANALYSE DE LA SITUATION

PREMIERE ETAPE : TACHES ET CONTRAINTES

- 211. Reprendre la liste des tâches ordonnées et génériques
- 212. Recopier la liste des contraintes
- 213. Dresser la liste des tâches génériques que l'ennemi devra exécuter pour s'opposer à la mission et mener les opérations correspondantes

DEUXIEME ETAPE : RECUEIL DE DONNEES

- 221. Facteurs généraux.
 - 2.2.1.1. Contexte historique.
 - 2.2.1.2. Situation politique et géopolitique.
 - 2.2.1.3. Situation juridique.
 - 2.2.1.4. Situation économique.
 - 2.2.1.5. Situation démographique et sociologique.
 - 2.2.1.6. Contexte médiatique.

..... Conclusions partielles

- 222. Zone d'intérêt.
 - 2.2.2.1. Données géographiques.
 - 2.2.2.2. Données d'environnement.
 - 2.2.2.3. Données sanitaires.

..... Conclusions partielles

- 223. Etude des forces en présence.
 - 2.3.3.1. Forces amies
 - 2.3.3.2. Forces ennemies
 - 2.3.3.3. Autres acteurs

..... Conclusions partielles

..... Conclusions partielles

..... Conclusions partielles

- 224. Confrontation des capacités.
Facteurs de force et de faiblesse

..... Conclusions partielles

TROISIEME ETAPE : REGROUPEMENT DES CONCLUSIONS PARTIELLES

- 231. Conclusions générales.

QUATRIEME ETAPE : IDEES-FORCES

- 241. Facteurs déterminants.
- 242. Facteurs discriminants.

CANEVAS DE LA 3EME PHASE : ELABORATION DES MODES D'ACTION

- 3.1. Modes d'action ennemis.
 - 311. Modes d'action ennemis concevables.
 - 312. Regroupement des modes d'action.
 - 313. Modes d'action ennemis convenables.

- 3.2. Modes d'action amis.

- 321. Modes d'action amis concevables.
- 322. Regroupement des modes d'action.
- 323. Rapprochement avec les tâches à accomplir
- 324. Modes d'action amis convenables.

CANEVAS DE LA 4EME PHASE : PROPOSITION DE SOLUTION

- 4.1. Confrontation des modes d'action.
 - 411. Critères de choix.
 - 412. Tableau ou matrice de confrontation MA/ME

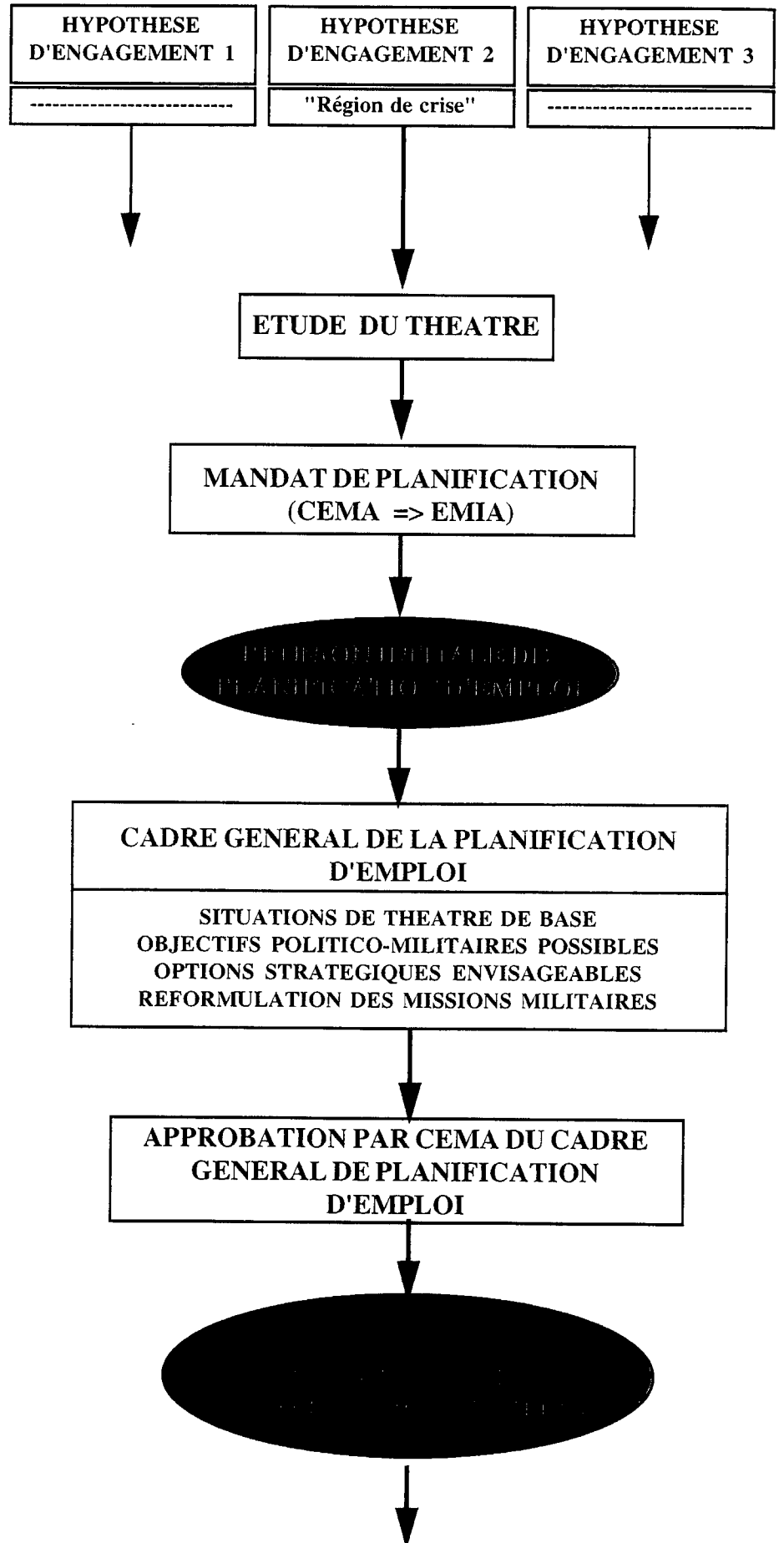
- 4.2. Comparaison des modes d'action AMI entre eux.
 - 421. Souplesse dans la conduite de l'action.
 - 422. Sensibilité.
 - 423. Risques.
 - 424. Coûts.

- 4.3. Classement des modes d'action.

- 4.4. Proposition de décision.

**PLANIFICATION FRANCAISE
D'EMPLOI "REGION DE CRISE"**

PHASE	ETAPE
① INITIALI- SATION DE LA PLANIFI- CATION D'EMPLOI	1.1 DIRECTIVE GENERALE DE PLANIFI- CATION
	1.2 ETUDE DU THEATRE
	1.3 REDACTION DU MANDAT
	1.4 NOTIFI- CATION DU MANDAT
② DEFINITION DU CADRE GENERAL DE LA PLANIFI- CATION D'EMPLOI	2.1 CADRE GENERAL
	2.2 APPRO- BATION
	2.3 NOTIFI- CATION DU CADRE GENERAL



③
ANALYSE
DU
CADRE
GENERAL
DE
PLANIFI-
CATION
D'EMPLOI

3.1
ANALYSE
DES
SCENARIO
DE
THEATRE
DE BASE

3.2
ANALYSE
DES
OPTIONS
STRATE-
GIQUES

3.3
CONCLU-
SIONS DE
L'ANALYSE

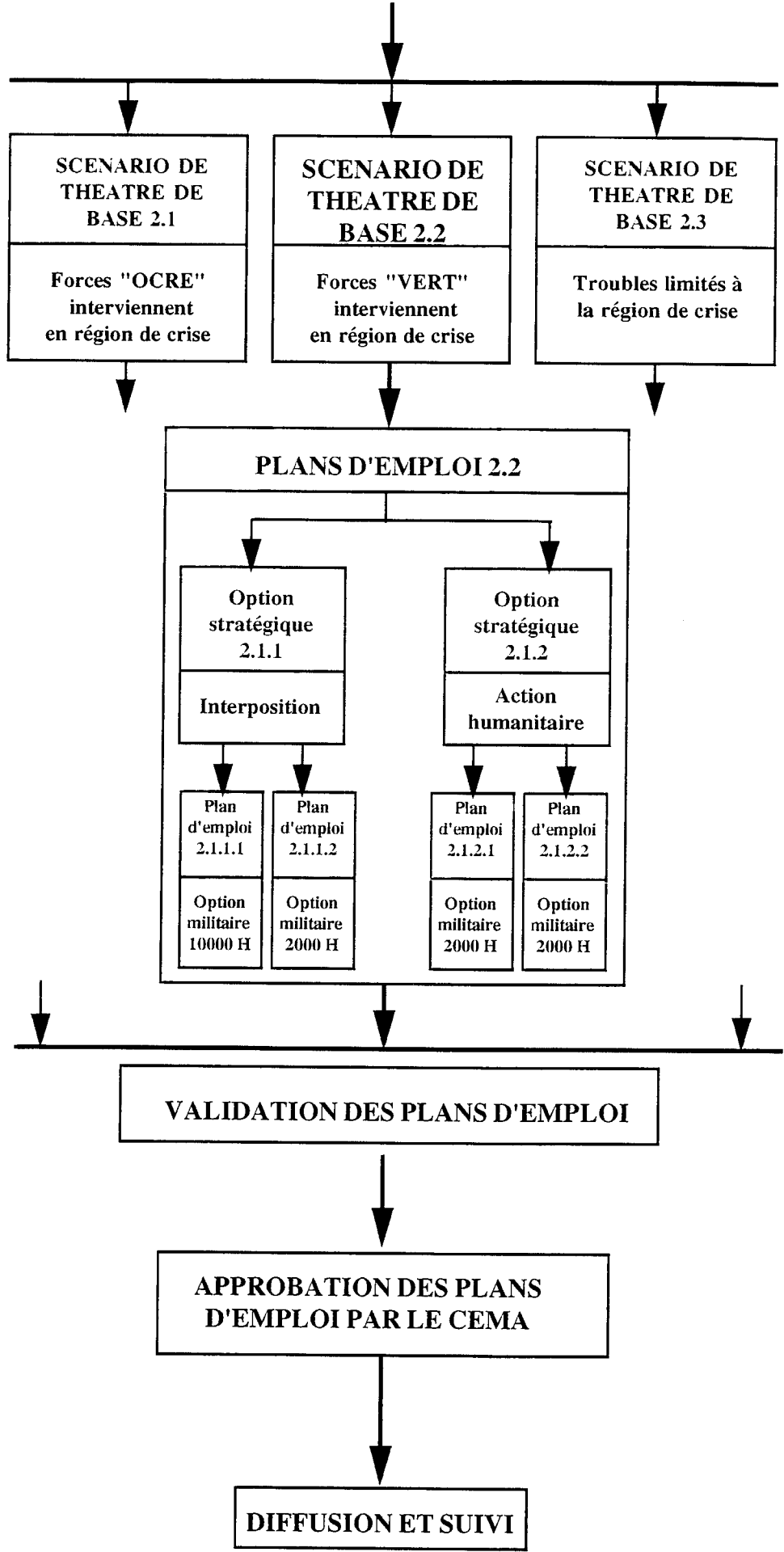
④
ELABORATION DES
PLANS
D'EMPLOI

⑤
APPRO-
BATION
DES
PLANS
D'EMPLOI

5.1
VALIDA-
TION

5.2
APPRO-
BATION

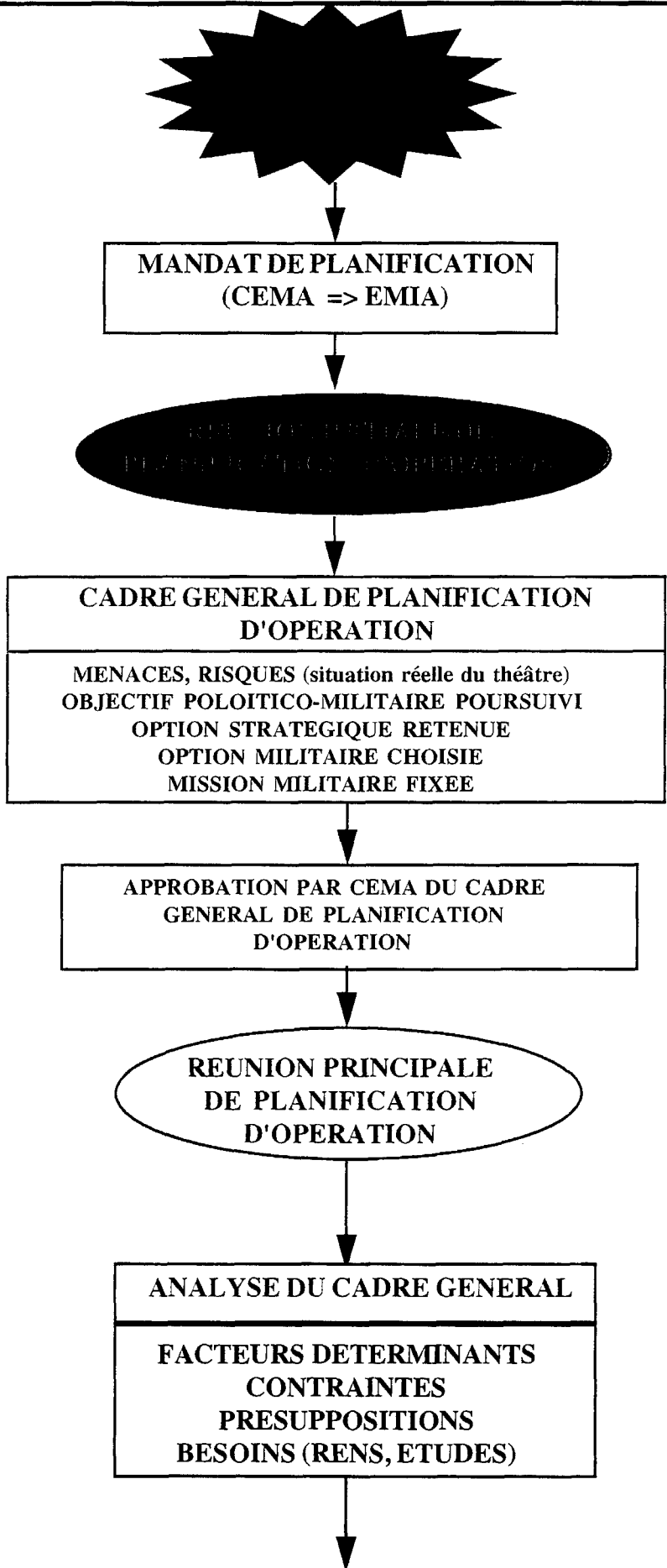
⑥
DIFFUSION ET
SUIVI DES PLANS
D'EMPLOI

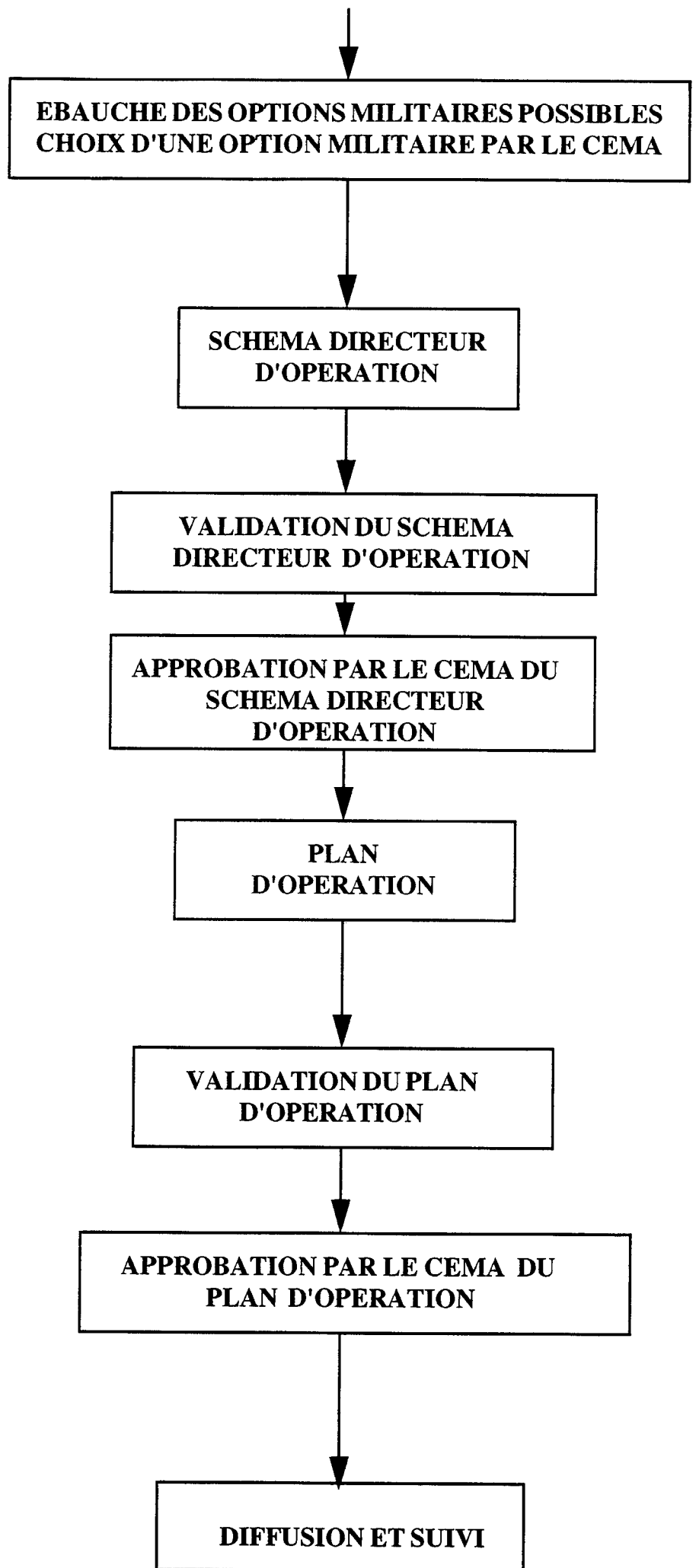
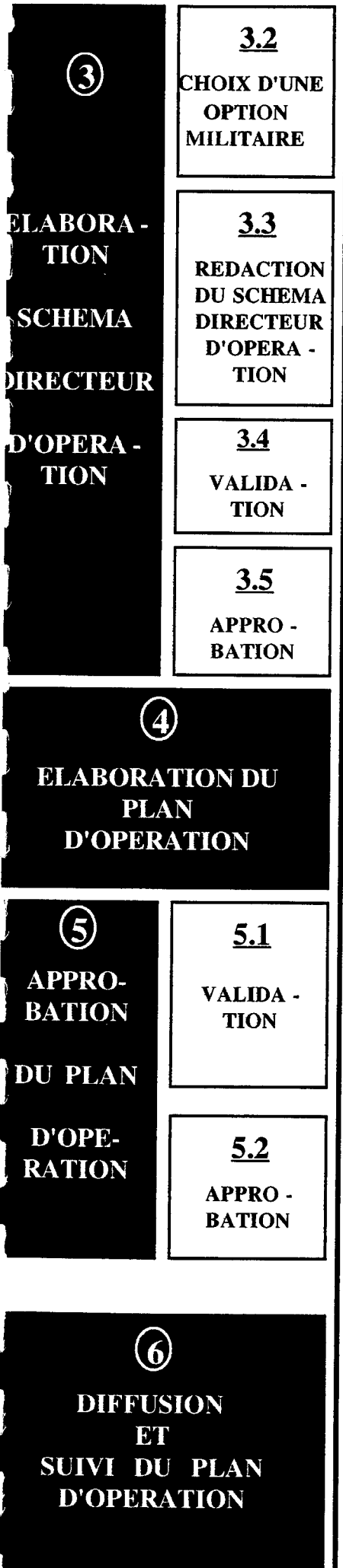


**PLANIFICATION FRANCAISE
D'OPERATION "REGION DE CRISE"**

IP n° 286/DEF/EMA/EMP.2 du 17/4/96

PHASE	ETAPE
① INITIALI- SATION DE LA PLANIFI- CATION D'OPERA- TION	1.1 DIRECTIVE PARTICULIERE DE PLANIFI- CATION
	1.2 NOTIFI- CATION DU MANDAT
② DEFINITION DU CADRE GENERAL DE PLANIFI- CATION D'OPERA- TION	2.1 CADRE GENERAL
	2.2 APPRO- BATION
	2.3 NOTIFI- CATION
③ ELABOR- ATION DU SCHEMA DIRECTEUR D'OPERA- TION	3.1 ANALYSE DU CADRE GENERAL





II - COMPARAISON ENTRE LE PROCESSUS DE PLANIFICATION FRANCAIS ET LE PROCESSUS OTAN (cf annexe 4 composée de 4 pages)

Le processus de planification français est différent du processus de planification de l'OTAN. Il en va de même pour les méthodes d'appréciation de situation. Un regard sur les deux processus mis en parallèle en annexe 4 le démontre bien.

21 - Processus

S'agissant du processus lui-même, les différences essentielles portent sur :

- le nombre : un seul processus pour l'OTAN, deux pour la FRANCE (planification d'emploi et planification d'opération)
- le phasage qui n'est pas identique ainsi que le montre l'annexe 4
- la différence entre la planification d'emploi française et la planification d'anticipation OTAN
- les circuits d'approbation : les approbations par l'autorité supérieure interviennent lors d'étapes différentes, et sont moins nombreuses du côté français. Cela tient notamment au fait qu'il n'y a pas d'équivalent français des MSC OTAN et que l'EMIA n'a pas les effectifs des deux MNC que sont SACEUR et SACLANT. En outre, notre CEMA couvre les deux niveaux OTAN, MNC et MSC, représentés par les différents CINC. Ceci étant, cela donne plus de souplesse à notre système, en particulier lors des planifications d'opération. Le CEMA intervient plus que le MNC dans l'OTAN ; de ce fait, il ne perd jamais le fil du processus
- les produits intermédiaires sont différents : par exemple, le CINC donne une directive de planification à ses subordonnés, document qui n'a pas vraiment d'équivalent en France, même si l'on peut considérer que le "cadre général" joue ce rôle. Autre exemple, il n'existe pas de document français spécifique du type "concept d'opérations"
- le choix du MA : dans le processus OTAN, c'est le CINC qui le fait. En France, c'est le CEMA
- la phase de validation des plans diffère. Pour l'OTAN, il s'agit de tester le plan (exercices, CAX [Computer Assisted exercise]), alors que pour la France, il s'agit uniquement d'une recherche d'avis écrits auprès des différentes Armées et Directions de services
- Mais la différence fondamentale réside dans le contenu du plan produit : en effet, le COP correspond à un mode d'action choisi par le CINC, alors que les plans français s'en tiennent aux options militaires (sans choisir un mode d'action). Le processus OTAN aboutit à un COP, alors que le processus français produit plusieurs plans d'emploi différenciés.

Pourtant, ces différences ne sont pas fondamentales, et il serait relativement facile pour un officier travaillant dans un état-major interallié sous commandement OTAN ou sous commandement français de s'adapter.

22 - Les méthodes de planification

Les différences entre notre méthode d'appréciation de situation militaire et la méthode OTAN sont plus profondes, car culturelles. Il s'agit de l'expression de deux modes de pensée, latin et anglo-saxon.

Pour un anglo-saxon, la méthode OTAN apparaît comme très concrète, constamment arrimée aux réalités opérationnelles, bien intégrée au processus de planification, et bien étayée par de nombreux canevas, « check-lists » ou aides à la décision.

La méthode française peut sembler, en première approche, plus intellectuelle, déconnectée des réalités opérationnelles. Son intégration dans le processus de planification ne semble pas effective. Cependant, pour l'avoir mis en oeuvre au cours de différents exercices au CID, cette méthode nous a semblé très pragmatique et d'une logique toute cartésienne. De plus, elle n'a

rien a envier à l'OTAN dans le domaine des documents produits : Directive de Planification par le CEMA, Cadre Militaire de la Planification (2 pages environ) par l'EMIA, Schéma Directeur (10 à 15 pages) par l'EMIA, Plan d'Opération (50 à 100 pages) par l'EMIA, Ordre Initial Interarmées d'Opération (5 pages) par le COIA. Il convient de rajouter à cela tous les travaux de la phase analyse de la situation (Options politico-militaires, option stratégique, facteurs déterminants, présuppositions, contraintes, élaboration des MA, etc...).

Il est vrai cependant que la méthode OTAN identifie très clairement des éléments fondamentaux que l'on ne retrouve pas dans la méthode française. Il s'agit :

- Au cours de la phase de lancement
 - la situation finale souhaitée, énoncée plus nettement que notre objectif politico-militaire
- Au cours de la phase orientation
 - l'identification des objectifs stratégiques et opérationnels (amis/ennemis/neutres)
 - l'identification des centres de gravité et des faiblesses (amis/ennemis/neutres)
- Au cours de la phase développement
 - de la simulation des modes d'action
- Au cours de la phase examen
 - de l'analyse indépendante du plan, soit à l'aide de jeux stratégiques assistés par ordinateur, soit par une équipe d'officiers n'ayant pas été mêlés directement à l'élaboration du plan.

Tels sont les 5 points sur lesquels il conviendrait de porter nos efforts pour accroître l'interopérabilité dans les états-majors, au moins de l'OTAN dans un premier temps.

COMPARAISON FRANCE - OTAN

PHASE	ETAPE
① INITIALI- SATION DE LA PLANIFI- CATION D'EMPLOI	<u>1.1</u> DIRECTIVE GENERALE DE PLANIFI- CATION
	<u>1.2</u> ETUDE DU THEATRE
	<u>1.3</u> REDACTION DU MANDAT
	<u>1.4</u> NOTIFICA- TION DU MANDAT

PHASE	ETAPE
① INITIALI- SATION DE LA PLANIFI- CATION D'OPERA- TION	<u>1.1</u> DIRECTIVE PARTICULIERE DE PLANIFI- CATION
	1.2 NOTIFI- CATION DU MANDAT

PHASE	ETAPE
① PHASE DE LANCE- MENT (INITIA- TION STAGE)	<u>1.1</u> SITUATION PLANIFI- CATION
	<u>1.2</u> ELABORA- TION DE LA DIRECTIVE INITIALE
	<u>1.3</u> APPROBA- TION DE LA DIRECTIVE INITIALE
	<u>1.4</u> NOTIFICA- TION DE LA DIRECTIVE INITIALE

③
ANALYSE
DU
CADRE
GENERAL
DE
PLANIFI-
CATION
D'EMPLOI

3.1
ANALYSE
SCENARIO
THEATRE
DE BASE

3.2
ANALYSE
OPTIONS
STRATE-
GIQUES

3.3
CONCLU-
SIONS
ANALYSE

④
ELABORATION DES
PLANS D'EMPLOI

⑤
APPRO-
BATION
DES
PLANS
D'EMPLOI

5.1
VALIDA TION

5.2
APPRO -
BATION

⑥
DIFFUSION ET
SUIVI DES PLANS
D'EMPLOI

③
ANALYSE
DU
CADRE
GENERAL
DE
PLANIFI-
CATION
D'OPERA-
TION

3.1
ANALYSE
DU
CADRE
GENERAL

3.2
CHOIX
D'UNE
OPTION
MILITAIRE

3.3
REDACTION
SCHEMA
DIRECTEUR
D'OPERATION

3.4
VALIDATION

3.5
APPRO-
BATION

④
ELABORATION DU
PLAN
D'OPERATION

③
PHASE DE
DEVELOP-
PEMENT
(CONCEPT
DEVELOP-
MENT
STAGE)

3.1
ANALYSE
D'ETAT-
MAJOR

3.2
EXPOSE DE
DECISION

3.3
DECISION
DU CINC

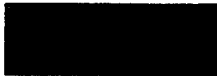
④
PHASE
D'ELABO-
RATION
DU
PLAN

4.1
REDACTION
DU CONCEPT
D'OPERA -
TION

4.2
APPROBA -
TION DU
CONCEPT

(PLAN
DEVELOP-
PEMENT
STAGE)

4.3
ELABORA -
TION
DU PLAN



212

5
**APPROBATION
DU PLAN
D'OPERATION**

5.1
**VALIDA -
TION**

5.2
**APPRO -
BATION**

6
**DIFFUSION
ET
SUIVI DU PLAN
D'OPERATION**



4
**(PLAN
DEVELOP -
PMENT
STAGE)**

4.4
**APPROBA -
TION
DU PLAN**

5
**EXAMEN
DU
PLAN
(PLAN
REVIEW)**

5.1
**VALIDA -
TION ET
MISE à
JOUR DU
PLAN**

5.2
**REVISION
DU
PLAN**

III - LA PRISE EN COMPTE DU CARACTERE INTERALLIE DES OPERATIONS

31 - Concepts communs indispensables pour planifier dans un état-major interallié

La majorité des états-majors, au moins occidentaux, suivent une même démarche logique, et l'on trouvera sans difficulté les grands invariants tels l'étude de la mission, de la situation, des capacités amies-ennemies, l'élaboration de modes d'action, etc...

Quel que soit le processus, il s'agit généralement d'une démarche ordonnée qui s'appuie sur un fil directeur que constitue la recherche logique des réponses aux questions successives que l'étude des différents facteurs conduits à examiner. Tout processus souligne, avec plus ou moins d'accuité, le rôle du chef qui donne plus ou moins régulièrement ses directives pour, au final, décider.

L'organisation des états-majors doit être la plus homogène possible afin de faciliter l'intégration rapide d'officiers de nations différentes. C'est notamment l'objet des études sur les PC de GFIM.

Les procédures doivent être connues de tous. C'est ce qui se pratique de plus en plus couramment avec l'utilisation de la procédure LANDREP.

Les travaux de planification, au niveau opératif, s'effectueront à partir d'un ordre initial d'opérations interarmées, lequel aura reçu l'aval de tous les pays participant à l'opération. Le commandant de théâtre devra :

- déterminer les objectifs opératifs et tactiques à réaliser pour atteindre le but stratégique fixé à l'opération par l'autorité politico-militaire,
- décider au cours de quelles phases ces objectifs seront atteints,
- déterminer phase par phase dans quelles zones seront prononcés les efforts et quels types de forces seront chargées de l'action principale,
- fixer les priorités en matière d'appuis et de soutiens,
- donner leurs missions aux commandants subordonnés (missions exprimées sous la forme d'un effet à obtenir sur un ennemi défini, dans un cadre espace-temps donné) et leur allouer les forces et les ressources nécessaires à leur réalisation.

Comme nous l'avons vu dans le paragraphe II, les processus se ressemblent dans leur contenu à 5 différences notables près rappelées ci-après :

- la situation finale souhaitée, énoncée plus nettement que notre objectif politico-militaire
- l'identification des objectifs stratégiques et opérationnels (amis/ennemis/neutres)
- l'identification des centres de gravité et des faiblesses (amis/ennemis/neutres)
- de la simulation des modes d'action
- de l'analyse indépendante du plan, soit à l'aide de jeux stratégiques assistés par ordinateur, soit par une équipe d'officiers n'ayant pas été mêlés directement à l'élaboration du plan.

Parmi ces points, seule la notion de centres de gravité, déclinée à tous les niveaux dans l'OTAN mérite d'être harmonisée. Faut-il prendre la même terminologie ? Introduire d'autres notions, tels les centres déterminants, les points décisifs, etc.. ? L'essentiel est d'être compris au bon niveau par ses interlocuteurs.

Enfin, il convient de généraliser et compléter les glossaires franco-anglais de termes de missions interarmées et interalliées, de façon, en cas de doute, à lever rapidement toute ambiguïté. Il s'agit d'être sûr de la signification des termes utilisés, notamment dans le plan d'opérations.

Les concepts communs indispensables pour planifier dans un état-major interallié passent donc, nous l'avons vu, par :

1. l'harmonisation des structures de commandement (organisation des cellules et interopérabilité des SIC)

2. l'harmonisation des procédures dans le domaine de la messagerie et notamment l'utilisation de la procédure LANDREP lors des phases de conduite
3. la prise en compte dans la méthode française des 5 points mentionnés ci-dessus
4. la diffusion de glossaires bilingues pour éviter toute confusion dans l'utilisation de la terminologie militaire.

32 - Grandes lignes d'une méthode permettant le travail en commun d'un état-major multinational

Comparons tout d'abord à l'aide du tableau ci-après les deux méthodes (MASM et MRT) qui sont utilisées dans nos états-majors français.

M.A.S.M. (cf guide édition octobre 1996)	M.R.T. (cf version 7 de juin 1996)
<p><u>PHASE 1 : ETUDE DE LA MISSION</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ordres reçus - situation générale - but poursuivi par l'autorité supérieure - tâches à accomplir - lieux et délais - missions encadrantes - contraintes et initiatives - premières présuppositions - reformulation de la mission <p><u>PHASE 2 : ANALYSE DE LA SITUATION</u></p> <p><u>Première étape :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - liste des tâches ordonnées et génériques - liste des contraintes - liste des tâches génériques que l'ennemi devra exécuter <p><u>Deuxième étape :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - étude des facteurs généraux (contexte historique, situation politique et géopolitique, situation juridique, situation économique, situation démographique et sociologique, contexte médiatique) - étude de la zone d'intérêt (données géographiques, données d'environnement, données sanitaires) - étude des forces en présence (analyse statique, analyse dynamique et capacités militaires des ensembles de forces) - confrontation des capacités (facteurs de force et facteurs de faiblesse) <p><u>Troisième étape :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - liste des conclusions générales par 	<p><u>PHASE 1 : PHASE D'ANALYSE</u></p> <p><u>Première étape : Etude de la mission</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - de quoi s'agit-il ? (action menée par l'échelon supérieur, nature de l'engagement, phase de l'engagement, physionomie générale) - pourquoi ? (étude de l'idée de manoeuvre de l'échelon supérieur, missions des unités encadrantes) - quoi ? (quels effets obtenir sur l'ennemi, où, quand, pendant combien de temps) <p>Effet majeur en première approche</p> <p><u>Deuxième étape : Etude de la situation</u></p> <p><u>Cadre général de l'action :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - facteurs de politique intérieure et internationale - contexte médiatique et psychologique - facteurs économiques - population <p><u>Délais :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - préavis - durée de la mission - caractéristiques temporelles - horaires imposés - marge d'initiative <p><u>Zone des opérations :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - terrain - analyse météorologique <p>Contraintes - impératifs : effet majeur précisé dans le temps et dans l'espace</p> <p><u>Forces amies (Avec qui ?) :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - bilan des moyens - aptitude des moyens et possibilités <p>Conséquences sur les modalités de</p>

<p>regroupement des conclusions partielles</p> <p><u>Quatrième étape :</u> - détermination des principales idées-forces qui serviront à l'élaboration des modes d'action</p>	<p>réalisation de l'effet majeur et expression de besoins</p> <p><u>Forces ennemies (Contre qui ?) :</u> - bilan des moyens - aptitude des moyens - possibilités d'action tactique</p> <p>Conséquences sur les modalités de réalisation de l'effet majeur</p> <p><u>Troisième étape : Balance des potentiels (RAPFOR)</u> <u>Quantitatif :</u> - initialement - ultérieurement - évolution par capacité ou fonction dans le temps et l'espace <u>Pondéré :</u> - en fonction indice capacité de combat, environnement, posture, moral</p> <p>Proposition d'effet majeur et modalités de réalisation</p>
<p><u>PHASE 3 : ELABORATION DES MODES D'ACTION</u></p> <p>- modes d'action ennemis - modes d'action amis</p>	<p><u>PHASE 2 : ELABORATION DES MODES D'ACTION</u></p> <p><u>Elaboration des MA</u> (adaptés, convenables, réalisables)</p> <p><u>Elaboration des ME</u> (réalisation d'un gabarit d'aide à la décision par la détermination : - des points de décision - des aires d'effort sur objectif - des tableaux d'objectifs prioritaires - des zones d'intérêt d'objectifs)</p> <p><u>Confrontation MA/ME</u> - avantages - inconvénients - risques</p>
<p><u>PHASE 4 : PROPOSITION DE SOLUTION</u></p> <p>- confrontation des modes d'action (critères de choix, tableau ou matrice de confrontation MA/ME) - comparaison des modes d'action AMI entre eux (souplesse, sensibilité, risques, coûts) - classement des modes d'action - proposition de décision</p>	<p><u>PHASE 3 : PHASE DE DECISION</u></p> <p><u>Evaluation des MA entre eux et proposition de choix</u></p> <p><u>Décision du chef : choix du MA de base</u></p> <p><u>Aménagement du MA de base en MA définitif</u></p>

Il ressort de ce tableau que l'on retrouve sensiblement les mêmes éléments dans ces deux méthodes, même si le phasage n'est pas identique.

La différence majeure est que dans le cadre de la MASM, il y a reformulation de la mission. Dans la MRT, la mission n'est pas discutée. En revanche, elle sera déclinée en un effet majeur.

Par rapport à la méthode OTAN, il manque, dans les deux cas des notions désormais essentielles, telles que :

- l'état final recherché (le « end state »)
- les centres de gravité (« centers of gravity ») qui se retrouvent à tous les niveaux, stratégique, opératif et tactique, dans l'OTAN.

L'ébauche de méthode, propre au niveau opératif, proposé, ci-après, est un subtil mélange de la MASM, de la MRT et de la méthode OTAN. Cette méthode pourrait prendre le nom de méthode de raisonnement opérative, M.R.O.

Méthode de Raisonnement Opérative :

PHASE 1 : ETUDE DE LA MISSION

- ordres reçus (ordre initial interarmées d'opérations et IPS pour le commandant de l'opération)
- situation générale
- limitations et contraintes d'ordre politique
- état final voulu par l'autorité politique et par le CEMA
- objectifs stratégiques du CEMA
- tâches à accomplir
- lieux et délais
- missions encadrantes
- contraintes et initiatives
- premières présuppositions
- **reformulation de la mission, incluant l'état final voulu à l'échelon opératif, approuvée par le commandant de l'opération**

PHASE 2 : ANALYSE DE LA SITUATION

Première étape :

- liste des tâches ordonnées et génériques
- liste des contraintes (politiques, militaires, médiatiques, ...)
- liste des tâches génériques que l'ennemi devra exécuter

Deuxième étape :

- étude des facteurs généraux (contexte historique, situation politique et géopolitique, situation juridique, situation économique, situation démographique et sociologique, contexte médiatique)
- étude de la zone d'intérêt (données géographiques, données d'environnement, données sanitaires)
- étude des forces en présence (analyse statique, analyse dynamique et capacités militaires des ensembles de forces)
- identification des objectifs opératifs (liste)
- identification des centres de gravité ou centres déterminants (liste)
- confrontation des capacités (facteurs de force et facteurs de faiblesse)

Troisième étape :

- liste des conclusions générales par regroupement des conclusions partielles

Quatrième étape :

- détermination des principales idées-forces qui serviront à l'élaboration des modes d'action

Approbation par le commandant d'opération

PHASE 3 : ELABORATION DES MODES D'ACTION

Elaboration des MA interarmées

(adaptés, convenables, réalisables)

Elaboration des ME

(réalisation d'un gabarit d'aide à la décision par la détermination :

- des points de décision
- des aires d'effort sur objectif
- des tableaux d'objectifs prioritaires
- des zones d'intérêt d'objectifs)

Confrontation MA/ME

- avantages
- inconvénients
- évaluation des risques

PHASE 4 : PROPOSITION DE SOLUTION

- confrontation des modes d'action (critères de choix, tableau ou matrice de confrontation MA/ME)
- comparaison des modes d'action AMI entre eux (souplesse, sensibilité, risques, coûts)
- classement des modes d'action
- proposition de décision

Décision du commandant d'opération : choix du MA de base

- aménagement du MA interarmées de base en MA définitif
- rédaction des ordres

Parallèlement à cette étude, les cellules spécialisées (logistique, renseignement, communication, affaires civilo-militaires, etc...), associées aux travaux, conduisent leurs propres études qui feront l'objet des annexes de l'ordre d'opérations interarmées.

IV - PROJET DE MODIFICATION DU PROCESSUS DE PLANIFICATION (cf annexe 5 composée de 10 pages).

Ceci constitue le projet de modification du processus de planification proposé par l'EMIA de CREIL (version du 13 mars 1997).

41 - Phase 1 : lancement de la planification (Initiation stage)

Responsable : EMA

But : diffuser la Directive de Lancement de Planification (initiating directive) qui peut prendre 2 formes :

- directive générale (pas d'équivalent OTAN) pour la planification d'anticipation (advance planning)
- directive particulière (pas d'équivalent OTAN) pour la planification de mise en oeuvre (implementation planning)

Etapas :

1. EMA pour EMIA : émission de la directive stratégique (pas d'équivalent OTAN) qui définit une ou plusieurs hypothèses d'engagement (pas d'équivalent OTAN).
2. EMIA pilote : définition du contexte général de planification (pas d'équivalent OTAN) de chaque hypothèse d'engagement. **Début application de la phase 1 de la MASM.** Cette étude a pour but d'élaborer le cadre de lancement de planification (pas d'équivalent OTAN) qui rassemble les données initiales indispensables pour commencer la planification (scénarios de théâtre, objectifs politico-militaires, options stratégiques, etc.)
3. EMIA pour EMA : approbation du cadre de lancement de planification par le CEMA à l'issue de l'exposé de lancement de planification. Une fois approuvé, ce cadre constitue la base sur laquelle l'EMIA élabore un projet de directive de lancement de planification.
4. EMA : diffusion de la directive de lancement de planification à partir du projet adressé par l'EMIA.

42 - Phase 2 : orientation de la planification (orientation stage)

Responsable : EMA

But : diffuser la Directive d'Orientation de Planification (planning guidance). C'est un document complet qui oriente les études et les décisions, souligne les préoccupations et les contraintes, reformule la mission, définit l'état final (end state) à réaliser, expose les intentions du CEMA, etc..

Etapas :

1. EMIA pilote : analyse de la mission (mission analysis) en étudiant la directive de lancement de planification. **Fin application de la phase 1 de la MASM.** Cette analyse, qui s'achève par la reformulation de la mission (mission statement), a pour but d'élaborer le cadre d'orientation de planification (pas d'équivalent OTAN).
2. EMIA pour EMA : approbation du cadre d'orientation de planification par le CEMA à l'issue de l'exposé d'appréciation stratégique (strategic appreciation). Une fois approuvé, il constitue la base sur laquelle l'EMIA élabore un projet de directive d'orientation de planification.
3. EMA : diffusion de la directive d'orientation de planification à partir du projet adressé par l'EMIA.

43 - Phase 3 : Développement des concepts d'emploi possibles (concept development stage)

Responsable : EMIA

But : proposer les options militaires possibles

Étapes :

1. EMIA pilote : analyse de la situation par l'état-major (staff analysis). **Application de la phase 2, première partie, de la MASM.** Cette analyse a pour but d'élaborer le cadre développé de planification (pas d'équivalent OTAN).
2. EMIA pilote : élaboration des options militaires possibles. **Application de la phase 2, deuxième partie, de la MASM.** Chaque option développe un concept d'emploi.
3. EMA : choix d'une option par le CEMA à l'issue de l'exposé décisionnel (decision brief). Ce choix peut être assorti d'aménagements particuliers. Dans le cadre d'une planification d'anticipation, le travail de planification est suspendu après le choix de l'option militaire. Seule est assurée, par l'EMIA, une veille de la situation sur le théâtre. Dans le cadre d'une planification de mise en oeuvre, le travail de planification se poursuit par le développement du plan d'opération (phase 4).

44 - Phase 4 : Développement du plan d'opération (plan development stage)

Responsable : EMIA

But : diffuser le plan d'opération

Étapes :

1. EMIA pilote : élaboration des modes d'action (course of action). **Application de la phase 3 de la MASM.** Les MA élaborés sont confrontés, comparés et présentés au CEMA ou au commandant de l'opération.
2. EMIA pour EMA : choix d'un MA par le CEMA ou le commandant de l'opération à l'issue d'une présentation par l'EMIA.
3. EMIA pilote : élaboration du schéma directeur d'opération (pas d'équivalent OTAN) qui contient le concept d'opération (concept of operation) ou idée de manoeuvre (pas d'équivalent OTAN) décrivant de façon détaillé le MA retenu.
4. EMIA pour EMA : approbation du schéma directeur d'opération par le CEMA.
5. EMIA pilote : élaboration du plan d'opération.
6. EMIA pour EMA : approbation du plan d'opération par le CEMA
7. EMIA : diffusion du plan d'opération, suivant les indications de l'EMA;

45 - Phase 5 : Validation, mise à jour et révision du plan d'opération (validation, update, review)

Responsable : EMIA

But : adapter le plan d'opération pour tenir compte de nouveaux facteurs

Étapes :

1. EMIA pilote : validation du plan (le cas échéant) au cours d'un exercice (CPX ou CMS)
2. EMIA pilote : mise à jour du plan par l'EMIA en fonction des évolutions normales de la situation sur le théâtre
3. EMIA pilote : révision du plan, sur indications données par l'EMA, en raison d'une évolution majeure de la situation sur le théâtre ou des directives de planification.

Ce projet de processus unique, valable pour la planification d'anticipation comme pour la planification de mise en oeuvre, répond au souhait du CEMA. Le plus gros travail à accomplir consiste à définir des termes de vocabulaire qui ne présentent aucune ambiguïté au regard de

la terminologie correspondante de l'OTAN. L'EMIA, en liaison avec le CID, doit également réaménager la MASM afin de l'intégrer pleinement à chaque étape du processus.

**PLANIFICATION FRANCAISE
D'EMPLOI OU D'OPERATION
"REGION DE CRISE"**



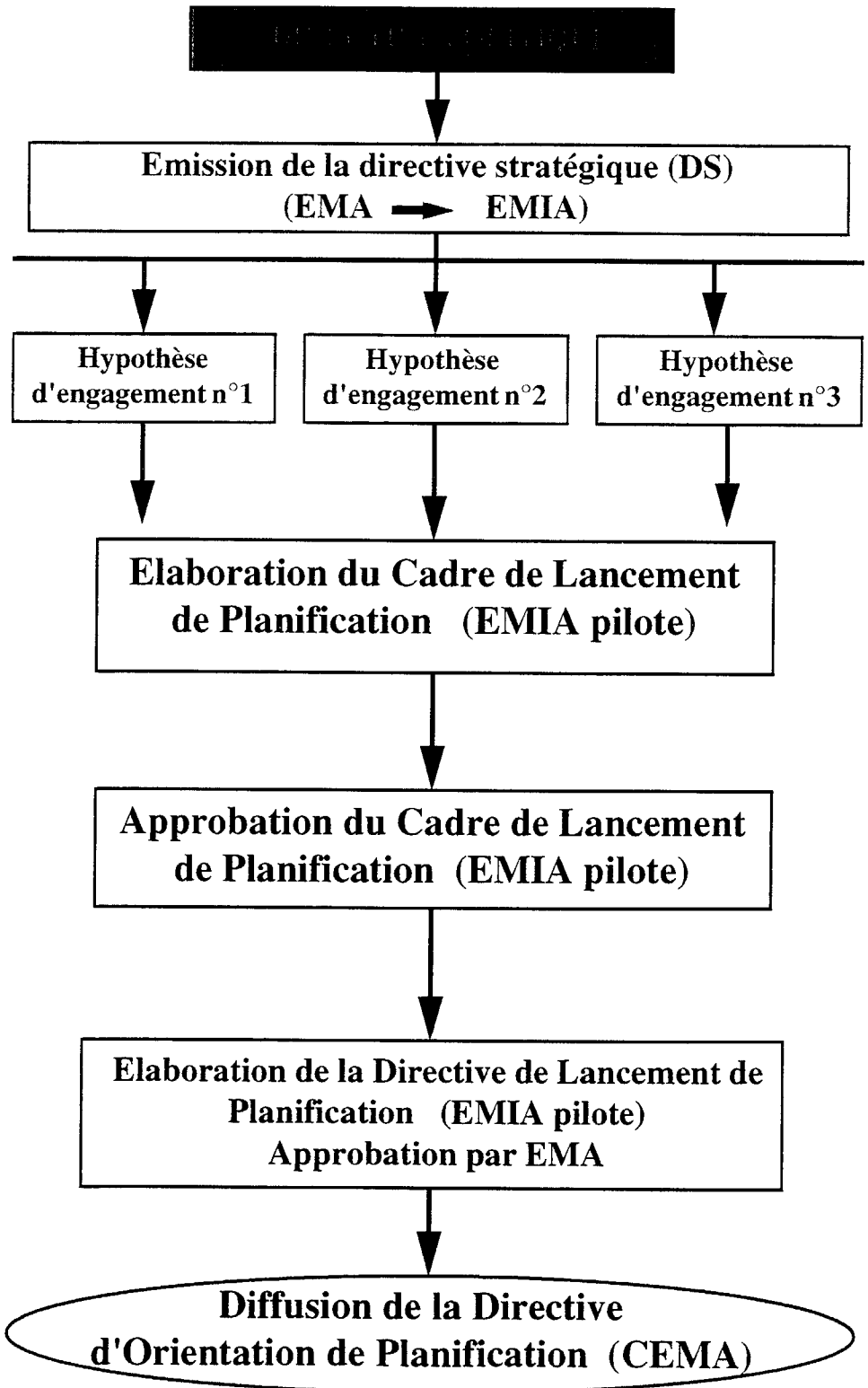
PHASE	ETAPE
-------	-------

PRELIMINAIRE

①

**LANCEMENT
DE LA
PLANIFICATION
(INITIATION
STAGE)**

- 1.1**
EMISSION DE LA DIRECTIVE STRATEGIQUE
- 1.2**
DEFINITION DU CONTEXTE GENERAL DE PLANIFICATION
- 1.3**
APPROBATION DU CADRE DE LANCEMENT DE PLANIFICATION
- 1.4**
DIFFUSION DE LA DIRECTIVE DE LANCEMENT DE PLANIFICATION
(INITIATING DIRECTIVE)



②

3.1

ANALYSE
DE LA
MISSION

(MISSION
ANALYSIS)

2.2

APPRO-
BATION
DU CADRE
D'ORIE-
NTATION
DE
PLANIFI-
CATION

2.3

DIFFUSION
DE LA
DIRECTIVE
D'ORIE-
NTATION
DE
PLANIFI-
CATION

(PLANNING
GUIDANCE)

ORIE-
NTATION

DE LA
PLANIFI-
CATION

(ORIE-
NTATION

STAGE)

Analyse de la mission
par l'Etat-Major
(EMIA pilote)

Elaboration du
Cadre d'Orientation de Planification
(EMIA pilote)

Exposé d'Appréciation
Stratégique (Strategic Appreciation)
(EMIA → CEMA)

Approbation du Cadre d'Orientation
de Planification et directives
d'orientation par le CEMA

Elaboration de la Directive
d'Orientation de Planification
(EMIA pilote)

Diffusion de la Directive
d'Orientation de Planification
(CEMA)

3

3.1

ELABO -
RATION
DES
MODES
D'ACTION

(COURSES
OF
ACTION)

DEVELOP-
PEMENT

DES

CONCEPTS

D'EMPLOI

(CONCEPT

DEVEL-
OPMENT

STAGE)

3.2

ELABO -
RATION
DES
OPTIONS
MILITAIRES
POSSIBLES

3.3

CHOIX
D'UNE
OPTION
MILITAIRE

Analyse de la situation
par l'Etat-Major
(EMIA pilote)

Elaboration du
Cadre Développé de Planification
(EMIA pilote)

Elaboration des Options
Militaires Possibles
(EMIA pilote)

Choix d'une Option Militaire
(CEMA)

4

DEVELOP
PEMENT
DU
PLAN
D'OPERATION
(PLAN
DEVELOP
MENT
STAGE)

4.1

ELABO -
RATION
DES
MODES
D'ACTION

(COURSES
OF
ACTION)

4.2

CHOIX
D'UN
MODE
D'ACTION

4.3

ELABO -
RATION
DU
SCHEMA
DIRECTEUR
D'OPERATION

4.4

APPRO-
BATION
DU
SCHEMA
DIRECTEUR
D'OPERATION

4.5

ELABORA-
TION DU
PLAN
D'OPERATION

4.6

APPROBA-
TION DU
PLAN
D'OPERATION

4.7

DIFFUSION
DU PLAN
D'OPERATION

Elaboration des modes
d'action (EMIA pilote)

Choix d'un mode d'action
(CEMA ou commandant
d'opération)

Elaboration du Schéma Directeur
d'Opération (Concept d'Opération ou
Idée de Manoeuvre) (EMIA pilote)

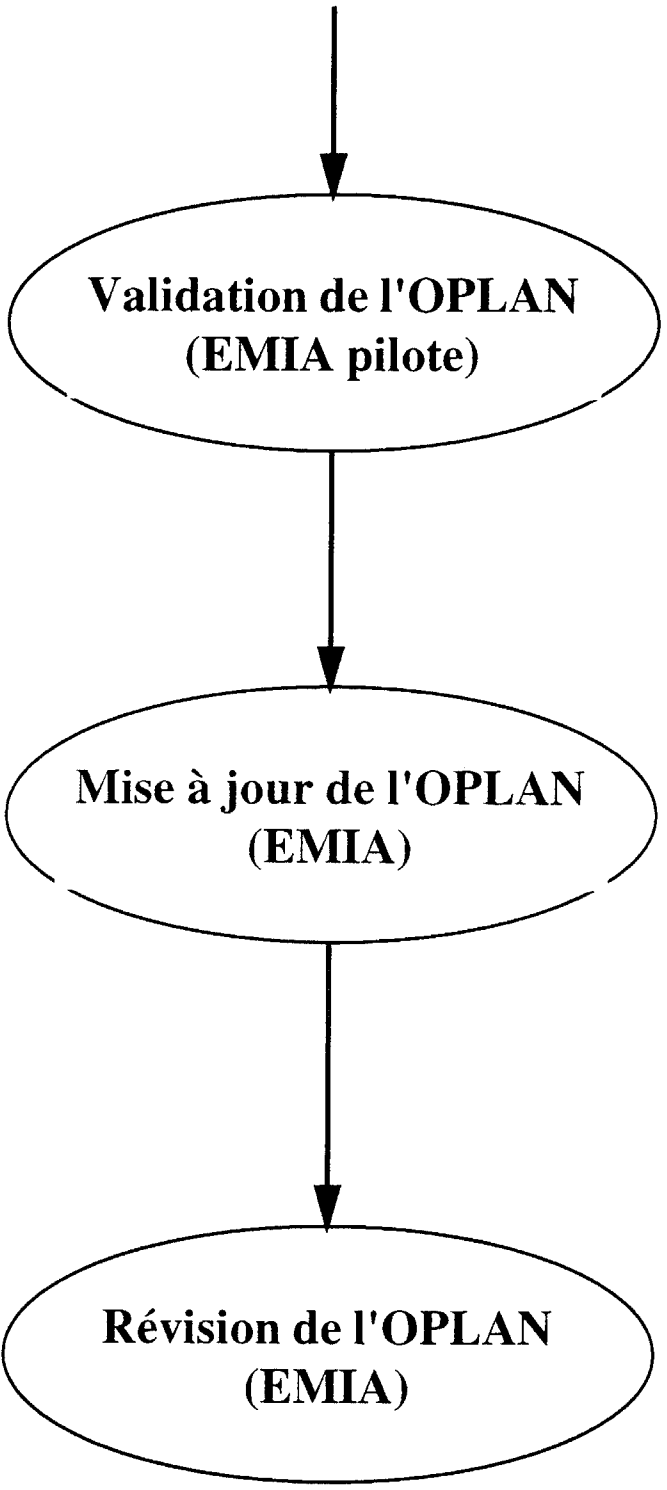
Approbation du Schéma
Directeur d'Opération (CEMA)

Elaboration du Plan d'Opération
(EMIA pilote)

Approbation du Plan d'Opération
(CEMA)

Diffusion du Plan d'Opération
(EMIA)

⑤ VALIDATION, MISE A JOUR ET REVISION DU PLAN (VALIDATION, UPDATE, REVIEW)	5.1 VALIDATION DU PLAN D'OPE- RATION
	5.2 MISE A JOUR DU PLAN D'OPE- RATION
	5.3 REVISION DU PLAN D'OPE- RATION



COMPARAISON PROJET FRANCE et OTAN

PROJET FRANCE

ETAPES

PHASE	ETAPE
-------	-------

PRELIMINAIRE

①	<p style="text-align: center;"><u>1.1</u></p> <p style="text-align: center;">EMISSION DE LA DIRECTIVE STRATE- GIQUE</p>
LANCE- MENT DE LA PLANIFI- CATION (INITIA- TION STAGE)	<p style="text-align: center;"><u>1.2</u></p> <p style="text-align: center;">DEFINITION DU CONTEXTE GENERAL DE PLANIFI- CATION</p>
(INITIA- TION STAGE)	<p style="text-align: center;"><u>1.3</u></p> <p style="text-align: center;">APPROBA- TION DU CADRE DE LANCEMENT DE PLANI- FICATION</p>
(INITIATING DIRECTIVE)	<p style="text-align: center;"><u>1.4</u></p> <p style="text-align: center;">DIFFUSION DE LA DIRECTIVE DE LANCEMENT DE PLANI- FICATION</p>

PROJET OTAN

ETAPES

PHASE	ETAPE
-------	-------

①	<p style="text-align: center;"><u>1.1</u></p> <p style="text-align: center;">SITUATION PLANIFI- CATION</p>
PHASE DE LANCE- MENT (INITIA- TION STAGE)	<p style="text-align: center;"><u>1.2</u></p> <p style="text-align: center;">ELABORA- TION DE LA DIRECTIVE INITIALE</p>
(INITIA- TION STAGE)	<p style="text-align: center;"><u>1.3</u></p> <p style="text-align: center;">APPROBA- TION DE LA DIRECTIVE INITIALE</p>
(INITIATING DIRECTIVE)	<p style="text-align: center;"><u>1.4</u></p> <p style="text-align: center;">NOTIFICA- TION DE LA DIRECTIVE INITIALE</p>



②

ORIENTA-
TION

DE LA

PLANIFI-
CATION

(ORIENTA-
TION

STAGE)

2.1

ANALYSE
DE LA
MISSION

(MISSION
ANALYSIS)

2.2

APPRO-
BATION
DU CADRE
D'ORIENTA-
TION
DE
PLANIFI-
CATION

2.3

DIFFUSION
DE LA
DIRECTIVE
D'ORIENTA-
TION
DE
PLANIFI-
CATION

(PLANNING
GUIDANCE)

②

PHASE
D'ORIENTA-
TION

(ORIENTA-
TION

STAGE)

2.1

ANALYSE
DE LA
MISSION

2.2

REFORMU-
LATION
DE LA
MISSION

2.3

APPRECI-
ATION
STRATE-
GIQUE

2.4

ELABORA-
TION
DIRECTIVE
PLANIFI-
CATION

2.5

APPROBA-
TION
DIRECTIVE
PLANIFI-
CATION

2.6

NOTIFICA-
TION
DIRECTIVE
PLANIFI-
CATION

③

DEVELOP
PEMENT

DES

CONCEPTS

D'EMPLOI

(CONCEPT

DEVEL-
OPMENT

STAGE)

3.1

ELABO -
RATION
DES
MODES
D'ACTION

(COURSES
OF
ACTION)

3.2

ELABO -
RATION

DES

OPTIONS

MILITAIRES

POSSIBLES

3.3

CHOIX

D'UNE

OPTION

MILITAIRE

③

PHASE DE
DEVELOP-
PEMENT

(CONCEPT
DEVELOP-
MENT
STAGE)

3.1

ANALYSE

D'ETAT-

MAJOR

3.2

EXPOSE

DE

DECISION

3.3

DECISION

DU

CINC

<p style="text-align: center;">④</p> <p style="text-align: center;">DEVELOP PEMENT DU PLAN D'OPE- RATION (PLAN DEVEL- OPMENT STAGE)</p>	<p><u>4.1</u></p> <p>ELABO - RATION DES MODES D'ACTION (COURSES OF ACTION)</p>
	<p><u>4.2</u></p> <p>CHOIX D'UN MODE D'ACTION</p>
	<p><u>4.3</u></p> <p>ELABO - RATION DU SCHEMA DIRECTEUR D'OPERA- TION</p>
	<p><u>4.4</u></p> <p>APPRO- BATION DU SCHEMA DIRECTEUR D'OPERA- TION</p>
	<p><u>4.5</u></p> <p>ELABORA- TION DU PLAN D'OPERA- TION</p>
	<p><u>4.6</u></p> <p>APPROBA- TION DU PLAN D'OPERA- TION</p>
	<p><u>4.7</u></p> <p>DIFFUSION DU PLAN D'OPERA- TION</p>

<p style="text-align: center;">④</p> <p style="text-align: center;">PHASE D'ELABO- RATION DU PLAN (PLAN DEVELO - PMENT STAGE)</p>	<p><u>4.1</u></p> <p>REDACTION DU CONCEPT D'OPERA - TION</p>
	<p><u>4.2</u></p> <p>APPROBA - TION DU CONCEPT</p>
	<p><u>4.3</u></p> <p>ELABORA - TION DU PLAN</p>
	<p><u>4.4</u></p> <p>APPROBA - TION DU PLAN</p>

<p>⑤</p> <p>VALIDA - TION, MISE A JOUR ET REVISION DU PLAN (VALIDA - TION, UPDATE, REVIEW)</p>	<p><u>5.1</u></p> <p>VALIDA - TION DU PLAN D'OPE - RATION</p>
	<p><u>5.2</u></p> <p>MISE A JOUR DU PLAN D'OPE - RATION</p>
	<p><u>5.3</u></p> <p>REVISION DU PLAN D'OPE - RATION</p>

<p>⑤</p> <p>EXAMEN DU PLAN (PLAN REVIEW)</p>	<p><u>5.1</u></p> <p>VALIDA - TION DU PLAN et MISE A JOUR DU PLAN</p>
	<p><u>5.2</u></p> <p>REVISION DU PLAN</p>

CONCLUSION

En 17 demi journées, à quatre stagiaires, il était illusoire d'explorer un sujet aussi vaste sur lequel travaillent plusieurs dizaines d'officiers depuis 1991, aussi bien en FRANCE qu'au sein de l'OTAN. A travers ces quelques pistes, nous avons pris conscience de l'importance des différences culturelles et des enjeux. Il s'agit bien de développer l'interopérabilité des unités dans un cadre interallié et ultérieurement multinational. Il s'agit également pour la FRANCE de pouvoir assurer le commandement d'une coalition si besoin était.

Les efforts entrepris pour simplifier notre processus de planification et le rapprocher de celui de l'OTAN relèvent de cette démarche. Il ne faut pas cependant renoncer à tout, et en particulier à ce qui marche bien, comme par exemple la très grande souplesse de notre système avec le rôle primordial joué par le CEMA dans le processus décisionnel. La tâche qui reste à accomplir est encore immense, notamment en ce qui concerne l'harmonisation du vocabulaire. Il est déjà très difficile de le réaliser en franco-français entre les différentes armées (nos exercices au CID l'ont démontré à plusieurs reprises) ! Pourtant, il faut être sûr qu'un terme de mission ou la notion de « facteur discriminant » ou « déterminant » soient bien compris de la même façon au sein d'un état-major interallié. Il en va de l'efficacité des actions entreprises et au final de la vie des hommes sur le terrain. Le risque majeur est que de tels états-majors, malgré l'adoption de l'anglais comme langue de travail la plus fréquente, restent des « tours de Babel » en raison de la cohabitation de multiples méthodes de planification et de termes militaires et doctrinaux. Il convient donc de veiller à ce que toutes les composantes d'une force interalliée, et a fortiori multinationale, puissent agir de façon cohérente, sans handicaper la plus efficace et sans que l'adversaire n'arrive à concentrer ses efforts sur la plus faible.

Enfin, pour terminer sur une boutade, il faut rappeler qu'il y a 2 ans encore, la MASM s'appelait Méthode d'Etat-Major (MEM). Ce vocable de MASM a été proposé par les stagiaires de l'EPO C10 chargés de réfléchir à l'adaptation de cette méthode à nos engagements multinationaux. Nous pensons que ce terme de MASM n'est pas très élégant et qu'il est très souvent assimilé à « miasme » ! Pourquoi ne pas adopter les termes de Méthode de Raisonnement Stratégique (MRS) lorsqu'on est en planification au niveau de l'EMIA, de Méthode de Raisonnement Opérative (MRO) lorsqu'on se situe au niveau de l'état-major du commandant de théâtre, et de Méthode de Raisonnement Tactique (MRT), laquelle existe déjà, dans l'armée de terre, aux niveaux COMACTER et subordonnés. La cohérence entre les trois niveaux stratégique, opératif et tactique serait ainsi pleinement réalisée et tout officier saurait sans ambiguïté à quel niveau il se situe.