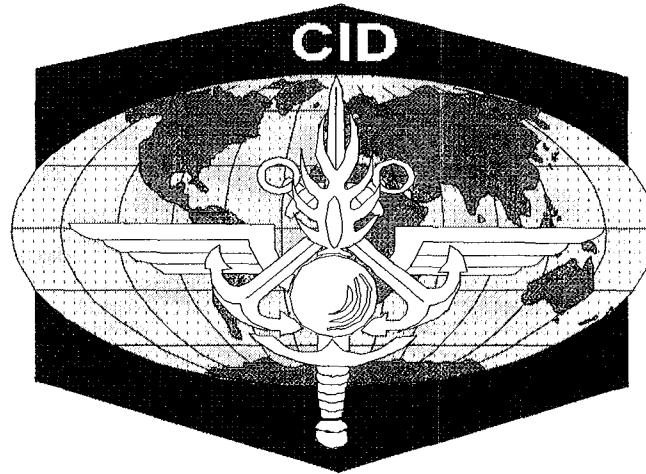


1998-510

ETUDE PARTICULIERE A OPTION N°B-16



LA FORMATION AUX ACTIONS CIVILO-MILITAIRES

Directeur de recherche :

Commissaire en chef de 1^{ère} classe DARAILH

Comité d'étude :

Colonel NJIKAM - B5

Lieutenant colonel SICARD - B2

Lieutenant colonel CHATER - B3

Chef d'escadrons MELLET - B1

Chef de bataillon ISSAC - B7

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
I) LES BESOINS EN FORMATION	3
I-1) LES OPERATIONS	3
I-2) LA DOCTRINE	4
I-2-1) Actions à mener et tâches à accomplir.....	4
I-2-2) Identification des différents niveaux de la chaîne des ACM.....	9
I-2-3) Besoins et étapes de la crise.....	10
I-3) LE BESOIN EN FORMATION	11
I-3-1) Compétences professionnelles requises.....	11
I-3-2) Le besoins de formation des personnels de la chaîne ACM.....	13
II) MODALITES REQUISES	19
II-1) CIBLES	19
II-1-1) Militaires.....	19
II-1-2) Réserves.....	19
II-1-3) Civils non réservistes.....	19
II-2) CONTENU DE LA FORMATION	20
II-2-1) La formation individuelle.....	20
II-2-2) Entraînement collectif.....	24
II-3) PLACE DE LA FORMATION DANS LA CARRIERE	24
II-3-1) Les militaires.....	24
II-3-2) Cas particulier des réservistes et des civils.....	26
CONCLUSION	27
Annexe 1 : Profils professionnels requis	28

LA FORMATION AUX ACTIONS CIVILO-MILITAIRES

INTRODUCTION

Les opérations de paix constituent dorénavant l'une des tâches principales incombant aux forces armées des pays occidentaux, dont celles de la France. Elles répondent à des besoins dans des domaines divers parmi lesquels figurent les actions civilo-militaires (ACM).

Très ancienne, puisque l'histoire nous montre que l'action civilo-militaire existe depuis l'Antiquité, et très usitée depuis toujours par la France, des armateurs navigateurs et soldats de Richelieu à ceux de Bugeaud en Algérie ou à ceux de Lyautey au Maroc, la pratique n'a été explicitée et institutionnalisée qu'après la découverte ou la redécouverte de son importance dans les interventions menées par la France au Rwanda et en Bosnie.

Depuis peu, le Ministère de la Défense a fait émerger le nouveau concept des actions civilo-militaires à l'instar de ce qui se pratique dans les pays anglo-saxons avec le CIMIC (civilian military coopération) américain ou le CA (civil affairs) britannique. Toutefois la vision française se démarque de celle de nos alliés par un concept beaucoup plus tourné vers les forces que vers la recherche de marchés sur le théâtre d'opération.

Les ACM sont désormais régies par une directive de l'Etat-Major des Armées (EMA) et mises en oeuvre au niveau opératif par le P.C. interarmées de théâtre (PCIAT). Cette décision marque ainsi l'importance que le commandement veut donner à ces opérations dont l'utilité semble évidente en situation de crise et sur un théâtre, mais qui tombe en désuétude dès que l'on sort de ce contexte.

Pris dans un sens strict, on entend par actions civilo-militaires toutes les actions entreprises par les forces engagées sur un théâtre permettant de prendre en compte l'interaction entre ces forces et leur environnement civil afin de faciliter la réalisation des objectifs civils et militaires poursuivis. Trois catégories d'actions ont été déterminées :

- les actions au profit des forces ;
- les actions au profit de l'environnement ;
- les actions humanitaires.

Mais les ACM, comme tout concept nouveau, semblent encore pécher par excès de jeunesse comme peuvent le montrer les retours d'expériences ou les rapports rédigés par des chargés de missions ou les témoignages d'anciens grands commandeurs. Outre le manque d'efficacité dénoncé dans certains domaines, comme celui de la reconstruction, c'est la qualification même des cadres qui est mise en cause. Tous les reproches qui sont faits à ces derniers semblent converger vers un même constat : le manque de formation des cadres employés dans une fonction de la chaîne des ACM et le manque de perception des capacités ACM de la part des états-majors.

Ainsi pour améliorer l'action des forces françaises dans ce domaine, une réflexion s'impose quant à la création d'une formation spécifique aux ACM.

C'est le but de cette étude qui tentera de montrer que le besoin de formation dépasse le cadre même de l'Armée de Terre et possède une dimension interarmées. Si cette formation

doit s'étendre à l'ensemble des armées, il est apparu également incontournable de la dispenser tout au long de la carrière militaire en profitant notamment des cycles de formation existants et en la complétant par des périodes de préparation opérationnelle après désignation des personnels appelés à occuper des fonctions en rapport avec les ACM. Enfin pour être complet le champ de cette formation doit s'étendre aux cadres réservistes et civils qui constituent un réservoir de compétences techniques immédiatement disponible dans lequel il est possible de puiser au coup par coup en cas de besoin.

L'importance de cette formation dans une période de réformes et de restructuration de nos spécialités militaires nous fera également évoquer la création d'une filière propre aux ACM qui pourrait s'inscrire dans le cadre d'une carrière d'expert.

Pour mener cette réflexion, il importe tout d'abord de définir l'étendue du champ que constituent les besoins en formation aux ACM avant d'en évaluer un contenu.

I) LES BESOINS EN FORMATION

I-1) LES OPERATIONS

Depuis la chute du mur de Berlin, des opérations d'un type nouveau se sont multipliées un peu partout dans le monde.

Les forces, mandatées par l'ONU, se sont vues attribuer un rôle plus actif que la simple interposition ou l'observation. Il ne s'agit plus seulement de maintenir la paix (peace-keeping) mais également de la rétablir (peace-making), de la construire (peace-building), ou de l'imposer (peace-enforcement).

Dans ce type d'opérations, la diversité des tâches à accomplir ainsi que les nombreux acteurs présents sur le théâtre demandent la connaissance de champs nouveaux, parfois très étendus et bien souvent assez éloignés de ceux pour lesquels nous avons été entraînés jusqu'à présent.

Cette dimension nouvelle des interventions est caractérisée par le type de résolutions adoptées par le Conseil de sécurité des Nations-Unies.

Le mandat de l'APRONUC pour le Cambodge donne un exemple de l'étendue des objectifs à atteindre :

- garantir le cessez-le-feu ;
- assurer un contrôle du retrait des forces étrangères ;
- désarmer les forces armées des différentes factions ;
- déminer les routes, les abords de localités et les rizières ;
- reconstruire les infrastructures ;
- remettre en état l'économie du pays ;
- organiser des élections libres ;
- rapatrier des réfugiés ;
- réinstaller les personnes déplacées ;
- réconcilier les Cambodgiens entre eux.

De tels objectifs sont ambitieux. Pour les atteindre, deux procédés ont été mis en oeuvre : la mise sous tutelle temporaire du pays et l'extension de la mission au relèvement économique et à la reconstruction. C'est dans cet environnement que doit s'inscrire l'action des militaires.

Les opérations en Somalie, au Rwanda, en ex-Yougoslavie sont aussi, comme pour le Cambodge, caractérisées par l'émergence de missions d'ordre civil et humanitaire en complément aux missions militaires.

Les interventions prennent des caractéristiques nouvelles. Les plus marquantes sont rappelées ici :

- une conjoncture internationale impliquant des forces multinationales et la présence sur le théâtre de nombreuses organisations internationales et non-gouvernementales ;
- la nécessaire prise en compte des populations civiles pour lesquelles on veut rétablir des conditions de vie normale ;
- l'absence d'un ennemi clairement désigné alors que la formation de nos unités est tournée vers le combat ;

- le besoin de connaître le milieu local et la présence de parties avec lesquelles il faut dialoguer et rester impartial.

C'est dans ce contexte que sont menées les actions civilo-militaires visant à favoriser la bonne implantation de la force dans un milieu en voie de normalisation et à aider au redémarrage du pays.

Le champ d'action fait appel à des compétences nouvelles. Les connaissances à maîtriser sont pluridisciplinaires : outre le domaine purement militaire, elles concernent également le droit international humanitaire et la connaissance du milieu pour ses aspects historico-géographiques, ethniques, culturels, religieux et linguistiques, la connaissance de l'ONU et de ses procédures ainsi que celles des organisations régionales susceptibles de travailler en relation avec la chaîne des ACM dans le cadre de l'ONU, enfin la connaissance des médias et des organisations non gouvernementales.

Cette grande diversité de missions et d'acteurs appelle une formation adaptée. En effet, la préparation sur le tas ou en situation sur le théâtre ne suffit plus. La bonne volonté et la tendance des militaires français à cultiver leur identité, leur conception extensible de la mission, leur propension à occuper le terrain et à s'impliquer davantage auprès des populations locales, sont insuffisantes pour rester un acteur efficace dans les résolutions de crise.

Ainsi la nature même de ces opérations, mais aussi l'exigence d'efficacité nous conduisent tout naturellement vers la réflexion, puis la mise en place de formations aux actions civilo-militaires. Il n'est plus pensable, aujourd'hui, qu'un cadre envoyé sur un théâtre d'opération découvre l'existence de la chaîne ACM en recevant son ordre de mission.

I-2) LA DOCTRINE

Aujourd'hui la doctrine française existe. Une directive provisoire sur les ACM avait été mise en place en 1995. Elle vient d'être remplacée par la directive N° 796 / DEF / EMA / EMP.1/DR du 11 juillet 1997.

Cette doctrine définit d'une part le champ des actions civilo-militaires, d'autre part les structures à mettre en place à tous les niveaux de la chaîne de commandement : stratégique, opératif et tactique.

L'examen des différentes tâches à accomplir ainsi que celui de l'organisation du commandement permet de définir les compétences nécessaires aux différents acteurs de ces structures.

I-2-1) Actions à mener et tâches à accomplir

La doctrine identifie clairement trois domaines d'action :

- les actions au profit des forces ;

- les actions au profit de l'environnement civil ;
- les actions humanitaires.

Dans chacun de ces domaines, il est possible de définir un certain nombre d'actions à mener et à partir de celles-ci, un ensemble de tâches à accomplir. Cette analyse est explicitée sous la forme de trois tableaux.

Actions au profit des forces

ACTIONS A MENER	TACHES A ACCOMPLIR
1/ Préparation du déploiement des forces	11/ Connaissance du théâtre (Population, économie, administration ...) 12/ Reconnaissance sur place 13/ Participation à la planification du déploiement
2/ Relations avec les autorités et responsables civils impliqués sur le théâtre	21/ Identification des autorités et responsables civils 22/ Analyse des positions de ces interlocuteurs et négociations
3/ Connaissance et utilisation des ressources existantes	31/ Inventaire des ressources 32/ Inventaire des besoins de la force 33/ Utilisation des ressources locales
4/ Conseil juridique à la suite des forces	41/ Analyse de la mission sous ses aspects juridiques 42/ Analyse du droit local 43/ Conseil en matière de ROE et de règles de comportement 44/ Elaboration de directives aux forces sur les points suivants: - Respect des règles du droit international - Prise en compte des particularités du droit international
5/ Traitement des prisonniers de guerre	51/ Transporter 52/ Garder 53/ Soutenir 54/ Identifier / Interroger 55/ Organiser les échanges 56/ Veiller à l'application des règles du droit international
6/ Actions de communication locale	61/ Analyse et choix des cibles 62/ Elaboration des messages à diffuser 63/ Coordination de la mise en oeuvre des moyens permettant de diffuser ces messages 64/ Participer à l'analyse de l'impact des messages de communication 65/ Lutte contre la désinformation

Actions au profit de l'environnement civil

ACTIONS A MENER	TACHES A ACCOMPLIR
<p>1/ Relations avec différents acteurs concernés dans ce domaine (autorités locales, agences internationales, ONG...)</p>	<p>11/ Connaissance générale des acteurs concernés dans ce domaine 12/ Etablissement des liens (Qui ? / Comment ?) 13/ Conduite des relations</p>
<p>2/ Contrôle, encadrement et assistance des populations civiles (en particulier personnes déplacées et réfugiés)</p>	<p>21/ Identifier et quantifier les populations concernées 22/ Déterminer les problèmes potentiels ou existants 23/ Proposer des solutions concrètes 24/ Coordonner et superviser la mise en oeuvre de ces solutions</p>
<p>3/ Sécurité publique en territoire hostile ou occupé et en zone arrière</p>	<p>31/ Identifier et analyser les capacités des intervenants extérieurs à la force en matière de sécurité publique 32/ Déterminer les actions à mener 33/ Coordonner les actions à mener par la force d'intervention dans ce domaine</p>
<p>4/ Participation au renouveau des institutions gouvernementales, des structures administratives, judiciaires et financières.</p>	<p>41/ Analyser les structures existantes 42/ Analyser leurs faiblesses et carences 43/ Déterminer les moyens d'y remédier 44/ Conseiller les autorités locales 45/ Coordonner les actions d'urgences menées par la force dans ce domaine 46/ Préparer et participer à la planification des missions d'assistance dans ce domaine</p>
<p>5/ Aide à la remise en marche des infrastructures essentielles et fournitures des prestations répondant aux besoins vitaux des populations. Aide aux entreprises françaises dans la conquête des marchés et des contrats potentiels au moment de la phase de reconstruction de la zone des conflits.</p>	<p>51/ Analyser les structures existantes 52/ Analyser leurs faiblesses et carences 53/ Déterminer les moyens d'y remédier 54/ Conseiller les autorités locales 55/ Coordonner les actions d'urgences menées par la force dans ce domaine 56/ Préparer et participer à la planification des missions d'assistance technique</p>
<p>6/ Evacuation de ressortissants</p>	<p>62/ Identifier les personnes à évacuer 62/ Traiter les problèmes liés à leur situation juridique en liaisons avec le MAE 63/ Proposer au commandement les mesures de coordination nécessaire pour assurer le soutien et l'acheminement des populations à évacuer</p>
<p>7/ Actions de communication locale sur ce domaine</p>	<p>71/ Elaboration des messages d'information au profit des structures locales 72/ Coordination de la mise en oeuvre des moyens permettant de diffuser ces messages</p>

Actions humanitaires

ACTIONS A MENER	TACHES A ACCOMPLIR
1/ Relations avec le milieu traitant des actions humanitaires (coordination et de coopération)	11/ Connaissance générale du milieu traitant des actions humanitaires 12/ Etablissement de liaisons avec les organisations présentes sur le théâtre 13/ Conduite des relations 14/ Coordination de l'action des forces avec celle des organisations à vocation humanitaire
2/ Aide médicale d'urgence	21/ Analyse des besoins 22/ Propositions d'action 23/ Acheminement des moyens d'aide 24/ Coordination des actions
3/ Aide apportée dans le domaine de la santé	31/ Analyse des besoins 32/ Conseil aux autorités locales 33/ Préparation et aide à la planification de missions d'assistance technique
4/ Distribution de secours (aide alimentaire, abris, vêtement...)	41/ Analyse des besoins 42/ Expression des besoins 43/ Acheminement de l'aide d'urgence 44/ Coordination de la distribution
5/ Concours apporté aux organisations humanitaires en matière de logistique et de sécurité	51/ Centralisation des besoins 52/ Retransmission des besoins 53/ Répartition des moyens militaires mis en oeuvre 54/ Coordination des actions menées dans ce domaine
6/ Actions de communication locale	61/ Elaboration des messages d'information au profit des populations civiles 62/ Coordination de la mise en oeuvre des moyens permettant de diffuser ces messages.

I-2-2) Identification des différents niveaux de la chaîne des ACM

La doctrine précise le rôle et la structure ACM des différents niveaux : du stratégique au tactique. Aucun document n'explique le rôle du niveau politique.

- **Rôle à développer par le niveau politique**

Ce niveau doit définir la politique économique, culturelle et humanitaire à adopter vis-à-vis du pays en crise. C'est un niveau de coordination interministérielle où les différentes actions à mener doivent être définies. La cohérence d'ensemble entre les différents acteurs, civils et militaires, doit se forger à ce niveau.

Sont concernés la DAS, le Cabinet du MINDEF, le SGDN, le CEMA et d'autres ministères : Affaires étrangères, Coopération, Economie/Finances, Santé.

Il faut noter qu'aucune structure n'est aujourd'hui compétente pour remplir ce rôle interministériel.

- **Le niveau stratégique**

C'est le niveau de conception des actions civilo-militaires, de préparation des forces et de conduite des opérations. Ces missions sont assurées par différents intervenants :

- l'EMIA pour la planification ;
- le COIA pour la conduite.

Des organismes spécialisés tels que la DRM, le SIRPA, le COS, la DGGN participent à la mise en oeuvre des actions élaborées à ce niveau.

- **Le niveau opératif**

A ce niveau, la structure ACM mise en oeuvre dépend du type d'opération :

- dans le cas d'une opération nationale, la chaîne ACM est sous la responsabilité du COMFORCE ;
- pour une opération multinationale, la France met en oeuvre une chaîne nationale sous la responsabilité du COMFRANCE. Elle coexiste avec les cellules ACM multinationales du COMANFOR où certains cadres français sont amenés à travailler. Les travaux actuels sur les GFIM prévoient d'intégrer la composante ACM.

Cette structure peut être constituée par trois éléments :

- **un bureau ACM** intégré à l'état-major du COMFORCE ou du COMFRANCE. Travaillant directement au profit de l'état-major et en liaison avec l'ensemble de ses bureaux, commandement et services, ce bureau est l'élément de conseil, de soutien, de prospective et de conduite des ACM. Le rôle du bureau ACM du niveau opératif est d'assurer la conduite des actions civilo-militaires sur le théâtre d'opération. Le bureau ACM du COMFRANCE fixe les directives au niveau tactique ;

- **le centre de coopération civilo-militaire**. Ce centre est une structure d'accueil ouverte au public. Son rôle essentiel est de favoriser les rencontres et la coopération entre le commandement des forces, les organisations humanitaires, les autorités locales et les opérateurs civils ;

- **Le module de renforcement.** Ce module regroupe les spécialistes de différents domaines d'activité relevant du secteur civil. Il est utilisé à la fois comme un bureau d'experts travaillant en base arrière au profit de la force et comme « réserve d'intervention ACM » susceptible d'être rapidement projetée sur le théâtre.

• **Le niveau tactique**

C'est le niveau d'exécution des missions ACM. Ce niveau peut comprendre différents échelons hiérarchiques : Division, Brigade, Bataillon. Ces structures peuvent avoir les mêmes composantes que le niveau opératif.

I-2-3) Besoins et étapes de la crise

Les actions civilo-militaires à planifier et à mener au cours d'une opération évoluent au fur et à mesure du déroulement de la crise. Le temps de paix, qui sera plus une période de planification, ne demandera pas les mêmes actions et donc n'intéressera pas les mêmes acteurs que la pleine crise ou la phase de reconstruction. Le tableau suivant montre quels sont les organismes et les personnels sollicités suivant le processus paix/crise/reconstruction.

PAIX	CRISE	RECONSTRUCTION
Niveau stratégique EMIA/ACM COIA/ACM + directions spécialisées	EMIA/ACM COIA/ACM + renforts civils (module de renforcement)	Idem
Niveau des grands commandements -CFAT/ACM -EMF/ACM -CFLT -FAN -FAP	Niveau opératif et tactique -cellule ACM/PCIAT -cellule ACM/DIVISION -cellule ACM/BRIGADE + appel à d'autres militaires, à des réservistes et à des spécialistes civils pour compléter les cellules ; + participation aux chaînes ACM (OI, ONU, OTAN, forces multinationales)	Niveau opératif et tactique Idem avec passage de relais vers les structures étatiques ou privées civiles
⇒ Noyau dur des cellules ACM mises sur pied en opération.	⇒ Besoin de complément en personnels, militaires, réservistes, civils.	
	<i>Priorité aux actions au profit des forces</i>	<i>Priorité ACM au profit de l'environnement civil et actions humanitaires</i>

Le tableau montre en particulier que le « noyau dur » d'une chaîne ACM mise sur pied pour une intervention sera obtenu à partir des cellules existantes dans les différents états-majors. Ces éléments devant être renforcés par d'autres personnels militaires, réservistes ou civils.

D'autre part, les remarques suivantes montrent que la chaîne ACM sera évolutive et qu'elle devra faire preuve d'une réactivité réelle :

- les différentes cellules ACM du niveau opératif doivent pouvoir évoluer en suivant le processus PAIX/CRISE/RECONSTRUCTION. Les personnels qui y seront affectés peuvent différer en fonction de l'évolution de la crise ;

- dans la phase de reconstruction, un passage de relais est indispensable vers des structures étatiques ou privées ;

- les cellules ACM organiques (de temps de paix) devront bénéficier d'une formation et d'un entraînement continu et se préparer à leur configuration temps de crise ;

- les cellules ACM devront bénéficier d'un entraînement et d'une formation adaptée à leur configuration :

- pendant la phase de crise ;

- pendant la phase de reconstruction.

* * *

En conclusion, si la doctrine permet de bien identifier les tâches à accomplir ainsi que la structure de commandement à mettre en place, elle ne définit aucunement le besoin en formation des différents acteurs des ACM, bien que cette formation apparaisse indispensable au bon déroulement des actions et à leur efficacité.

I-3) LE BESOIN EN FORMATION

Les opérations extérieures récentes et la doctrine élaborée depuis 1995 ont permis de souligner l'émergence d'un besoin de formation aux actions civilo-militaires. Cette partie décrit ce besoin en développant deux approches complémentaires :

- la première développe les **compétences professionnelles requises** dans le domaine des ACM ;

- la seconde s'appuie sur les **structures ACM mises en oeuvre** pour une opération.

I-3-1) Compétences professionnelles requises (voir annexe 1)

L'analyse des tableaux du § I.2.1, décrivant les tâches civilo-militaires à exécuter, concernant les actions au profit des forces, de l'environnement civil et de l'action humanitaire, permet de déboucher sur les grandes familles de besoins en compétences professionnelles.

Douze domaines ont pu être identifiés :

Planification :

- à froid/à chaud,
- conception.

Renseignement :

- OPS : forces en présence,
- ambiance : état des lieux,
- historique/géographique/stratégique
- désinformation.

Conduite :

- suivi et coordination des opérations.

Logistique :

- transport,
- transmissions,
- hébergement,
- ravitaillement,
- soutien.

Santé :

- suivi sanitaire,
- ravitaillement,
- évacuations.

Communication :

- diffusion de l'information opérationnelle,

Diplomatie :

- relations internationales,
- politique,
- langues.

Juridique :

- droit international,
- droit local,
- droit des conflits armés,
- droits universels (droits de l'homme).

Judiciaire :

- police,
- Tribunal Pénal International.

Economie/Finances/Administration :

- infrastructures,
- industries,
- banques,
- marchés,
- services publics.

Cette liste fait apparaître des **compétences professionnelles très variées** pouvant être réparties en 2 groupes :

- le premier rassemble les **domaines bien maîtrisés** par les militaires : la planification et la conduite d'une opération, le renseignement, la logistique et le soutien santé ;
- le second regroupe des domaines en limite de compétence des militaires ou **trop spécialisés**. C'est le cas des domaines administratif, économique, financier et juridique.

Pour le premier groupe, il s'agit d'adapter les compétences professionnelles déjà acquises au contexte des ACM. Cette adaptation n'est réalisable qu'à condition que les personnels qui travailleront dans ces domaines maîtrisent la doctrine ACM. La formation aux ACM doit donc être largement diffusée, elle devient une **connaissance de base du militaire**. Toute personne amenée à travailler dans un état-major ou dans un centre opérationnel doit posséder cette connaissance pour l'intégrer dans la manoeuvre d'ensemble lors des différentes phases de planification et de conduite au même titre que le sont les autres fonctions opérationnelles.

Les domaines décrits dans le second groupe, moins bien maîtrisés par les militaires, doivent faire appel à des spécialistes civils sollicités pour leur compétence professionnelle dans un domaine précis. Aucune formation n'est donc à dispenser sur le plan technique. Ces cadres civils doivent néanmoins faire l'objet d'une **préparation à leur mission** et à leur intégration dans la cellule où ils sont amenés à travailler. Il s'agit d'éviter tout problème d'intégration dans une structure inconnue.

Cette première approche montre que les besoins en formation concernent principalement des personnels de **niveau cadres**, civils ou militaires. Sur le terrain, à l'échelon d'exécution, certaines actions réalisées dans le cadre des ACM ne nécessitent pas de formation technique spécifique. C'est par exemple le cas d'unités logistiques pour des opérations de transport et de ravitaillement ou de celles du génie pour des opérations de déminage ou d'expertise de l'infrastructure ou des réseaux d'énergie et de transport. Cependant, si la formation pratique est acquise, une **information des échelons d'exécution** sur la spécificité des actions civilo-militaires semble indispensable.

I-3-2) Le besoins de formation des personnels de la chaîne ACM

La doctrine décrit avec précision les différentes cellules de la chaîne ACM aux différents niveaux hiérarchiques. La position, la composition et la mission des cellules a servi de base pour définir le besoin en formation des personnels qui les composent.

- **Au niveau politique**

Avant toute action de formation, il s'agit de définir le rôle de ce niveau. Dans cette attente, la coordination entre les différents ministères doit faire l'objet d'une réflexion et d'une préparation (colloques, comités IHEDN, FED..).

- **Au niveau stratégique**

Les cadres doivent être des militaires expérimentés et bénéficier d'une formation spécifique aux ACM.

Les besoins en formation qui ressortent font apparaître la nécessité de dispenser **deux types de connaissances** :

- des **connaissances de culture générale**, nécessaires à la compréhension de l'environnement civil ;
- des **connaissances militaires** indispensables pour une bonne prise en compte, dès la planification, des ACM.

Les connaissances de culture générale couvrent le champ :

- des **Relations internationales** avec les structures, le mode de fonctionnement et les missions des organisations internationales (ONU, OTAN, UEO), des organisations non gouvernementales (ONG), des structures ACM étrangères ;
- des connaissances sur nos propres **institutions** : le rôle des différents ministères et de certaines grandes directions, en particulier celles des Affaires étrangères et celles de la coopération ; les différents acteurs étatiques ou privés que l'on peut rencontrer outre-mer : les ambassades, le réseau consulaire, la Caisse française de développement, l'Alliance française, les congrégations religieuses...
- des **connaissances économiques** : les acteurs publics et privés, les industriels et les entrepreneurs et leur mode de fonctionnement : processus d'attribution de marché, importance de l'intelligence économique, besoins des entreprises ;
- des **connaissances en géopolitique** ;
- des connaissances particulières sur le **droit**.

Le domaine des **connaissances militaires** doit être fondé sur les leçons de terrain tirées des opérations récentes en matière de commandement, de logistique, de renseignement et d'ACM. Les comptes-rendus et témoignages sur les opérations des Nations-Unies au Cambodge, Rwanda, Haïti, Ex-Yougoslavie, Albanie offrent une source importante d'informations. En outre les capacités ACM que nos différentes unités peuvent offrir dans les domaines logistique, sanitaire, dépollution, génie doivent être parfaitement maîtrisées.

• **Au niveau opératif**

- Les personnels des cellules ACM du niveau opératif se répartissent en deux groupes :
- l'un composé de « **généralistes ACM** », militaires d'active, pouvant occuper des postes de responsables ou de rédacteurs dans les cellules ;
 - l'autre composé de **spécialistes**, militaires, réservistes ou civils ;
- L'étude détaillée de chacune des composantes de ce niveau apporte de précieux renseignements sur le besoin en formation de ces personnels.

Le Bureau ACM

Il comprend trois cellules : commandement, prospective et opération.

- Cellule commandement :

Le **chef de bureau et son adjoint** sont des officiers qui doivent avoir une expérience de travail dans un centre opération ou une cellule emploi d'un état-major. Possédant en outre une bonne connaissance interarmées, le poste de chef correspond au profil d'un BEMS. En complément, ils doivent posséder un **tronc commun de connaissance ACM**, une formation à la **conduite des personnels** civils et réservistes, une **formation sur le futur théâtre**

d'opération en fonction de l'engagement français. Cette dernière ne pourra être faite qu'une fois le théâtre d'opérations connu. Des **connaissances linguistiques** du niveau 2^{ème} degré en anglais sont indispensables.

L'assistant juridique doit posséder des compétences en droit public, en droit des conflits armés, et dans le domaine des questions humanitaires. Les commissaires des différentes Armées et le personnel de la Gendarmerie ont le profil requis. Le tronc commun de connaissance ACM est là aussi indispensable de même que les connaissances linguistiques en anglais.

- Cellule prospective :

Planification : les membres de cette cellule, officiers, doivent posséder une expérience de travail dans un centre opération ou une cellule emploi d'un état-major, les connaissances générales liées aux ACM et connaître les capacités des unités déployées ainsi que la nature des différents acteurs présents sur le terrain. La présence d'officiers de l'ensemble des Armées assurera le caractère interarmées de cette cellule. La possession de bonnes connaissances en langue anglaise est souhaitée.

Analyse : les mêmes compétences sont demandées. Il faut en outre un spécialiste en renseignement, au sens le plus large, en couvrant le domaine de l'intelligence économique.

Expertise : selon les besoins, les différents experts doivent posséder des connaissances de niveau ingénierie de façon à être capables de mener des études techniques au profit de l'environnement civil.

Il peut s'agir par exemple dans le domaine infrastructure, d'officiers diplômés techniques ou d'ingénieurs d'études et de fabrication. Dans le domaine santé, des médecins militaires ou civils sont à même d'assurer les expertises. Dans les autres domaines, on pourra faire appel au cas par cas à des spécialistes militaires ou civils. Ces personnels, de préférence des militaires, auront une connaissance générale des ACM et une connaissance spécifique du théâtre d'opération.

- Cellule opération :

Le **chef de cette cellule**, ayant une bonne formation aux techniques d'état-major, doit posséder les connaissances générales liées aux ACM. Une connaissance en langue semble indispensable.

Conduite : Les connaissances particulières en sécurité publique, secours aux populations, assistance technique, doivent être apportées par des spécialistes des différents domaines.

Liaison et situation : Officiers formés aux techniques d'état-major et aux ACM.

Le centre de coopération civilo-militaire

C'est une interface entre le monde militaire et le monde civil pouvant activer une cellule commandement, une cellule information et une cellule liaison.

La composition du centre, principalement militaire, et ses missions dans le domaine de l'environnement civil imposent à ses chefs de cellule CDT et Liaisons :

- d'être formés à la conduite de personnels réservistes et civils (pour faciliter le travail avec les personnels affectés au centre) ;
- d'avoir une bonne connaissance du milieu et de la situation locale ;
- de maîtriser les techniques de communication et de posséder de bonnes connaissances en langue anglaise.

Les autres membres de la **cellule CDT**, officiers d'état-major, devront recevoir une formation générale aux ACM.

La **cellule Information**, en liaison avec le COS, sera formée à la communication opérationnelle et aura une bonne connaissance du terrain et de la situation.

Le centre pourra être renforcé par du personnel, civil ou réserviste, ayant une compétence technique dans les domaines suivants :

- le fonctionnement des organisations à vocation humanitaire ;
- l'organisation des institutions gouvernementales et administratives ;
- l'organisation des services publics (transports, approvisionnement en eau et en énergie, éducation...) ;
- le droit humanitaire rapporté au statut des prisonniers et aux problèmes des réfugiés,
- l'organisation de consultations électorales ;
- l'économie (institutions bancaires, entreprises, chambres de commerce et d'industrie,...) ;
- le fonctionnement des juridictions locales ;
- les techniques de dépollution et les travaux publics ;
- les techniques de communication ;
- l'organisation des secours et de la médecine d'urgence ;
- au besoin, l'histoire et la sociologie des pays en crise.

Pour remplir pleinement leur rôle, ces personnes recevront une **formation de base aux ACM** et devront acquérir une très bonne connaissance du milieu et de la situation locale.

Le module de renforcement

Il doit disposer de spécialistes ayant une formation de base aux ACM et possédant la connaissance des rouages des grandes organisations à vocation civilo-militaire. Envoyés sur le terrain, ces spécialistes auront une bonne connaissance du milieu et de la situation.

• Au niveau tactique

C'est un niveau dégradé du niveau opératif. Il nécessite d'acquérir, pour les membres des cellules qui seront activées, les mêmes connaissances que celles requises au niveau opératif.

* * *

Cette seconde approche présente une chaîne ACM complète couvrant les différents niveaux hiérarchiques, stratégique en métropole, opératif et tactique sur le

théâtre d'opération. Cette organisation permet de déployer une structure adaptée à la situation tant dans sa composition générale que dans celle de chacune des cellules mises en oeuvre.

L'étude de cette chaîne fait apparaître deux types de besoins en formation :

-1- des besoins individuels caractérisés par le poste occupé, d'expert ou de généraliste, au sein des différentes cellules susceptibles d'être mises en oeuvre. Pour tous les membres de la chaîne ACM il apparaît qu'une formation est nécessaire sous les formes suivantes :

- une formation générale très complète pour tous les cadres militaires et approfondie pour les responsables des cellules;

- une formation de base pour tous les experts, civils et réservistes, appelés en qualité de compléments individuels ;

- une préparation opérationnelle portant sur le futur théâtre d'opération et sur la mission à accomplir et dont le niveau sera adapté aux responsabilités tenues ;

-2- des besoins en formation collective pour faire acquérir aux cellules ACM l'expérience du travail en cellule et en coordination avec les autres services de la chaîne ou à l'intérieur d'un CO. Cette formation collective doit répondre aux caractéristiques suivantes :

- faire travailler les cellules ACM permanentes, organiques aux grands états-majors (EMF, CFAT, EMIA). Ces cellules constituent le noyau dur de la structure ACM pouvant être déployée sur un théâtre d'opérations ;

- préparer les cellules ACM envoyées sur un théâtre d'opération pour assurer la cohésion d'un groupe hétérogène (amalgame de compétences composé au cas par cas pour certaines cellules).

CONCLUSIONS SUR LE BESOIN EN FORMATION

Les deux approches développées permettent de mieux cerner le besoin en formation. Elles montrent en particulier que ce besoin est différencié selon les catégories de personnels de la chaîne ACM et que la formation doit posséder une composante individuelle mais aussi collective.

Il n'y a pas pour la fonction ACM une culture d'arme comme celle qui existe pour d'autres fonctions opérationnelles : manoeuvre, gestion de la 3^{ème} dimension, gestion du terrain. Il faut aujourd'hui la créer car tous les membres d'un état-major doivent comprendre l'importance de cette fonction et pouvoir l'intégrer dans les travaux de planification, de conception et de conduite. La prise en compte de cette remarque impose la mise en oeuvre d'une **formation générale aux ACM** dispensée à **tous les cadres d'active** formés aux travaux d'état-major ou de Centres opérationnels. Ces connaissances doivent être approfondies pour les responsables de cellules ACM.

D'autre part la nécessité de faire appel à des **experts civils ou réservistes** impose de mettre en place une **formation de base aux ACM** pour ces personnels. Elle doit leur permettre de comprendre comment leurs actions s'inscrivent dans les missions générales ACM.

En outre, avant tout départ en mission, les membres de la chaîne ACM doivent faire l'objet d'une **préparation opérationnelle adaptée** aux caractéristiques particulières de leur intervention et du théâtre d'opération.

Enfin parce que les membres des cellules ACM doivent apprendre à travailler ensemble et inscrire leur travail dans celui d'une chaîne ACM et d'un CO, une **formation collective** est nécessaire.

II) MODALITES REQUISES

La formation est indispensable pour tous les acteurs des A.C.M. qu'ils soient en état-major ou sur le théâtre. Il apparaît tout d'abord un besoin de formation individuelle pour permettre au personnel d'appréhender le concept lui-même et d'agir en conséquence. De plus un besoin de formation collective se fait sentir pour donner aux cellules ACM constituées une efficacité optimale dans la réalisation de leur mission.

Ce besoin clairement établi, les modalités de formation sont encore à définir. Il s'agit de préciser d'une part les cibles à former : les différentes catégories de personnels susceptibles de participer à quelque niveau que ce soit à des actions civilo-militaires, d'autre part le contenu des formations, individuelles ou collectives, et leur place dans la carrière.

II-1) CIBLES

Trois catégories de cibles sont à considérer : les militaires d'active qui sont bien sûr concernés par les actions civilo-militaires, les réservistes que leur carrière passée peut prédisposer à être utilisés dans le cadre des ACM et enfin les personnels civils dont les compétences dans des domaines très spécialisés vont les amener à participer à ce type d'action.

II-1-1) Militaires

Tout militaire doit avoir une formation aux ACM car chacun est susceptible à un moment de sa carrière de planifier, de conduire ou de participer dans un état-major ou sur un théâtre à des actions civilo-militaires.

La nécessité d'une formation dans ce domaine va concerner d'une part les officiers des armes : terre, air, mer, gendarmerie, d'autre part les officiers spécialistes : commissaires, médecins, service des essences, spécialistes du génie.

Les sous-officiers, utilisés dans leur spécialité, n'auront pas besoin d'une formation aux ACM, sauf pour les personnels de la gendarmerie. Il en est de même pour les militaires du rang qui ne peuvent participer aux ACM qu'en tant qu'exécutants aux plus bas échelons.

II-1-2) Réserves

Anciens cadres militaires ayant déjà une expérience aux ACM, ou ayant des compétences dans un domaine d'expertise particulier.

Compléments individuels : ces personnels, des différents organismes publics ou privés ayant à participer aux ACM (EDF, GDF, France télécom ...), sont experts dans un domaine très ciblé et doivent être connus et répertoriés au sein d'un réservoir de compétences dans lequel on pourra puiser en fonction des besoins.

II-1-3) Civils non réservistes

La participation de ces cadres n'est pas à exclure et pourrait pallier une carence en spécialistes réservistes (statut des réserves inadapté aux ACM) .

II-2) CONTENU DE LA FORMATION

Les deux caractéristiques déterminantes pour la mise sur pied d'une **formation individuelle aux actions civilo-militaires** sont : des catégories de personnels à former différentes et des besoins bien distincts. Le choix du comité d'étude s'est porté sur la conception de **modules**, clairement définis, pouvant être inclus dans les cycles de formation existants : scolarité initiale des officiers, différents stages d'état-major ou de formation continue, enseignement militaire supérieur.

Cette formation « amont » est généraliste. Elle présente aussi l'avantage de pouvoir être ajustée en fonction du niveau de la scolarité dans laquelle elle s'insère. Les compléments indispensables pour appréhender les circonstances particulières d'un théâtre d'opération, à dispenser au profit de l'ensemble des unités et des cadres désignés pour accomplir des tâches ayant trait aux actions civilo-militaires, sont aussi présentés sous forme de modules. Il s'agit d'une **préparation opérationnelle** pouvant trouver sa place pendant les « camps de cohésion » effectués avant la projection sur la zone des opérations.

Parallèlement, pour apprendre aux cadres à travailler avec la fonction ACM, les formations individuelles doivent être valorisées par des **entraînements collectifs**. Cette dernière peut être effectuée en école, pendant la formation des stagiaires aux travaux d'état-major mais aussi, dans un contexte d'entraînement opérationnel, pendant les exercices des centres opérationnels des grandes unités ou des grands commandements. En école la cible inclut tous les stagiaires. Pour les grandes unités il s'agit plus particulièrement de faire travailler les bureaux ACM organiques.

II-2-1) La formation individuelle

Cette partie présente les différents modules de formation individuelle retenus pour la formation amont et pour la préparation opérationnelle. Chaque module est décrit par son contenu et la cible en personnel. Un tableau final permet de regrouper l'ensemble des cibles et pour chacune d'elles les différents modules à acquérir.

• Modules de formation individuelle amont :

Module « formation générale aux ACM »

CONTENU	CIBLES
<ul style="list-style-type: none"> - Buts des ACM - Organisation générale de la chaîne ACM - Capacité des Forces françaises dans le domaine ACM - Présentation des différentes Cellules (qui fait quoi) - Enseignement à tirer des interventions passées 	Tout personnel

Module « spécialisation aux ACM »

CONTENU	CIBLES
<ul style="list-style-type: none"> - Notions de droit (international, des conflits et humanitaire) - Connaissances des structures administratives liées aux ACM, - Connaissances économiques et financières, 	Chefs de bureau, de Cellules et adjoints au niveau stratégique, opératif ou tactique

- Fonctionnement des entreprises, - Financement des opérations de reconstructions	
--	--

Module « gestion des personnels civils et réservistes »

Indispensable pour exploiter en connaissance de cause toutes les capacités des spécialistes non militaires et aider à l'insertion de ces personnels dans un milieu militaire.

CONTENU	CIBLES
- Connaissance des statuts, - Conduite des personnels civils et réservistes,	Chef du centre de coordination civilo-militaire et adjoint, chef de Cellule, chef du bureau

Module « Relations Internationales »

CONTENU	CIBLES
- Structures, mode de fonctionnement, missions des Organisations internationales (UNHCR, ONU, UE), des Organisations non gouvernementales, - Coordination des actions entre les différents acteurs, - Connaissance des protocoles,	- Chef du bureau ACM et son adjoint au niveau stratégique ou opératif, - Chef de centre de coopération, chefs de cellule

Module « Autres acteurs ACM »

CONTENU	CIBLES
- Structures des chaînes ACM concernées, - Mode et principes de fonctionnement de l'organisme concerné, - Missions,	Personnel appartenant aux Cellules ACM dans les organismes internationaux et dans les cellules de la Force multinationale

• Modules de préparation opérationnelle :

Module « présentation de l'intervention » + « présentation de base du théâtre »

CONTENU	CIBLES
Situation de crise, éléments en présence, mandat des forces.	Tous les personnels participant aux opérations

CONTENU	CIBLES
Histoire, géographie, économie, culture ...	Tous les personnels participant aux opérations

Module « Présentation spécifique du théâtre par domaine d'expertise »

CONTENU	CIBLES
Structures existantes, capacité, état des lieux	Responsables et Experts de la chaîne ACM

Domaines d'expertises concernés : santé, bâtiment, administration, éducation, etc.

Module « Présentation du théâtre au niveau local » (*sur zone*)

CONTENU	CIBLES
Situation locale, connaissance de l'ensemble des acteurs sur le terrain (forces, ONG, élus et intervenants locaux...), état de la zone	Tout personnel du niveau tactique et certains du niveau opératif

MODULES ET CIBLES EN PERSONNELS

MODULES CIBLES		Formation générale aux ACM	Spécialisation aux ACM	Gestion des personnels civils et réservistes	Relations internationales	Chaînes ACM Internationales	Préparation opérationnelle	
							Présentation de l'Intervention et du théâtre	Présentation spécifique du théâtre
MILITAIRES	Officiers responsables de cellules et bureaux					*		
	Autres - spécialistes Officiers					*		
	- des Armes					*		
	Sous-officiers							
	Militaires du rang							
RESERVISTES	Anciens militaires							
	Compétences civiles							
CIVILS								

* pour les personnels employés dans les cellules et bureaux ACM des organismes et des Forces internationales

II-2-2) Entraînement collectif

- En école :

Dans tous les apprentissages collectifs au travail d'un état-major opérationnel, les cellules ACM, du niveau correspondant à celui du CO joueur et à son animation, doivent être mises en oeuvre au même titre que les cellules représentant les autres grandes fonctions opérationnelles et participer aux travaux de planification et de conduite.

Les études opérationnelles et les travaux de comité des écoles d'état-major, du CSEM et du CID sont particulièrement adaptés pour généraliser ce type de formation.

- Dans les grands états-majors organiques :

La formation collective doit permettre de faire travailler les bureaux ACM organiques dans un emploi proche de la réalité à l'occasion de tous les exercices auxquels ils participent. Elle doit aussi permettre d'assurer, avant un départ en mission, la cohésion du bureau ACM désigné avec ses nombreux renforcements en personnels.

Cette formation doit être conduite dans toutes les occasions qui se présentent :

- lors des exercices interarmes et interarmées des grands états-majors et commandements. Cet entraînement concerne particulièrement les cellules ACM organiques des EMF, du CFAT, en associant l'ensemble des CO et EM auxquels elles appartiennent ;

- lors de la mise sur pied des PC de GFIM ;

- lors d'une préparation opérationnelle pour donner aux cellules ACM qui vont être envoyées sur un théâtre d'opération la capacité d'agir d'emblée dans les meilleures conditions.

II-3) PLACE DE LA FORMATION DANS LA CARRIERE

Tous les personnels militaires sont susceptibles d'être affectés dans les états-majors opérationnels ou tactique. Il y a donc un besoin d'interarmisation de la formation aux ACM. Celle-ci commencera par une formation générale aux actions civilo-militaires, suivie par une formation adaptée au niveau de responsabilité et au cursus d'enseignement suivi par les cadres.

Les réservistes et les civils pourront bénéficier d'une formation de base et participer périodiquement aux manoeuvres programmées pour l'entretien de leur connaissance et la cohésion du travail en groupe.

II-3-1) Les militaires

La formation nécessaire sera différenciée tout au long de la carrière et certaines périodes peuvent être privilégiées : Ecoles de formation initiale, de spécialisation, Ecoles d'état major, Cours de perfectionnement des officiers, Enseignement militaire supérieur scientifique et technique, Collège interarmées de Défense, IHEDN...

Formation individuelle

	TERRE	AIR	MER	GEND.	SERVICES COMMUNS
Ecole de formation initiale (St CYR, NAVALE, ECOLE DE L'AIR) Ecoles du commissariat	Formation aux ACM à créer pour les commissaires	Formation aux ACM à créer pour les commissaires	Formation aux ACM à créer pour les commissaires	Formation assurée à l'école de gendarmerie de Melun.	Formation assurée dans les écoles du Service de Santé des Armées : - LYON - BORDEAUX
Ecole d'application	Information aux actions ACM à créer dans un but de sensibilisation				
Stage de préparation au commandement d'unités élémentaires	CPOS ¹ information aux actions ACM niveau compagnie	Cycle de Perfectionnement au Commandement	ESCAN (Ecole Système Combat Armes Navales)		Entretien des connaissances pendant le stage d'application : VAL DE GRACE.
DEM ²	Formation générale aux ACM				
CSEM ³	Mise en pratique dans les exercices de CO				
EMSST ⁴	BT : choix des écoles du diplôme DT : dans la spécialité du diplôme	en fonction de la spécialité de l'école choisie		hors domaine	
CID ⁵	Formation générale et mise en pratique dans les exercices	Formation générale et mise en pratique dans les exercices	Formation générale et mise en pratique dans les exercices.	Formation générale et mise en pratique dans les exercices	Formation générale et mise en pratique dans les exercices
CHEM ⁶	Mener des études se rapportant aux ACM dans le cadre des comités.	Mener des études se rapportant aux ACM dans le cadre des comités.	Mener des études se rapportant aux ACM dans le cadre des comités.	Mener des études se rapportant aux ACM dans le cadre des comités.	Mener des études se rapportant aux ACM dans le cadre des comités.

Les perspectives ouvertes par ce tableau permettent d'envisager deux options pour le recrutement des responsables ACM :

- soit la création d'une filière ACM permettant à des officiers de toutes origines d'occuper des postes de responsabilité ACM ;

¹ Cours de perfectionnement des officiers subalternes.

² Diplôme d'état-major.

³ Cours supérieur d'état-major

⁴ Enseignement militaire supérieur scientifique et technique

⁵ Collège interarmées de défense

⁶ Centre des hautes études militaires

- soit le recrutement des responsables ACM au sein de la masse des officiers qui auront reçus la formation générale aux ACM, éventuellement complétée par une expérience de terrain.

II-3-2) Cas particulier des réservistes et des civils

La formation de ces personnels se limite à une formation générale et à une préparation opérationnelle qui doit avoir lieu avant l'intervention :

- pour les réservistes, la formation générale est considérée comme ayant été acquise pendant le service actif ;

- pour les compléments individuels la formation générale doit être effectuée lors d'une période d'instruction des réserves ;

- les civils non réservistes ne pourront être formés qu'à leur arrivée sur le théâtre.

CONCLUSION

Les actions civilo-militaires connaissent une évolution rapide dans le contexte des crises auxquelles la France participe. L'exercice multinational franco-africain Guidimakha 98 témoigne de l'ampleur prise par cette nouvelle fonction opérationnelle. Ce développement est aussi sensible dans les autres armées occidentales. Il n'échappe pas non plus aux préoccupations des grandes organisations internationales, telles que l'OTAN et l'UEO, où des exercices incluent couramment les missions ACM.

Tous ces aspects montrent l'importance prise aujourd'hui par les ACM. Pour maîtriser ces actions, plurielles et complexes, une formation des différents intervenants s'impose.

Ce besoin en formation, nécessaire pour préparer et conduire les actions civilo-militaires, est issu dans un premier temps de l'expérience, il ressort notamment de l'appréciation de situation effectuée lors des dernières opérations extérieures. Ce besoin se manifeste aussi au regard de la récente doctrine. Elle permet de définir le contour des ACM en développant les missions à assurer et les structures à mettre en place. Cette doctrine permet ainsi de définir les compétences professionnelles à maîtriser, les cibles en personnels à former et le contenu de la formation à dispenser.

Il apparaît que le domaine des ACM doit faire l'objet d'une formation générale identique à celle des autres grandes fonctions opérationnelles. Cette formation amont peut s'inscrire dans les cycles de scolarité existants pour les officiers des trois armées et des services communs. Il s'agit pour tout officier d'active d'acquérir les connaissances, très diversifiées, lui permettant de comprendre et de participer à la manoeuvre ACM par une aptitude à occuper des postes au sein d'un bureau ACM en opération, au sein d'un centre opérationnel traitant des actions civilo-militaires ou même au sein des forces en tant qu'exécutant d'une tâche ACM.

Autour de cette formation générale ciblée sur les officiers d'active, d'autres actions doivent être entreprises :

- en direction des civils et des compléments individuels de réserve, recrutés pour leurs compétences professionnelles particulières, par une formation de base aux ACM leur permettant d'intégrer la chaîne civilo-militaire dans les meilleures conditions ;
- par une adaptation de la formation au contexte particulier d'une opération ; véritable préparation opérationnelle de tous les personnels participant aux ACM et dispensée avant un départ en mission.

Enfin, plus en amont dans le processus décisionnel, les grands décideurs politiques doivent être aussi sensibilisés aux actions qui peuvent être menées vis à vis de l'environnement civil et en tenir compte dans la mise au point des mandats donnés aux forces armées.

Annexe 1 - PROFILS PROFESSIONNELS REQUIS

LES MILITAIRES		LES CIVILS	
D'ACTIVE	DE RESERVE	DU SECTEUR PUBLIC	DU SECTEUR PRIVE
<ul style="list-style-type: none"> - commissariat des armées - médecins des armées - officiers de gendarmerie - officier génie travaux -officiers des essences - officiers des transmissions - communication et relations publiques - contrôleurs de l'air - spécialistes transit - aspirants du contingent ayant des compétences en matière d'éducation, d'enseignement, d'informatique, de droit, de commerce 	<ul style="list-style-type: none"> - linguistes - médecins - commissaires - officiers de gendarmerie - officiers du régime général ayant les profils des colonnes A, C et D 	<ul style="list-style-type: none"> - diplomates - fonctionnaires du service de l'action humanitaire - fonctionnaires de la coopération - fonctionnaires du commerce extérieur - fonctionnaires de la santé publique - fonctionnaires de l'industrie - fonctionnaires de l'intérieur - enseignants - fonctionnaires de l'agriculture - magistrats - fonctionnaires de la culture - agents de France Telecom - personnel de l'alliance française - agents des entreprises d'état (SNCF, EDF, BDF, Air France, compagnies maritimes) 	<ul style="list-style-type: none"> - cadres de l'industrie - COFACE - responsables des syndicats professionnels - anciens auditeurs de l'IHEDN