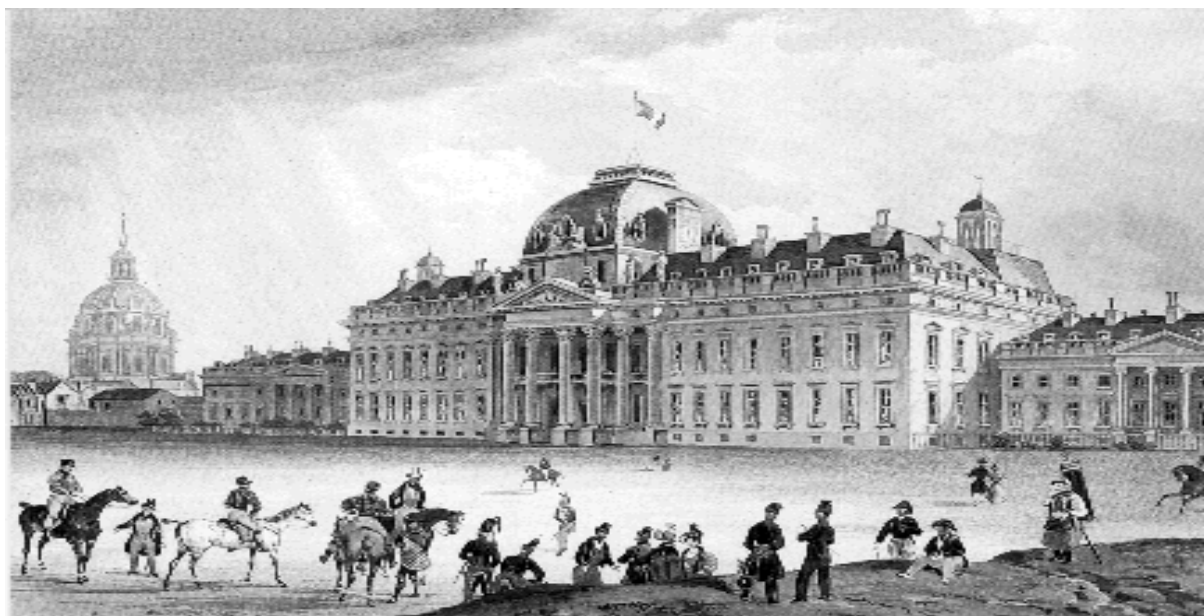




LA MAITRISE DU SOUTIEN

Propositions de refonte de l'IM 1299 sur le soutien des opérations



Chef d'escadron (T) MASSONI Joseph Marie
 Commandant (T) LECOMTE Pierre
 Lieutenant-colonel (A) MANTEL Marc
 Lieutenant-colonel (T) GIRAUDI Giampaolo (Italie)
 Pharmacien Chimiste en Chef (SSA) PELLETIER Nicole : responsable du comité

Directeur d'étude : Colonel (T) HUGUET Patrick
Chef de la section OL5 Division Organisation Logistique de l'EMA

SOMMAIRE

1 LA CONCEPTION DU SOUTIEN

1-1 Le principe d'anticipation

1-2 L'évaluation des besoins

1-3 La satisfaction des besoins

1-3-1 L'externalisation

1-3-2 L'interarmisation

1-3-3 La coopération multinationale

- la coopération intégrée
- la coopération dirigée

2 LA CONDUITE DU SOUTIEN

2-1 Organisation et structure

2-1-1 Constat

2-1-2 Analyse

2-1-3 Propositions

2-2 Déploiement géographique

2-1-1 Constat

2-1-2 Analyse

2-1-3 Propositions

2-3 Responsabilisation du pilote

2-1-1 Constat

2-1-2 Analyse

2-1-3 Propositions

2-4 Réactivité et efficacité

2-1-1 Constat

2-1-2 Analyse

2-1-3 Propositions

3 L'ÉVALUATION DU SOUTIEN

3-1 Les causes de défaillance

3-2 Des cellules au sein des structures stratégiques et opératives : EMA
ADCON

3-3 Des missions allouées à des organismes extérieurs

3-4 Des outils informatiques pour gérer le retour d'expérience

ANNEXE : Projet IM 3000

BIBLIOGRAPHIE

PREAMBULE

Les bouleversements géopolitiques survenus depuis l'éclatement du bloc soviétique, la multiplication des conflits ethniques ont radicalement changé la typologie de l'engagement des forces armées. Le nouveau concept d'emploi des forces détermine un cadre d'action dont les caractéristiques fondamentales ont considérablement évolué. Les forces sont le plus souvent employées dans des missions à caractère multinational sur des théâtres diversifiés.

Le soutien doit s'adapter à ces nouvelles structures. Il n'en demeure pas moins que le soutien logistique reste sous la responsabilité des chefs d'état-major d'après le décret n° 82-138.

L'objectif de cette étude est de tenter de définir les bases de la maîtrise du soutien dans un environnement exclusivement multinational. Elle s'inscrit dans la cadre de la refonte de l'Instruction 1299 relative au soutien des opérations pour prendre le nom de future Instruction 3000.

Le soutien

Le « soutien logistique du combat »¹ est une fonction opérationnelle regroupant l'ensemble des activités qui permettent aux formations et aux individus d'assurer leurs missions en temps de paix, de crise ou de guerre.

Le soutien logistique comporte deux volets :

- un volet juridico-administratif et financier
- un volet logistique

L'administration assure aux formations et aux individus la satisfaction des droits de nature statutaire et financier, en garantissant au commandement le respect du cadre légal et réglementaire. La participation aux opérations induit des droits spécifiques au profit des formations et des individus.

La logistique leur donne les moyens de vivre, s'entraîner, se déplacer et remplir l'ensemble des missions, y compris celles à caractère non spécifiques.

Cette logistique comprend l'ensemble des activités qui visent à :

- fournir aux forces armées, au moment et à l'endroit voulus, en qualité et en quantité nécessaires, les moyens de vivre, de combattre et de se déplacer ;
- garantir le soutien médical du personnel ;
- réaliser la maintenance des matériels techniques et des équipements ainsi que leur évacuation ;
- disposer d'une infrastructure adaptée.

¹ Dans la suite du document, le terme de « soutien logistique » sera employé en lieu et place de « soutien logistique du combat »

Elle recouvre par conséquent de multiples domaines:

- soutien médical
- soutien de l'homme
- maintenance²
- soutien pétrolier
- transport
- transit
- infrastructure

Le concept de « maîtrise du soutien » : une démarche qualité

La maîtrise du soutien ne doit pas uniquement s'entendre au travers de la maîtrise de ses coûts, même si ce critère demeure prédominant³ Une véritable **démarche qualité** doit également s'opérer dans l'expression même du concept logistique des forces armées.

Ce concept logistique repose sur des principes, que nous devons scrupuleusement appliquer et tenter dès que possible d'améliorer. Enumérons les primordiaux :

- unicité de l'organisation : la manœuvre logistique s'intègre dans la manœuvre d'ensemble, constituant par la même un volet spécifique de cette dernière ;
- anticipation de la logistique : il s'agit de la traduction logistique du principe de liberté d'action ; avoir un temps d'avance pour mieux anticiper les problèmes ;
- réactivité/flexibilité : le soutien logistique ne doit pas s'enfermer dans des schémas rigides de mise en œuvre et de conduite.

Dans cette étude notre approche de la maîtrise du soutien s'est donc articulée autour de trois phases déterminantes. En premier lieu nous avons tenté de définir **la conception du soutien** et des difficultés rencontrées et soulevées, puis dans un second temps élaborer une chaîne de **conduite du soutien** dans un cadre multinational, et enfin améliorer **l'évaluation** de ces nouveaux concepts.

² La maintenance comprend le ravitaillement en munitions.

³ Le soutien logistique doit être conçu avec un grand souci de rentabilité et doit être strictement adapté aux besoins.

-1- LA CONCEPTION DU SOUTIEN

La conception du soutien découle d'une démarche à deux temps:

- identifier les besoins logistiques,
- définir les modalités permettant de les satisfaire

Elle nécessite une planification rigoureuse dans un but d'efficacité opérationnelle et toujours dans une réflexion multinationale.

Ce processus est une étape délicate et complexe car chaque armée est responsable de son propre soutien, (le soutien administratif et logistique des contingents nationaux déployés lors d'une opération est une responsabilité nationale). A cet effet, chaque nation déploie une chaîne de soutien sur le théâtre comprenant un système de commandement et des Eléments de Soutien National que nous détaillerons plus loin dans notre étude.

Que la planification intervienne au niveau interarmées ou au niveau de chaque armée, certains principes intangibles doivent être absolument pris en considération dans le domaine du soutien logistique : en tout premier lieu, celui d'anticipation, puis celui d'une juste évaluation des besoins et enfin de leur satisfaction.

1-1 Le principe d'anticipation

Il ne peut y avoir d'anticipation que si le soutien a été pris en compte dès le début des travaux de planification. Il est fonction du renseignement obtenu sur le terrain, du relief, de l'infrastructure de théâtre. L'expérience actuelle montre que chaque opération extérieure a ses propres particularismes.

Schématiquement le processus de planification⁴ se décompose en cinq phases :

- phase 1 : anticipation-initialisation, avec la formulation d'une directive initiale
- phase 2 : orientation, avec l'analyse de la mission
- phase 3 : détermination du concept d'opération, résultant du choix d'un mode d'action
- phase 4 : élaboration du plan d'opération ou d'emploi
- phase 5 : validation et mise à jour

La planification logistique intervient dès la phase d'orientation, par la définition des tâches (AMI et ENI) à forte teneur logistique. Ensuite deux temps principaux scandent cette planification :

- temps 1 : études de faisabilité et de recensement des potentialités et limites logistiques.
Etude des caractéristiques logistiques de la situation : données juridiques, socio-

⁴ Tel qu'il est décrit dans l'instruction 4000 sur le processus de planification des opérations interarmées de décembre 1999.

économiques, géographiques du théâtre d'opérations, capacités logistiques des forces en présence.

- temps 2 : conception de l'organisation logistique en soutien du concept d'opération. Appréciation des forces et faiblesses logistiques de chacun des modes d'action en contribuant ainsi à leur hiérarchisation.

Ce n'est qu'à cette condition que le principe d'anticipation peut être véritablement appliqué. Il se décline de la façon suivante :

- organisation des formations,
- définition des moyens logistiques,
- mise en place d'une partie d'entre eux permettant l'accueil des unités :

Ces trois principes doivent précéder ou au minimum être concomitants à l'envoi des groupements de forces sur le théâtre.

Nous percevons donc aisément le rôle primordial d'une bonne planification logistique, sans laquelle le principe d'anticipation n'a aucun sens et ne peut véritablement exister. Le soutien logistique n'est pas une fin mais un moyen. Satisfaire des besoins requiert d'abord de les identifier et de les évaluer correctement.

1-2 L'identification des besoins

1-2-1 Constat

Il faut définir au plus tôt des objectifs dans l'espace et dans le temps, ainsi que des normes qualités du soutien à atteindre.

A l'heure actuelle, la difficulté majeure dans le domaine du soutien logistique demeure l'évaluation des besoins d'une force en opération extérieure ; évaluation quantitative mais également qualitative.

1-2-2 Analyse

Cependant, cette phase de planification quantitative et qualitative des besoins est très délicate à appréhender et à concrétiser, et ce pour plusieurs raisons:

La difficulté d'évaluation des besoins ne présente pas la même acuité selon les fonctions de soutien:

- certaines fonctions permettent d'évaluer aisément et surtout de quantifier rapidement les besoins (exemple du soutien pétrolier ou du soutien santé) ; d'autres au contraire, tel le soutien de l'homme, ne se prêtent pas à une quantification, les besoins n'étant pas strictement matériels et objectifs mais aussi immatériels et subjectifs. Il apparaît difficile de modéliser un soutien de l'homme de façon définitive. En revanche, certains

modules peuvent être formalisés et servir de base de départ : l'hébergement correct, les facilités de communication avec la métropole(courrier et téléphone), habillement adapté, commodité diverses, détente. Le soutien de l'homme a pour objectif de préserver la condition du personnel, autrement dit « le moral des troupes »

- La fonction soutien de l'homme est évolutive dans le temps, elle ne peut pas, et ne doit pas, atteindre les mêmes objectifs, selon que l'on se situe au début ou non de l'opération, selon l'intensité de cette dernière.

1-2-3 Propositions

Les responsables de la planification doivent intégrer dans la planification logistique les différentes phases de l'opération (changement, rupture de charge, montée en puissance)et effectuer un phasage tant en volume qu'en durée.

Ils doivent définir au plus tôt des objectifs dans l'espace et dans le temps et élaborer des critères et des normes de qualité du soutien à atteindre

1-3 La satisfaction des besoins

1-3-1 Constat

A une époque où le nombre d'opérations extérieures en multinational est de plus en plus important, on s'aperçoit que la satisfaction des besoins logistiques de celles-ci repose encore et toujours sur le « *National Support Element (N.S.E.⁵)* »

Les N.S.E. sont les instruments au moyen desquels les nations assurent le soutien logistique de leurs forces et le contrôle du bon usage des ressources qu'elles mettent à disposition des forces (contrôle administratif) Il en ressort que les nations contributrices sont comptables des dépenses qu'entraîne leur participation aux opérations, et ne sont donc par conséquent pas prêtes à déléguer leur responsabilité en la matière.

Souvent les nations influentes, à l'instar de la France, doivent non seulement assurer leur soutien logistique mais en plus fournir des aides aux contingents de taille réduite.

Cependant, il peut arriver que le faible nombre de forces déployées ne permet plus de justifier d'un point de vue économique la présence de toutes les fonctionnalités logistiques au sein du NSE. Le recours a partage des tâches logistiques devient alors une solution rentable.

⁵ En français : ESN pour Eléments de Soutien National. Ces éléments assurent les soutiens spécifiques français ou les soutiens non spécifiques du type « Petroleum, Oil and Lubricants » Les ESN sont sous le contrôle opérationnel (OPCON) et le contrôle administratif (ADCON) de l'Administrative Controller France (ADCONFRANCE)

Un exemple, montrant que le système des N.S.E. et la coopération logistique ne sont pas antinomiques, est la co-localisation des N.S.E. français, danois et belges à Kumanovo et la perspective de les rapprocher encore au printemps 2000 au sein d'une base logistique interarmées multinationale de théâtre constituée autour du DETAIR de Skopje Petrovec. Les objectifs sont :

- d'économiser sur le soutien du soutien (protection, alimentation, ...)
- de trouver des synergies en matière de transport et notamment d'optimiser des contrats de sous-traitance ;
- éventuellement de partager surfaces de stockage et engins de manutention ...

1.3.2. Analyse

Le soutien pouvant aisément s'appréhender sous l'angle d'une activité de production de services, il peut facilement se prêter à des comparaisons et des raisonnements économiques, telle que la rentabilité.

La satisfaction des besoins est animée d'un souci double : efficacité (soutien adapté et réactif) et économie (la ressource est comptée et précieuse)

En ces temps d'opérations extérieures multiples⁶ et par conséquent demandeuses de moyens, la recherche de l'efficacité opérationnelle au moindre coût est plus que jamais nécessaire.

Pour arriver à un tel résultat trois pistes peuvent être exploitées :

- l'«externalisation»,
- l'«interarmisation»,
- la « coopération multinationale »

Pour chacune d'entre elles nous aborderons l'intérêt, les avantages, les inconvénients et les limites.

1.3.3. Propositions

➤ *Externalisation*

L'externalisation, incluant donc le procédé de «sous-traitance », permet d'assurer des prestations par des entreprises spécialisées civiles, au profit des forces en opération.

Lorsque la mission s'inscrit dans la durée, il est nécessaire de veiller à :

- l'amélioration des conditions de vie et de confort,
- la préservation des matériels «projetables», dont la vocation est d'être disponibles rapidement, mais dont la durée de vie est limitée,

⁶ Bosnie avec l'opération *Joint Forge* et Kosovo avec l'opération *Joint Guardian*

- la préservation de l'effectif du personnel détenteur de spécialités logistiques particulières,
- la limitation des dépenses.

Dès lors, il sera possible d'accroître les moyens de substitution et le recours à la « sous-traitance », dans la mesure où celle-ci s'avère économiquement plus rentable et compatible avec la situation sur le théâtre. Les besoins pourront être satisfaits par achats ou par location d'équipement ou d'infrastructure, par embauche de main d'œuvre civile locale ou par recours à des sociétés de services.

L'appréciation des circonstances et la définition des domaines du soutien susceptibles d'être externalisés sont une prérogative des états-majors d'armées mais ils peuvent faire l'objet de proposition de la part du théâtre d'opération.

Les motivations pour une telle démarche peuvent se résumer ainsi :

- domaines de spécialités trop lourds à gérer pour les forces armées, le plus souvent par manque de moyens adéquats ou en nombre suffisant sur le théâtre d'opération. Par exemple pour l'opération au Kosovo, une partie du transport du fret français entre Thessalonique et Skopje est sous-traitée par une entreprise civile, en raison d'un manque de vecteurs routiers militaires suffisants pour le transport des conteneurs et des bungalows de la brigade «Leclerc»
- domaines de spécialités dont les forces armées jugent qu'ils sont moins coûteux pour l'institution militaire s'ils sont réalisés par des sociétés civiles. C'est ainsi le cas pour la location de véhicules courants ainsi que pour l'hébergement. L'analyse anticipée du théâtre et du support qu'il peut fournir grâce à ses richesses propres (pétrole, électricité, téléphone, alimentation.....) permet de définir au préalable un plan de ravitaillement qui s'appuie, à chaque fois que c'est rentable et politiquement possible, sur les ressources du pays d'accueil ou nation hôte⁷.

Les avantages de la mise en place de l'externalisation sont avant tout d'ordre économique par le biais de la transparence des coûts, mais ils résident également dans l'amélioration des relations entre la nation-hôte et la force déployée, surtout lorsque cette dernière fait appel aux entreprises locales pour sous-traiter certains de ses besoins.

A ce niveau là, l'externalisation participe activement aux Affaires Civilo Militaires (ACM) En effet, l'externalisation s'inscrit dans les actions entreprises par les forces engagées sur un théâtre, permettant de prendre en compte l'interaction entre les forces et leur environnement civil et de faciliter ainsi la réalisation des objectifs civils et militaires poursuivis. L'externalisation demeure donc bien une action au profit des forces et au profit de l'environnement civil.

Cependant, l'externalisation peut présenter un certain nombre d'inconvénients, voire de risques. Tout d'abord, celle-ci ne peut pas être réalisable sur des théâtres d'opération où la

⁷ Pays hôte (hoste nation) / Nation hôte (IM 2000 de 1999) : pays qui reçoit les forces et/ou les ravitaillements de nations alliées et/ou d'organismes OTAN appelés à stationner sur son territoire, à y mener des opérations ou à y transiter.

situation tactique ne le permet pas (risques trop importants, forte mobilité des troupes...) Qui plus est, les forces armées ne doivent pas au travers de l'externalisation réduire leur liberté de manœuvre, mais penser à sauvegarder leur indépendance et respecter le principe de réversibilité.

C'est pourquoi cette solution ne peut se concevoir, avec des réelles chances de succès, que sur des théâtres de maintien de la paix pour lesquels l'analyse politique et stratégique montre que l'opération durera.

➤ **l'interarmisation**

Chaque armée est responsable de son propre soutien logistique. Il s'agit donc, d'une responsabilité organique des chefs d'état-major de chacune des armées.

Comme nous l'avons déjà mentionné, les problèmes logistiques se posent dès la phase de planification de l'opération, cette dernière étant décentralisée dans chacune des armées participantes à l'opération en question.

Or, si les opérations actuelles sont certes multinationales, elles sont avant tout interarmées. Doit-on encore aujourd'hui rester dans le schéma classique, consistant à ce que chaque armée entreprenne son soutien de façon isolée et autonome ?

La recherche de solutions économiques milite en effet dans le sens d'une interarmisation des soutiens. Ce procédé, assimilable à une intégration horizontale, ne peut qu'aboutir à des économies d'échelle, et donc, à une diminution des coûts de soutien.

Cependant, outre les réticences propres à la personne humaine jalouse de ses prérogatives, des difficultés techniques et réglementaires peuvent limiter le champ d'application d'une telle procédure. Il est vrai qu'un soutien mutuel entre armées ne peut s'exercer que sous certaines conditions :

- matériels non spécifiques à chaque armée,
- procédures de soutien compatibles : interopérabilité entre les systèmes de gestion des équipements permettant la maintenance (SIMAT pour l'armée de terre ; SIGMA pour l'armée de l'air...), mise en commun de certaines normes et de certains standards de soutien...
- procédures de remboursement entre armées, établies au niveau des chefs d'état-major, par le biais de la signature de protocoles.

Une étude visant à mettre en commun les différentes nomenclatures utilisées à la fois dans l'armée de terre, l'armée de l'air et la marine nationale par le biais d'un logiciel faisant la passerelle entre les différents outils de gestion informatique de chaque armée serait une source d'économie.

Se pose enfin la difficulté des procédures de remboursement.

La solution la plus achevée consisterait, peut-être, en la création d'un « régime OPEX », définissant pour les opérations extérieures, un régime unique de soutien. Ce régime engloberait toutes les formes de soutien et aboutirait à l'élaboration de règlement interarmées tant dans le domaine du soutien administratif et financier que dans celui de la logistique.

➤ **la coopération multinationale**

Dès lors qu'il s'agit d'être efficace et de réaliser des économies, la voie de la coopération multinationale s'offre comme un itinéraire privilégié, au moins au plan des principes d'action. Il est démontré que, dans une certaine mesure, la coopération logistique multinationale en opérations est source d'économies tout en restant compatible avec les autres impératifs opérationnels (liberté d'action, autonomie...) Elle correspond à un mode d'actions logistiques que le planificateur prend systématiquement en compte et compare ou associe à d'autres modes d'actions concurrents ou complémentaires.

Il faut cependant considérer qu'il existe plusieurs procédés de coopération et qu'ils ne sont pas tous aussi prometteurs en terme d'économie eu égard à la position particulière que la France peut occuper dans les opérations multinationales.

Tentons d'analyser les différents procédés de coopération du soutien et pour chacun d'en évaluer les potentialités. Seront abordés la coopération intégrée et la coopération dirigée.

La coopération intégrée

L'examen des opérations en cours montre que la coopération logistique internationale de type intégré⁸ a été vivement encouragée – au moins en théorie – pour de multiples raisons :

- Pour l'OTAN, le développement de cette coopération est le moyen de mobiliser des forces logistiques de théâtre (MILU) et d'accroître son autorité logistique en s'érigeant grand coordinateur de la logistique (concept de M.J.L.C.⁹)
- Cette coopération donne à certaines petites nations la possibilité de participer aux opérations à moindre coût.
- Pour la plupart, la coopération est source d'économie.
- On peut aussi citer ceux qui y voient un laboratoire d'essais dans le cadre plus large d'une mutualisation de la défense (défense européenne)

Cependant, ce mode de coopération régresse. Ainsi, très concrètement au sein de la SFOR et de la KFOR, aucune forme de coopération logistique intégrée n'existe. La conjugaison de la nécessaire liberté d'action des nations et du facteur temps constitue l'un des principaux obstacles à une telle coopération.

Le temps manque au début de l'opération, notamment en raison d'une décision politique tardive, et, de plus, les conditions favorables à l'établissement d'une coopération de type intégré sont rarement remplies durant l'engagement.

L'idéal est d'établir cette coopération hors opération par la constitution d'unités de soutien multinationales permanentes, l'établissement d'accords de soutien mutuel et l'entraînement. Encore faut-il que les nations avec lesquelles la coopération est la plus avancée hors opération soient celles susceptibles de rejoindre la France en opération ?

⁸ Il faut entendre par-là, la constitution d'ensembles multinationaux chargés d'exécuter des missions logistiques au profit des forces ; autrement dit, de *Multinational Integrated Logistic Units* (M.I.L.U.)

⁹ Multinational Joint Logistic Center

La France a réussi à bi-nationaliser l'état major de Ploce avec les Italiens et le groupe chirurgical modulaire de Mostar avec les Espagnols. Par contre, la tentative de constituer un groupe de transport multinational pour l'opération Joint Guarantor, avec les Anglais, les Allemands, les Italiens et les Néerlandais, s'est soldée par un échec.

Une autre solution peut consister en la recherche de coopération tout au long du déroulement de l'opération. Cette démarche peut être initialisée sur le théâtre d'opération par l'ADCONFRANCE qui identifie les possibilités de coopération. Ses propositions peuvent remonter vers l'EMA mais elles peuvent aussi découler d'une volonté politique ou d'un choix stratégique au sein de l'Etat-major ;

Il existe un autre procédé de coopération multinationale, la coopération dirigée.

La coopération dirigée

Une formule qui fait ses preuves est celle qui consiste pour une nation à fournir une prestation logistique au profit d'un groupement de forces multinational ou de l'ensemble d'un théâtre d'opérations. En terme otanien, il s'agit des procédés de la «*Lead Nation (L.N.¹⁰)*» et de la «*Role Specialised Nation (R.S.N.¹¹)*»

La France met en œuvre, de façon exemplaire, ces modes de coopération en assurant les fonctions suivantes :

- de RSN carburant en DMNSE et pour Joint Guardian ;
- de LN sur l'aéroport de Skopje Petrovec.

L'Allemagne accomplit un rôle similaire avec son hôpital de Sarajevo. Les Anglais sont Lead Nation sur l'aéroport de Pristina.

Mais est-ce encore véritablement de la coopération ?

Les limites de cette forme de coopération ont cependant été atteintes comme l'atteste le manque de volontaires pour assurer certaines fonctions au Kosovo (Rôle 2 santé, transport, génie et circulation routière de théâtre...)

Deux obstacles tiédissent les enthousiasmes en la matière :

- Tenir ces rôles exige de la part de la nation candidate un effort important en termes de moyens matériels et humains sur une longue période (à ce titre les problèmes de relève par une autre nation ou par un autre procédé ne sont pas réglés) ;
- Sauf à transformer les opérations militaires en entreprise commerciale, une grande partie du financement de ces prestations reste à la charge du prestataire de service.

¹⁰ Pays chef de file/Nation pilote (IM2000 de 1999) Pays qui se charge de l'acquisition et de la fourniture, à une grande échelle, du soutien logistique pour la totalité ou une partie de la force multinationale et/ou du quartier général. Une compensation et/ou un remboursement feront ensuite l'objet d'accords entre les parties concernées. Le pays chef de file peut également se charger de coordonner la logistique d'autres pays à l'intérieur de sa zone de responsabilité fonctionnelle et régionale.

¹¹ Pays spécialisé dans un rôle (IM 2000 de 1999) Pays qui se charge de l'acquisition d'une catégorie particulière d'approvisionnement ou de service pour tout ou une partie de la force multinationale. Une compensation et/ou un remboursement font ensuite l'objet d'accords entre les parties concernées.

En définitive, nous pouvons affirmer qu'en opération, certaines formes de coopération logistique entre les nations contributrices offrent de réelles sources d'économie.

L'intégration d'éléments étrangers au sein d'une unité logistique d'une nation pilote est un procédé qui s'avère efficace et qui mérite d'être utilisé le plus souvent possible. Par contre, l'efficacité des systèmes multinationaux intégrés reste à démontrer.

Paradoxalement, la voie la plus prometteuse de la coopération logistique à des fins économiques réside dans la coopération des éléments de soutien national. Même si le procédé des NSE donne actuellement satisfaction en matière de coopération logistique, peut-on véritablement parler de coopération ?

Il demeure avant tout un pis-aller et doit au plus tôt céder sa place à une véritable coopération internationale, cette dernière devant s'effectuer dès le stade de la planification logistique, au mieux exister dès le temps de paix par le biais d'organismes permanents multinationaux en matière de soutien logistique.

-2- LA CONDUITE DU SOUTIEN

La maîtrise du soutien dépend aussi de la qualité de sa conduite. Par conduite, il faut entendre l'ensemble des opérations relatives au soutien effectuées simultanément au déroulement de l'opération. Il s'agit donc essentiellement de décisions prises par les différents échelons responsables et visant à satisfaire les besoins inhérents à l'opération. La qualité de la conduite peut ainsi se caractériser par l'efficacité des structures dédiées au soutien d'une opération.

Sur le fondement de cette définition, et en adoptant une démarche de type organisationnel, il peut être considéré que la qualité de la conduite dépend de plusieurs facteurs : l'adéquation de l'organisation et de la structure, la pertinence du déploiement géographique, un juste partage des responsabilités et une bonne capacité d'adaptation, autrement dit la réactivité.

2-1 Organisation et structure

2-1-1 Constat

Les enseignements tirés des opérations dans les balkans montrent que l'organisation adoptée ne garantit pas pleinement le principe de « préservation des intérêts nationaux ». Pour des raisons culturelles évidentes, le commandant français de la grande unité multinationale cherche systématiquement à contrôler les moyens logistiques nationaux. Or cette attitude, logique dans le cadre d'une opération nationale, n'est pas adaptée au cadre des opérations multinationales.

Par ailleurs, dans le cadre de la chaîne nationale, l'organisation doit répliquer les principes d'organisation du commandement dans les armées en veillant à respecter les attributions du commandement organique et des services.

2-1-2 Analyse

Si la dérive constatée n'est pas la conséquence immédiate de l'organisation adoptée, force est de constater que cette dernière n'est pas conçue pour l'éviter. Or le principe de « préservation des intérêts nationaux » doit être garanti par une organisation adaptée.

Cette organisation repose sur les attributions de deux personnages essentiels : le REPFRANCE auprès du commandant de la force et, surtout dans le cadre de la maîtrise du soutien, l'ADCONFRACTANCE. La définition des attributions repose d'une part sur l'IM 2000 et, d'autre part sur l'instruction (future IM 3000 ?) appelée à remplacer l'IM 1299.

Selon les termes de l'IM 2000, « le REPFRANCE auprès du commandant de la force est autorité de coordination nationale pour l'ensemble des forces françaises déployées sur le théâtre » Par ailleurs, l'IM 2000 précise plus loin qu' « il reçoit la responsabilité globale du soutien administratif et logistique dont il délègue l'exécution à une autorité nommée ADCONFRANCE »¹². Enfin, l'IM 2000 définit ainsi l'ADCONFRANCE : « Le chef d'état-major des armées désigne une autorité qui reçoit du REPFRANCE, la délégation de l'exécution du soutien administratif et logistique des unités françaises insérées et des USN »

Ainsi pour confier à l'ADCONFRANCE la responsabilité de l'exécution du soutien administratif et logistique, l'IM 2000 recourt-elle à un mécanisme aussi compliqué qu'inutile de délégation de pouvoirs.

D'une manière plus générale l'organisation doit respecter, outre le principe de préservation des intérêts nationaux, le partage des attributions entre les responsables opérationnels et organiques tel qu'établi par le décret de 1982 et ceux de 1991.

A cet égard, il convient de veiller à la séparation des fonctions administratives et logistiques. En effet, selon la définition proposée par l'AAP-6, le soutien logistique du combat recouvre l'administration et la logistique. Cette distinction présente, par ailleurs, l'avantage de respecter les attributions des services du commissariat en matière administrative et financière¹³. En vertu du principe de séparation de l'administration et de la logistique, il importe de bien distinguer la fonction administrative et financière de la fonction « soutien de l'homme », cette dernière relevant de la logistique et non de l'administration¹⁴.

Dans le domaine du soutien, les services interarmées doivent être intégrés en tenant compte de leurs spécificités. Outre les attributions relatives à leurs fonctions logistiques (soutien santé et soutien pétrolier), les responsables des services interarmées assurent des responsabilités qui leur sont propres. Il convient donc de définir la place des responsables avec beaucoup d'attention¹⁵.

¹² Cf § 2.7.2.2.

¹³ « Les services du commissariat [...] sont les services d'administration générale de leur armée d'appartenance. Ils participent à leur soutien comme à celui de la gendarmerie nationale » » (décret n° 91-687 du 14 juillet 1991, article 1) « Les services du commissariat pourvoient aux besoins des formations et du personnel dans les domaines administratifs et financiers » (id. , article 2) L'article 3 définit les responsabilités logistiques des services du commissariat en énumérant le contenu de la fonction « soutien de l'homme »

¹⁴ Il ressort du décret précité que les services du commissariat sont responsable du soutien administratif et financier (articles 1 et 2) tandis qu'ils ne font que participer au soutien logistique (articles 1 et 3)

¹⁵ Il s'agit notamment de déterminer la position optimale : adjoint direct de l'ADCOMFRANCE ou tête de chaîne fonctionnelle sous les ordres du COMSOUT;

2-1-3 Propositions

L'adaptation de l'organisation requiert, au préalable une légère modification de l'IM 2000¹⁶ consistant en une redéfinition formelle du partage des rôles entre le REPFRANCE et l'ADCONFRACTANCE :

- en recentrant le premier sur son rôle, essentiel, d'autorité de coordination nationale, autrement dit de conciliation sur le théâtre ;
- en faisant du second une autorité pleinement responsable du soutien (sans délégation) et responsable devant les commandants opérationnels et organiques.

L'IM 2000, ainsi modifiée, la future IM 3000 devrait mettre l'accent sur des principes essentiels :

- l'attribution à l'ADCONFRACTANCE de l'ADCON sur toutes les unités françaises et de l'OPCON sur toutes les unités logistiques nationales (NSE) ;
- la possibilité pour l'ADCONFRACTANCE dans certaines conditions et dans certaines limites de déléguer le TACON au commandant français de la grande unité soutenue.

Il importe donc que les notions d'OPCON, de TACON et surtout d'ADCON soient très clairement définies et expliquées, d'autant plus que la dernière expression peut prêter à confusion : la traduction française de l'expression d'origine anglo-saxonne tend à mettre l'accent sur le soutien administratif et financier au dépens du soutien logistique. En conséquence, il est souhaitable « d'étoffer » la définition retenue par l'AAP-6 en mentionnant expressément et non seulement implicitement le soutien logistique.

La structure ADCONFRACTANCE décrite par la future IM 3000 devrait bien distinguer la composante administrative et financière de la composante logistique. A cet effet, il importe de préciser que ces deux composantes relèvent de deux adjoints distincts de l'ADCONFRACTANCE :

- un directeur du commissariat à vocation interarmées (DICOM) responsable du soutien administratif et financier et, à ce titre, supervisant les fonctions « administration »¹⁷, « budget-finances », « contrats-marchés » et « contentieux »¹⁸ ;¹⁹
- un commandant du soutien (COMSOUT) responsable du soutien logistique et, à ce titre, supervisant les différentes fonctions du soutien logistique identifiées par l'EMA, dont le « soutien de l'homme »

¹⁶ Cette modification est envisageable dans la mesure où, tout en ne revêtant pas un caractère substantiel, elle respecte le principe d'adaptabilité défini par sa lettre d'envoi.

¹⁷ Sous ce vocable il convient de considérer le règlement des droits collectifs et individuels, le règlement des réquisitions mobilières et immobilières, le suivi des droits à pension, la surveillance administrative, le règlement administratif des affaires mortuaires, la rédaction des actes authentiques, etc...

¹⁸ En aucun cas le conseil juridique doit être considéré comme un « monopole » du DICOM. La chaîne juridique nationale comprend des conseillers placés auprès de l'ADCONFRACTANCE, du commandant de la grande unité soutenue et surtout du REPFRANCE qui, en raison de sa nature spécifiquement nationale, doit en assurer la direction. Les conseillers placés auprès des différents échelons ont chacun un domaine d'action délimité par la nature même des responsabilités imparties à leur commandement : emploi des forces, contentieux, contrats, etc...

¹⁹ Il conviendra d'identifier les attributions *intuiti personnae* pour lesquels le DICOM n'est pas responsable devant l'ADCONFRACTANCE mais directement devant le ministre ou son directeur central.

La nature exacte de la subordination des cellules assurant les fonctions « soutien santé » et « soutien pétrolier » devra faire l'objet d'une attention particulière afin d'éviter deux écueils : dévaloriser les représentants des deux directions centrales ou au contraire affaiblir le COMSOUT en lui ôtant deux des fonctions du soutien logistique.

Enfin pour maintenir « l'équilibre des pouvoirs » au sein de la chaîne nationale, il apparaît nécessaire d'attribuer les grades pertinents au regard des responsabilités détenues. Il serait logique que l'ADCONFRACTANCE ait un rang légèrement inférieur au REPFRANCE tout en étant égal à celui du commandant de la grande unité soutenue et supérieur à celui du DICOM et du COMSOUT. Dans le cas des opérations menées dans les Balkans, l'équilibre requiert un ADCONFRACTANCE du grade de général de brigade.

2-2 Déploiement géographique

La qualité de la conduite du soutien repose également sur l'adaptation du déploiement géographique de la chaîne du soutien.

2-2-1 Constat

Les deux opérations actuellement menées de front dans la région des Balkans montrent deux types de déploiement différents. Il est vrai que les théâtres présentent des caractéristiques géographiques différentes, le Kosovo étant nettement plus enclavé que la Bosnie ; la DMNSE de Mostar est nettement plus proche de son « point d'entrée sur le théâtre » (port de Ploce) que ne l'est la BMN-N de Mitrovica.

Les différences relatives au déploiement géographiques ne se limitent pas pour autant au seul aspect des « élongations logistiques²⁰ » sur le théâtre. L'étude comparée des déploiement des états-majors fait apparaître deux conceptions différentes. En Bosnie, l'ADCONFRACTANCE est à proximité immédiate du REPFRANCE (Sarajevo) tandis que le DICOM et le COMSOUT sont déployés près du commandant de la DMNSE (Mostar) En revanche, le dispositif logistique adapté à la KFOR adopte un schéma différent : l'ADCONFRACTANCE n'est plus co-localisé avec le REPFRANCE mais avec ses subordonnés directs (Kumanovo), le DICOM et le COMSOUT.

2-2-2 Analyse

Si le déploiement dépend largement des caractéristiques géographiques du théâtre, certains principes peuvent néanmoins être mis en exergue :

²⁰ Par définition l'élongation sur le théâtre est une contrainte car découlant directement de l'implantation géographique de l'unité soutenue et de l'existence de facilités dans la région.

- la nécessité de co-localiser l'ADCONFRACTANCE, le DICOM et le COMSOUT ;
- l'intérêt de réduire au maximum les distances entre, d'une part, l'ADCONFRACTANCE et ses grands subordonnés et, d'autre part, le commandant de la grande unité soutenue, la co-localisation demeurant, toutefois, la meilleure solution.

D'une manière générale, les opérations menées dans les Balkans présentent un dispositif de soutien s'étendant de part et d'autre d'une frontière²¹. L'ADCONFRACTANCE et ses subordonnés doivent dans la mesure du possible se déployer le plus en avant possible, les éléments de soutien situés les plus arrières étant regroupés dans une zone logistique de théâtre (ZLT), échelon interarmées. En effet, sur le théâtre la chaîne du soutien pourrait se décomposer en deux échelons (arrière et avant) L'échelon arrière (ZLT) serait plus particulièrement responsable de la réception des flux logistiques en provenance de la métropole et de la mobilisation des ressources disponibles sur place. L'échelon avant, quant à lui, aurait pour mission de soutenir au plus près la grande unité. Dès lors, il est souhaitable que les responsables du soutien soient présents à l'endroit même où s'expriment les besoins²². A l'arrière, l'unité du commandement peut être assurée par un commandant de ZLT subordonné au COMSOUT.

2-2-3 Propositions

La future IM 3000 devrait poser très clairement le principe de co-localisation de l'ADCONFRACTANCE, du DICOM et du COMSOUT. Dans le cas où il ne s'avère pas possible de positionner ces états-majors auprès de celui de la grande unité soutenue, il est souhaitable de placer auprès de cette dernière une antenne destinée à la liaison avec la chaîne nationale du soutien. La fonction de commandant de ZLT devrait également être définie par la future IM 3000.

Il est souhaitable d'inscrire dans la future IM 3000 :

- le principe de juxtaposition obligatoire des états-majors de la chaîne nationale du soutien (ADCONFRACTANCE, DICOM et COMSOUT) ;
- le principe de colocalisation²³ souhaitable des états-majors « soutenant » et « soutenu » (unité multinationale et ADCONFRACTANCE) ;
- la définition des attributions du commandant de la ZLT

²¹ Dans le cas de la KFOR, si on tient compte des flux logistiques arrivant par la Grèce, il y a deux frontières.

²² En matière de soutien de l'homme, cette colocalisation ne pourrait que favoriser la prise en compte des besoins !

²³ Lorsqu'il n'est pas possible de juxtaposer les deux structures, il convient de mettre en place une « antenne soutien » auprès de l'unité soutenue.

2-3 Responsabilisation du pilote

2-3-1 Constat

Le concept de soutien des opérations repose, pour partie, sur la notion d'armée pilote. Dans le cas des opérations menées dans les Balkans, l'armée de terre exerce la responsabilité de pilote. La nouvelle organisation de l'armée de terre, avec la création du CFAT et du CFLT, permet de disposer d'organismes spécifiquement dédiés à cette fonction. Pourtant, il a pu être constaté à diverses reprises une «déresponsabilisation» du pilote.

2-3-2 Analyse

L'organisation du commandement dans les armées repose sur un principe sage : la séparation de l'organique et de l'opérationnel. A cet égard, il convient de rappeler que les responsabilités imparties au commandement organique en matière de soutien présente l'avantage de décharger l'opérationnel. Dès lors, il est souhaitable d'exploiter pleinement le principe de responsabilisation de l'organique tout en prévoyant les modalités de liaison avec l'opérationnel.

2-3-3 Propositions

Il est souhaitable que la future IM 3000 développe le concept de l'armée pilote²⁴. A cet égard, afin de décharger l'opérationnel des soucis logistiques, tout en lui permettant de suivre la satisfaction des besoins exprimés, la future IM 3000 pourrait énoncer les principes suivants :

- dès lors qu'une armée (voire un commandement interarmées) est désignée comme pilote, le choix de l'ADCONFRANCE, du DICOM et du COMSOUT devrait faire l'objet d'une proposition du chef de l'état-major de l'armée concernée puis d'une validation par le CEMA ;
- la relation entre l'armée pilote, responsable du soutien, et l'ADCONFRANCE devrait être formalisée sans pour autant détacher ce dernier du commandement opérationnel ;
- le rôle du commandement opérationnel, qu'il s'agisse de la chaîne multinationale ou de l'EMA est de formuler des besoins, celui de l'armée pilote de mettre en œuvre les moyens de les satisfaire ;
- lorsqu'il intervient dans le processus de conduite du soutien, le commandement opérationnel (EMA) doit respecter le « point d'entrée » défini par l'armée pilote.

²⁴ Notons que l'actuelle IM 1299 définit déjà le concept d'armée pilote.

2-4 Réactivité et efficacité

2-4-1 Constat

L'un des reproches les plus fréquents adressés au soutien est son manque de réactivité et d'efficacité. Si le soutien ne semble plus poser de problèmes majeurs dès lors que l'opération arrive à « maturité », il en est tout autrement lors des phases précédentes, notamment lors des débuts. Il a ainsi été reproché au soutien de ne pas s'adapter au changement de circonstances et surtout de configuration. L'exemple du Kosovo est caractéristique : on ne peut mettre sur le même pied la force d'extraction, la « french framework brigade » et la BMN-N. Outre le fait que leurs missions et leur composition différaient sensiblement, leurs besoins logistiques n'étaient pas les mêmes en qualité (domaines), en quantité et en elongations.

Lors de la phase de déploiement de la BMN-N dans la région de Mitrovica, le soutien n'a pas été aussi réactif et efficace qu'on était en droit de l'attendre. Tout d'abord, le soutien n'a pas maîtrisé les problèmes liés à « l'installation » de la BMN-N. Ensuite, l'accroissement progressif de la participation française à la KFOR (BMN-N et éléments spécifiquement nationaux) n'a pas donné lieu à un « redimensionnement » adapté du soutien²⁵. Enfin, il semble que lorsque les besoins étaient pris en compte, ceux-ci n'étaient pas satisfaits aussi rapidement que nécessaire. Les exemples les plus regrettables sont les commandes urgentes passées par le théâtre, livrées par la métropole et demeurées en souffrance dans des conteneurs anonymes faute d'avoir été identifiées. A ce titre, il n'est pas exagéré d'affirmer que le théâtre ne dispose pas des moyens de suivre les commandes et les livraisons.

2-4-2 Analyse

L'anticipation doit également être un souci en phase de conduite. Il faut, dans la mesure du possible anticiper les besoins et les problèmes et disposer d'une capacité de réaction. La difficulté provient du rythme des relèves peu propice à l'anticipation : le théâtre tend naturellement à se focaliser sur le présent au détriment de la préparation du futur (problème de la futur relève) Toutefois, il semble que dans le cadre des opérations menées dans les Balkans deux phases puissent être anticipées : le déploiement et le désengagement. Si le logisticien, pas plus que dans une certaine mesure le tacticien, n'est pas maître du choix du moment, il sait qu'il doit s'y préparer. La préparation et la mise en œuvre du déploiement constituant une tâche logistique complexe et prenante, il convient d'en confier la tâche à une cellule spécifique. Cette solution présente l'avantage de

²⁵ Chaque adjonction d'élément opérationnel (COS, Gendarmerie, etc...) a eu pour conséquence d'augmenter les besoins, notamment en soutien de l'homme, et les flux logistiques sans pour autant motiver un accroissement de l'unité chargée du soutien (BCS) ; il aurait été souhaitable d'opérer progressivement une adaptation du volume de personnel de cette unité ainsi que de ses matériels, en particulier de véhicules logistiques adapté au transport de conteneurs ISO 20 pieds.

décharger les autres cellules de la composante soutien tout en ouvrant la possibilité d'un renforcement temporaire limité provenant du territoire national.

De manière plus générale, il est souhaitable de confier la fonction d'anticipation à une cellule conçue à cet effet. Déchargée de tout souci lié à la conduite du soutien, cette cellule pourrait proposer les modifications de structures, d'effectifs et de moyens justifiés par les évolutions opérationnelles. En effet, il est paradoxal que le souci majeur d'anticipation, obsession du logisticien, ne fait pas l'objet du même soin que la préparation de la manœuvre : il semble opportun de répliquer le principe de la cellule « manœuvre future » bien connu des habitués des centres d'opération de grande unité de l'armée de terre.

La « containerisation » systématique des flux logistiques doit avoir pour contrepartie un développement des moyens de suivi de la ressource (« asset tracking »)

2-4-3 Propositions

Afin d'améliorer la réactivité de la chaîne soutien, la future IM 3000 pourrait poser le principe de la création d'une fonction « déploiement-anticipation » dont la mission, les effectifs et les moyens évolueraient dans le temps. Déchargée de la conduite cette fonction devrait :

- dans un premier temps, préparer et assurer le déploiement²⁶ de la force dans son nouvel environnement,
- ensuite, prévoir les besoins émergents et proposer les réponses adéquates ; ...

²⁶ Afin d'établir un net clivage entre, d'une part, la préparation et l'exécution du déploiement et, d'autre part, la conduite du soutien, il convient que la mission de cette cellule s'arrêterait à la mise en place des moyens et facilités logistiques. L'exploitation de ces dernières relèverait de la conduite.

-3- L'ÉVALUATION DU SOUTIEN

La plupart du temps, dans une opération extérieure, l'évaluation à la fois de l'organisation mise en œuvre et des difficultés rencontrées fait défaut. C'est pourquoi, les pistes explorées dans cette partie visent à développer une démarche qualité et renforcer la doctrine du soutien logistique dans ce domaine.

3.1 Le constat : les causes des défaillances

Une première idée consiste à annoncer que l'évaluation ne fait pas partie des fonctions nobles de la mission. Ce sentiment conduit alors à négliger « l'après-opération »

Un second argument peut mettre en avant le coût en temps de recueil puis d'analyse que cela représente alors que les priorités sont maintenant ailleurs. Pourtant, les différents responsables d'une opération ont fait leur compte rendu conformément à la réglementation en vigueur. Mais parfois, de retour sur un théâtre, force est de reconnaître que la première réflexion qui est faite est de se dire que peu de choses ont changé. Il n'est pas rare de devoir réfléchir et convaincre à nouveau sur des sujets déjà rencontrés et résolus auparavant. Il faut alors se demander si l'exploitation de ce travail de synthèse a été mené jusqu'au bout. Les évolutions induites sont-elles revenues au bon utilisateur ? Se sont-elles concrétisées par des textes officiels ? Là, c'est plutôt une « carence culturelle » qui peut être avancée. Le retour sur investissement dans la réflexion n'est que potentiel. Il ne sera en effet palpable au mieux que dans le futur. Et il a un coût bien réel : le nombre de personnel qui compose le bureau en charge de ces dossiers.

Enfin, le dernier facteur concerne la perte d'information. S'il faut reconnaître que chaque militaire ressort enrichi d'une expérience humaine et professionnelle fortes, cette foule de données, de connaissances restent en majeure partie la propriété de l'individu. Là encore, des mesures peuvent être mises en œuvre afin que cette perte d'information pourtant indispensable à l'institution soit minimale.

3.2 Proposition : fonctions au sein des structures stratégiques et opératives (EMA et ADCON)

3.2.1 En temps réel

Pour améliorer l'évaluation, plusieurs pistes sont à étudier. Tout d'abord, cette évaluation peut être menée au cours de l'opération. Elle peut se faire soit à travers une cellule de l'état-major de l'ADCONFRANCE, soit en mettant en place une batterie d'indicateurs dont l'EMA serait destinataire. Par exemple, ces paramètres peuvent être les flux

financiers, les poids et volumes des matériels entrant et sortant du théâtre, le nombre de commandes traitées, en instance, le temps de satisfaction de ces commandes ...etc. Ils seraient envoyés périodiquement à l'EMA. Ces indicateurs doivent faire l'objet d'une étude fine par un groupe de travail. En effet, il faut veiller à ne pas surcharger l'activité en état-major comme sur le théâtre. D'un côté de la chaîne comme de l'autre, rien n'est moins désagréable que de transmettre des données qui sont redondantes voire ne sont pas exploitées. De plus, ces indicateurs ne doivent pas être immuables. Ils doivent s'adapter à chaque opération. Cette liste de paramètres peut être la plus large possible. En effet, fonction des caractéristiques du théâtre, il est concevable que l'EMA et l'ADCON arrêtent durant la phase de planification les indicateurs qu'ils jugent alors les plus pertinents. Bien entendu, les textes réglementaires doivent laisser la possibilité de s'adapter face à des situations fluctuantes voire imprévues. Enfin, cette analyse pendant l'opération est nécessaire pour le bon fonctionnement de l'organisation en place. Elle est garante, dans des structures qui ne sont jamais figées car dépendantes des particularités de chaque OPEX, de la souplesse et la réactivité nécessaire à la spécificité de chaque opération : il faut pouvoir modifier les structures rapidement

3.2.2 En temps différé

La solution d'une organisation au sein de l'état-major a pour avantage de mener des travaux dans un environnement éloigné des exigences quotidiennes du terrain. Elle permet aussi de prendre de manière centralisée et officielle ce qui a été appelé « l'après-opération » Elle a pour inconvénient le risque pour l'ADCONFRANCE de perdre une partie de sa marge de manœuvre. Elle peut même parfois le mettre en porte à faux. Elle nécessite au sein de l'état-major de l'ADCON une structure similaire. C'est la cellule J7 (doctrine / entraînement) qui prendrait cette charge analogue. Dans le même esprit que celui de l'EMA, cette fonction aurait pour tâche de gérer le moyen terme. Elle serait éloignée des contingences quotidiennes pour ne se consacrer qu'en majeure partie à l'analyse et à la réflexion.

De son côté, la cellule de l'EMA aura pour mission de reprendre les propositions au travers de nouvelles réglementations et de suivre les dossiers. Par exemple, l'instruction sur le soutien doit être un document vivant. Son pas de mise à jour devra être au minimum annuel. De plus, les études menées se feront en collaboration avec les différents commandements organiques ou opérationnels des états-majors d'armées comme le CFAT, le CFLT, le CFAC, le CDAOA au travers de réunions de travail. Le cycle évaluation / exploitation doit être complet et déboucher sur la mise à jour des textes réglementaires dans des délais rapides, même si la multiplication d'intervenants externes est alors une contrainte forte. Pour réduire ce cycle et assurer une réactivité minimale à la mise à jour ou modification des règlements, l'instauration de la procédure de silence apparaît comme un bon moyen.

3.3 Proposition : des missions allouées à des organismes extérieurs

Une piste complémentaire renforcerait ces structures : il s'agirait d'officialiser les missions de surveillance venant de la métropole. Une cadence semestrielle serait garante de l'application des textes réglementaires. Cela améliorerait la surveillance administrative et financière et lui rendrait son cadre légal, comme d'ailleurs la surveillance technique sans pour autant dispenser l'ADCONFRACTANCE de faire mener des opérations de surveillance interne. Cette charge pourrait être assignée à la cellule J7 dont les attributions ne sont pas tournées vers l'activité au quotidien mais plutôt l'analyse de fond. De même, des audits d'organismes experts, missionnés sur des points bloquants identifiés par l'état-major ou l'ADCON, renforceraient la prise en compte des difficultés du théâtre.

3.4 Proposition : des outils informatiques pour gérer le retour d'expérience

Face à la perte d'information, il est nécessaire de renforcer la rédaction systématique de comptes rendus, leur enregistrement et leur suivi sur base de données. Cela ne doit pas se cantonner uniquement aux comptes rendus des COPER, COMANFOR ou ADCON mais s'élargir aux dossiers importants, résolus ou non dans la difficulté. Le but serait de gagner en efficacité par la connaissance des pistes (vaines, réussies ou inachevées) explorées par les prédécesseurs. Aujourd'hui, cet objectif n'est pas utopique. En effet, la vulgarisation des logiciels de bureautique au sein des services et de leur emploi par tous les niveaux de la hiérarchie permet d'être quasiment sûr de l'efficacité d'un tel outil. L'avantage est double. Il permet de garder une traçabilité des différentes affaires traitées puis le cas échéant de pouvoir éliminer les documents obsolètes ou au contraire de les faire vivre par le biais des modificatifs. Un classement par mots clefs, obtenus par analyse fonctionnelle, permettrait à chacun d'enrichir les dossiers déjà existants mais aussi le cas échéant de piocher des informations dans des affaires résolues (par exemple, les procédures douanières, les affrètements d'aéronefs et de bateaux ...)

Il serait donc nécessaire de créer et d'uniformiser un outil informatique « opex » fondé sur un logiciel de type ACCESS, faisant l'objet au minimum d'une information générale, et de généraliser l'emploi des outils de bureautique standards. Ces applicatifs seraient diffusés à tous les niveaux de la chaîne de commandement : stratégique, en état major, opératif au sein de l'ADCON et tactique dans les unités. Le retour d'expérience serait pris en compte de manière exhaustive à tous les niveaux et ainsi valorisé. De plus cette base de données pourrait servir lors de l'exploitation à froid de l'opération par la cellule en charge de cette mission au sein de l'EMA.

* *
*

Le retour d'expérience doit être pris en compte à la fois par une organisation liant le théâtre et la métropole qui a pour but de suivre en temps réel par des outils de bureautique banalisés les difficultés rencontrées. Il doit être relayé par une structure au sein de l'EMA qui traite dans la globalité, à chaud comme à froid, les données issues des indicateurs et des comptes rendus. Sur le théâtre, l'ADCONFRACTANCE dispose du J7 / doctrine pour le recueil des difficultés et le dialogue avec l'EMA. Même si l'évaluation a un coût par le nombre de personnels officiers et sous-officier qui compose ces structures, par les matériels SIC et l'infrastructure nécessaires, que ces personnels ne sont pas constamment tournés vers l'activité au quotidien mais plutôt vers l'analyse « en deuxième rideau », il a été démontré au long de cette partie les différents avantages que peut apporter cette « démarche évaluation ». Comme elle a été présentée, elle a la particularité d'être modulaire et donc de pouvoir être mise en œuvre soit dans sa globalité, soit par facettes, fonction des contraintes du moment (financières, personnel, technique)

Quoiqu'il en soit, l'évaluation apparaît comme indispensable même à minima, si l'on veut garder une cohérence dans l'amélioration du déroulement des opérations extérieures. Elle contribue sans conteste à l'un des principes fondamentaux de la maîtrise du soutien qu'est l'anticipation.

CONCLUSION

Cette étude prospective visait à maîtriser la chaîne du soutien pour l'adapter aux opérations multinationales.

Le comité n'a pas remis en cause la validité du décret de 82 donnant autorité aux chefs d'état major respectifs pour l'organisation, la mise en œuvre de l'entretien et du soutien logistique de leur armée.

Ces axes de recherches semblent importants à explorer.

Dès le début de l'opération, la conduite du soutien devrait être sous la responsabilité pleine et entière de l'ADCONFRENCE. Dans sa mission, cette autorité serait assistée par deux adjoints, le DICOM et le COMSOUT, de même niveau hiérarchique. L'ensemble de cette chaîne de soutien devrait être localisé près du commandant de la grande unité multinationale soutenue.

L'évaluation de la maîtrise du soutien se ferait à partir d'un tableau de bord avec des indicateurs préétablis par l'EMA. Les analyses se feraient à la fois en temps réel et en temps différé et la transmission des données seraient garanties par des moyens informatiques appropriés.

Les véritables difficultés résident d'une part dans la maîtrise de la conception, et d'autre part dans l'évaluation.

La partie la plus délicate et la plus importante c'est la conception. Maîtriser le soutien c'est maîtriser la conception. Enfin il ne faut pas oublier la démarche d'évaluation qui permet par un effet rétroactif d'améliorer cette maîtrise.

Une étude plus approfondie devrait être menée sur la possibilité d'établir une coopération logistique dès le temps de paix avec la constitutions des unités multinationales permanentes, spécialisées dans certains domaines du soutien. Cette coopération pourraient se faire essentiellement avec nos partenaires européens.

PLAN POSSIBLE POUR LA FUTURE IM 3000

	Nouveaux intitulés	Correspondance avec IM 1299	Observations
1	GENERALITES Définitions Cadre des opérations - opérations multi - opérations nationales - opérations ONU Règles et principes Concept du soutien	Id	
2	ORGANISATION GENERALE DU SOUTIEN	Globalement Id.	Revoir le découpage : - insérer phase évaluation (après la conduite générale du soutien) - mettre en évidence le schéma multinational
21	Principes généraux * Définition des capacités Organisation gén. chaîne soutien Répartition des responsabilités - EMA - Directives, ordres, expression des besoins	Partie rajoutée Armée pilote Ou cdt IA pilote	Voir ens Kos : préciser DAL OAL
22	Planification	2x1	
23	Déclenchement de l'op.	2x2	
24	Conduite générale du soutien Evaluation	2x3 Partie rajoutée	Les 4 phases sont étudiées successivement. Le schéma par défaut concerne l'opération multinationale. Le cas op. nat est décrit par simplification Partie commune aux opérations
3	ORGANISATION, SUR LE THEATRE, DU SOUTIEN Principes généraux Organisation du commandement Chaîne multinationale Participation française à la logistique multinationale Chaîne nationale ADCONFRANCE ESN Coordination logistique REPFANCE Attribution des responsables REPFANCE ADCONFRANCE DICOM COMSOUT Cas particulier des opérations nationales Absence d'ADCONFRANCE (G4)	Ppes d'org du commandement	Coexistence de plusieurs chaînes (cdt) de plusieurs modalités de soutien Soutien : multinational, intégré ou spécifique Clarifier possibilité de placer sous TACON du comdt OTAN des unités sous OPCON ADCONFR ! Comment harmoniser la log entre les différentes chaînes L'ADCONFRANCE doit être le seul responsable du soutien. Il est assist

BIBLIOGRAPHIE

- Instruction 1299/DEF/EMA/OL5 du 04 juillet 96 relative au soutien des opérations
- Instruction n° 2000/DEF/EMA/EMP1 du 28 juin 99
- Directive Administrative et Logistique(édition provisoire) du 27 juillet 1999
n°1583/DEF/EMA/COIA/LOG/CD
- Projet de concept de soutien logistique de l'armée de terre (NE
218/DEF/EMA/LOG/EOE du 27 janvier 2000)
- Note pour l'état major de l'armée de terre (bureau logistique) :commentaires de l'EMA
sur le
concept de soutien logistique de l'armée de terre.
- Conférence QL3 :La fonction logistique de l'EMIA le 23 novembre 1999
- Rapport sur les opérations en ex-Yougoslavie, le cadre général du soutien administratif et
logistique parle contrôleur général des armées D.P GUERET
(n°24/DEF/CGA/FOS/GD/99/CD)
- Mémento sur le commandement de la logistique en opérations : LE NIVEAU
OPERATIF, septembre 1999.
- Etude ECOPE 2002 -PC ADCONFRANCE CR de la réunion du 11 février 2000
n°290/DEF/EMA/OL5/NP du 15 février 2000
- La logistique des opérations conférence prononcée par le Colonel HUGUET au CID.
- Allied Joint Logistic Doctrine AJP-4(A) du 04 novembre 1999
- Conférence des hauts responsables de la logistique de l'OTAN (SNLC), MC
319/1Principes et politique logistiques de l'OTAN (Projet final).