



**Centre interarmées
de concepts,
de doctrines et
d'expérimentations**



**Anticipation et
planification
stratégiques**

**Doctrine interarmées
DIA-5(B)_A&PS(2013)**

N° 134/DEF/CICDE/NP du 16 juillet 2013

Amendée le 23 juin 2014



Avertissement

Ce document de Doctrine a été élaboré par le Centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations (CICDE). Il est promulgué et rendu public par le Directeur du CICDE, dans le cadre de ses missions de développement et expérimentation de la doctrine interarmées dans un contexte national ou multinational, et de participation aux études et recherches au niveau interministériel.

Il a été conçu et rédigé par un collège d'experts affectés au CICDE : c'est un document de Doctrine et non un acte juridique ; il n'a en particulier aucune portée réglementaire.

Ainsi qu'il est exposé aux § 107 à 111 du document-cadre DC_001(A)_DOCTRINE(2013) pour la doctrine en général, le contenu de ce document sert de référence commune, donne à la réflexion un cadre analytique rigoureux et contribue à définir un langage et des méthodes partagées par tous ceux qui ont pour tâche d'élaborer ou d'exécuter des plans, des missions ou des ordres. Il ne saurait donc en rien affecter l'autorité ni limiter la responsabilité du commandement, que ce soit dans le domaine de l'organisation des forces ou dans celui de la conception et de l'exécution des missions.

Intitulée *Anticipation et planification stratégiques*, la Doctrine interarmées (DIA)-5(B)_A&PS(2013) respecte les prescriptions de l'*Allied Administrative Publication (AAP) 47(A)* intitulée *Allied Joint Doctrine Development*. Elle applique également les règles décrites dans le *Lexique des règles typographiques en usage à l'Imprimerie nationale* (LRTUIN, ISBN 978-2-7433-0482-9) dont l'essentiel est disponible sur le site Internet www.imprimerienationale.fr ainsi que les prescriptions de l'Académie française. La jaquette de ce document a été réalisée par le Centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations (CICDE). **Attention : la seule version de référence de ce document est la copie électronique mise en ligne sur les sites Intradef et Internet du CICDE (<http://www.cicde.defense.gouv.fr>) dans la rubrique *Corpus conceptuel et doctrinal interarmées* !**

Directeur de la publication

Vice-amiral Arnaud de TARLÉ
Directeur du CICDE

21 place Joffre-BP 31
75 700 PARIS SP 07
Téléphone du secrétariat : 01.44.42.83.31
Fax du secrétariat : 01.44.42.82.72

Rédacteur en chef

Colonel (air) Laurent AUBIGNY

Auteurs

Document collaboratif placé sous la direction du Colonel Pascal FOUYET

Conception graphique

Premier maître Benoît GAULIEZ

Crédits photographiques de la couverture

Ministère de la Défense

Imprimé par

EDIACA
Section IMPRESSION
76 rue de la Talaudière-BP 508
42007 SAINT-ETIENNE cedex 1
Tél : 04 77 95 33 21 ou 04 77 95 33 25



DIA-5(B)¹_A&PS(2013)

**ANTICIPATION ET
PLANIFICATION
STRATÉGIQUES**

N° 134/DEF/CICDE/NP du 16 juillet 2013

Amendée le 23 juin 2014

¹ La lettre B signifie que le document original a subi une deuxième révision complète depuis sa première promulgation.

(PAGE VIERGE)

Lettre de promulgation

Paris, le 16 juillet 2013
N° 134/DEF/CICDE/NP

Objet : Promulgation de la Doctrine interarmées « Anticipation et planification stratégiques ».

Références :

- Arrêté ministériel du 21 avril 2005 portant création du centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations.
- Instruction n°1239 DEF/EMA/GRH/OR du 20 juin 2006 relative à l'organisation et au fonctionnement du centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations.

La Doctrine interarmées Anticipation et planification stratégiques (DIA-5(B)_A&PS(2013)) est promulguée.

Ce document annule et remplace la DIA-5(A) Anticipation et planification stratégiques n°205/DEF/CICDE/NP du 13 décembre 2011.

Vice-amiral Arnaud de TARLÉ
Directeur du Centre interarmées de concepts,
de doctrines et d'expérimentations
(CICDE)



(PAGE VIERGE)

Récapitulatif des amendements

1. Ce tableau constitue le recueil de tous les amendements proposés par les lecteurs, quels que soient leur origine et leur rang, transmis au Centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations (CICDE) en s'inspirant du tableau proposé en annexe L (voir page 91).
2. Les amendements validés par le CICDE sont inscrits **en rouge** dans le tableau ci-dessous dans leur ordre chronologique de prise en compte.
3. Les amendements pris en compte figurent **en violet** dans la nouvelle version.
4. Le numéro administratif figurant au bas de la première de couverture et de la fausse couverture est corrigé (**en caractères romains, gras, rouges**) par ajout de la mention : « **amendé(e) le jour/mois/année.** »
5. La version électronique du texte de référence interarmées amendé remplace la version antérieure dans toutes les bases de données informatiques.

N°	Amendement	Origine	Date de validité
1	Mise à jour de l'annexe E.	CICDE	21 mars 2014
2	Insertion d'une annexe supplémentaire (annexe L) - Comment peser au sein de la planification d'une opération militaire en coalition ? Le cas de l'OTAN.	CICDE	21 mars 2014
3	Modification annexe C : plan du mémoire de proposition.	CPCO	23 juin 2014
4	Modification annexe D : plan de la DIP	CPCO	23 juin 2014
5	Modification paragraphe 334	EMIA-FE	23 juin 2014
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			

(PAGE VIERGE)

Références

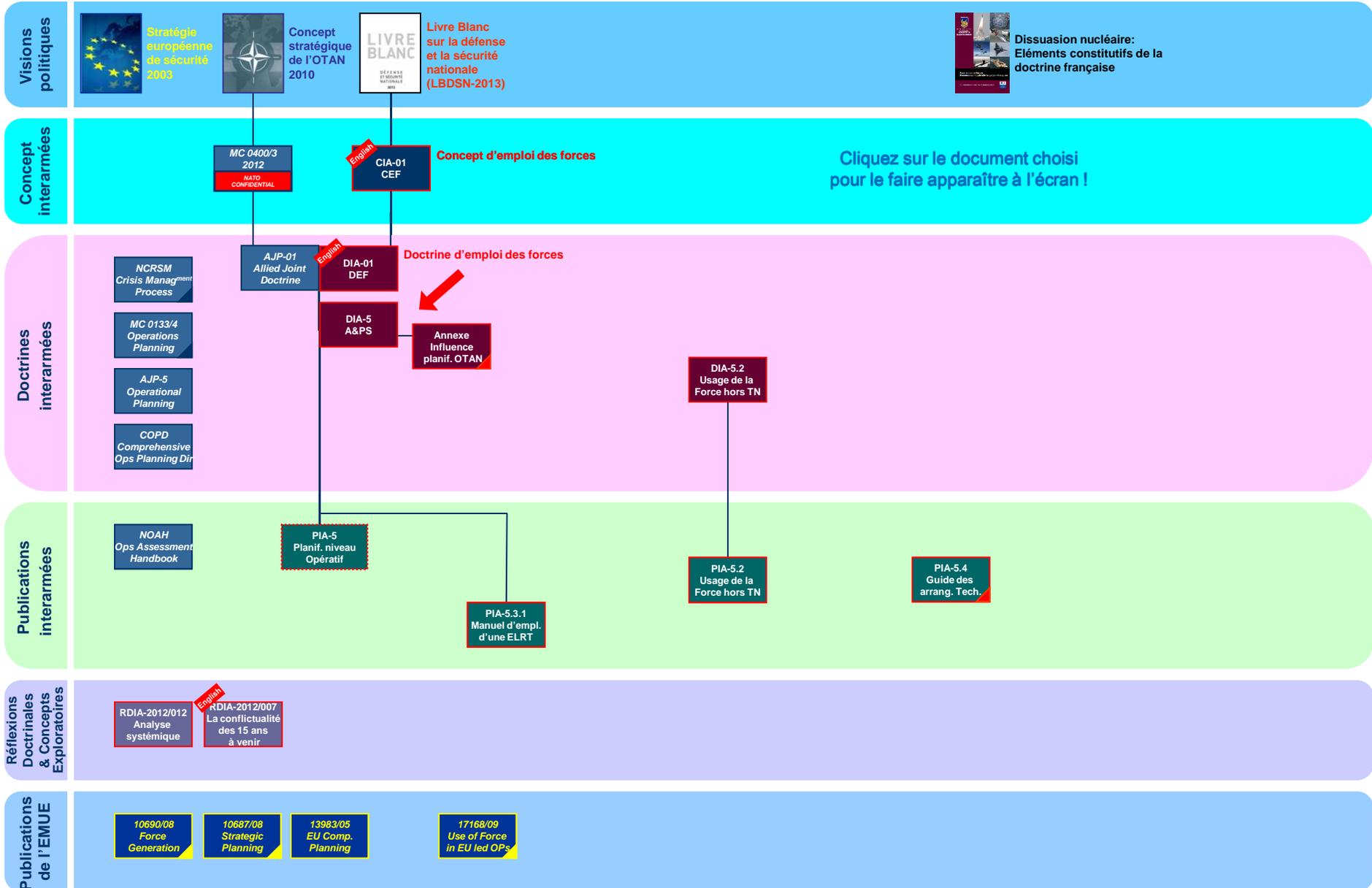
- a. **CEF (2013), *Concept d'emploi des forces*.**
- b. **DIA-01_DEF(2011), *Doctrine d'emploi des forces***
n° 127/DEF/CICDE/NP du 12 juillet 2011.
- c. **DIA-2_RIM&CI(2010), *Renseignement d'intérêt militaire et contre-ingérence***
n° 240/DEF/CICDE/NP du 07 octobre 2010.
- d. **DIA-3_CEO(2010), *Commandement des engagements opérationnels, Livrets 1 à 4***
n° 217/DEF/CICDE/DR du 30 juillet 2010.
- e. **DIA-3.4.2_RESÉVAC(2009), *Opérations d'évacuation de ressortissants***
n° 136 DEF/CICDE/NP du 02 juillet 2009.
- f. Instruction n° D12-013283/DEF/EMA/ESMG/DR-SF du 13 décembre 2012 relative à l'anticipation stratégique à l'état-major des armées.
- g. Mémento de fonctionnement du Centre de planification et de conduite des opérations (CPCO), Édition 2012.
- h. **MC 133/4, *NATO's Operations Planning*,**
version finale du 7 janvier 2011.
- i. **NATO Operations Assessment Handbook (NOAH)**
version "V2.0" du 15 décembre 2012.
- j. **Comprehensive Operations Planning Directive (COPD),**
version V2.0 du 04 octobre 2013.
- k. **EU concept for military planning at the political and strategic level,**
n° 10687/08 du 16 juin 2008. (Document en cours de révision)

(PAGE VIERGE)



Domaine 5 *Planification*

Cliquez sur l'enveloppe pour contacter l'officier chargé du (sous)-domaine au CICDE



(PAGE VIERGE)

1. La DIA-5(B) « Anticipation et planification stratégiques » traduit, en matière de planification opérationnelle, le retour de la France dans le dispositif militaire intégré de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN).
2. Les processus et les méthodes de planification de référence pour les forces armées françaises sont dorénavant les processus et les méthodes en vigueur au sein de l'OTAN. La *Comprehensive Operations Planning Directive (COPD)*, outil de planification de l'OTAN du niveau stratégique et opératif, forme un tout cohérent pour les travaux de planification au sein d'un engagement international.
3. L'utilisation de la méthode de planification OTAN est adaptée dans le cadre d'une opération strictement nationale.
4. La DIA-5(B) présente les spécificités nationales en raison notamment de la place charnière du Chef d'état-major des armées (CEMA) entre le niveau politique et les forces armées. Conseiller du gouvernement, il propose des réponses militaires aux décideurs politiques en matière d'options ou de contributions. Commandant opérationnel des forces engagées, il traduit les directives et les orientations gouvernementales en matière de planification et de réponse opérationnelle.
5. Le document recouvre le spectre complet des engagements militaires hormis la Posture permanente de sûreté (PPS) et les plans gouvernementaux.

Fiche pour le lecteur pressé

Outil du CEMA pour identifier les facteurs de crise, proposer des réponses militaires aux autorités politiques et les traduire en documents de planification, le processus général de planification comporte six phases :

1. La **veille stratégique** a pour objet l'identification des facteurs de crises et de conflits au-delà de 24 mois.
2. L'**anticipation stratégique** a pour but de fournir au CEMA des éléments d'appréciation pour préparer ou modifier des engagements opérationnels de nos armées en cas de crises émergentes ou potentielles à l'horizon de 6 à 24 mois.

Les travaux sont pilotés par le **Groupe d'anticipation stratégique (GAS)** qui se réunit deux fois par an. Lors du GAS plénier, le CEMA fixe des axes d'efforts à 12 mois (planification opérationnelle et orientation du renseignement d'intérêt militaire) et une vision prospective à 24 mois (planification opérationnelle, renseignement d'intérêt militaire et relations internationales).

Les conclusions des travaux du GAS permettent la rédaction des directives annuelles en matière de planification, de RI militaires en soutien aux opérations, et d'actions de renseignement.

Les travaux d'anticipation prennent également la forme de **Dossiers thématiques d'anticipation (DTA)** et de **dossiers techniques d'évacuation (DTE)**. Le DTA est une analyse de situation régionale ou d'une menace transverse pouvant conduire à un engagement de nos forces. Le DTE rassemble, pour un théâtre potentiel, les données techniques utiles à la planification d'une opération d'évacuation de ressortissants (RESEVAC).

3. Dans la continuité de l'anticipation stratégique, les **travaux pré-décisionnels** débouchent sur des propositions d'**options stratégiques** à l'autorité gouvernementale et la définition de la position française dans le cadre d'un processus de planification multinational.

Volet militaire de l'option globale, l'option stratégique permet d'atteindre les objectifs stratégiques et contribue à la réalisation de l'objectif politique. L'élaboration des options stratégiques se fait au sein d'un **Groupe d'initialisation (GI)**. Elles font l'objet d'un mémoire de proposition présenté au CEMA.

Le choix d'une option stratégique se traduit par la rédaction d'une **Directive initiale de planification (DIP)**, document de référence pour les futurs travaux de planification. Elle précise notamment le cadrage politique de l'engagement militaire envisagé.

La DIP conclut les phases « anticipation stratégique » et « travaux pré-décisionnels », et initie une planification de niveau stratégique.

4. La **planification opérationnelle** consiste à définir les voies, moyens et modalités militaires pour atteindre la situation à obtenir à la fin d'une opération ou État final recherché.

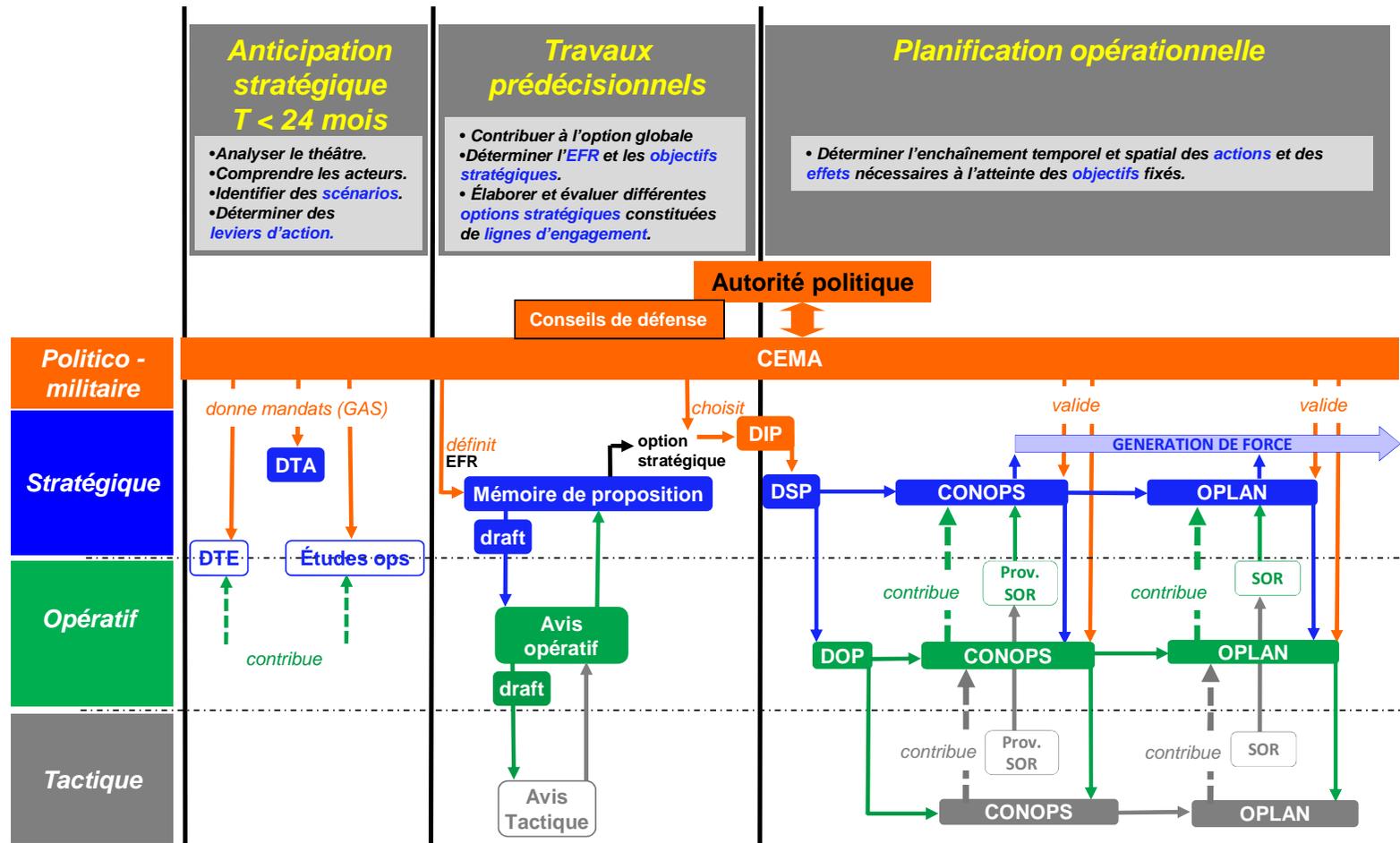
Le niveau stratégique est le plus haut niveau de planification, il met en œuvre la stratégie générale militaire retenue en définissant la stratégie opérationnelle. La **Directive stratégique de planification (DSP)** est le document clé qui lance la rédaction du **concept d'opération (CONOPS)**, développement détaillé de l'option stratégique. Le **plan d'opération (OPLAN)** marque l'aboutissement de la planification opérationnelle. Complétant le CONOPS, il décrit les modalités d'exécution de la mission.

La planification est un processus collaboratif permanent entre les niveaux décisionnels (stratégique, opératif et tactique). Le niveau opératif est ainsi associé au plus tôt à la planification opérationnelle du niveau stratégique, la rédaction du CONOPS stratégique s'appuyant fortement sur les travaux du niveau opératif.

L'**évaluation** des opérations fait partie intégrante de la planification opérationnelle. Elle permet la mesure des résultats et des progrès d'une opération.

5. La **conduite** des engagements est la phase d'exécution du plan d'opération.
6. La phase **désengagement/transition** a pour objectif de coordonner avec les acteurs concernés la transmission des responsabilités de la force aux autorités identifiées.

Le processus décisionnel de planification (phases 2, 3 et 4) est décrit dans le schéma suivant.



DTA : dossier thématique d'anticipation. DSP : directive stratégique de planification.
DTE : dossier technique d'évacuation. DOP : directive opérative de planification
SOR : Statement Of Requirements (expression des besoins).
DIP : directive initiale de planification.

Les termes en français sont les produits/processus adaptés en national.

Produit non formaté

Produit formaté

F[FPC2]IG.1 – Schéma de synthèse du processus décisionnel de planification.

(PAGE VIERGE)

	Page
Chapitre 1 - Le processus décisionnel	19
Section I – Principes et finalités	19
Section II – Les phases du processus décisionnel	21
Section III – La compatibilité avec les processus de planification alliés et internationaux	23
Chapitre 2 - L'anticipation stratégique	27
Section I – Définition et finalité.....	27
Section II – Les travaux d'anticipation.....	28
Section III – Orientation et décision des travaux : le GAS	29
Section IV – Le Dossier thématique d'anticipation (DTA)	31
Section V – Le Dossier technique évacuation (DTE).....	32
Chapitre 3 - Les travaux pré-décisionnels.....	35
Section I - Finalité.....	35
Section II – Définitions importantes.....	35
Section III – La recherche des Options stratégiques.....	37
Section IV – Les Conseils de défense et de sécurité nationale (CDSN)	41
Section V – La directive initiale de planification (DIP).....	41
Chapitre 4 - La planification opérationnelle	43
Section I – Finalité	43
Section II – Définitions importantes.....	43
Section III – Les niveaux et les processus de planification	44
Section IV – La génération de force lors d'une planification.....	50
Section V – L'évaluation des opérations (<i>Operations Assessment</i>).....	51
Section VI – Consultation des nations et génération de force dans un cadre multinational	53
Section VII – Le cadre Territoire national (TN).....	54
Annexe A - Schéma de synthèse de la méthode d'élaboration des DTA	57
Annexe B - Avis opératif sur le projet de mémoire de proposition.....	59
Annexe C - Plan du Mémoire de proposition.....	61
Annexe D - Plan de la Directive initiale de planification (DIP).....	63
Annexe E - Plan du CONOPS/OPLAN stratégique national.....	71
Annexe F - Tableau récapitulatif des différents documents.....	75
Annexe G - Synthèse du processus de planification de l'OTAN.....	77
Annexe H - Synthèse du processus de planification de l'Union européenne	79

Annexe I - Les différents types de planification.....	81
Annexe J - Présentation de la méthode SWOT	87
Annexe K - (<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>).....	87
Annexe L - Comment peser au sein de la planification d'une opération militaire en coalition ? Le cas de l'OTAN	91
Annexe M - Demande d'incorporation des amendements.....	93
Annexe N - Lexique	95
Partie I – Sigles, acronymes et abréviations	95
Partie II – Termes et définitions.....	98
Résumé (quatrième de couverture).....	102

Section I – Principes et finalités

101. Le contexte opérationnel actuel se caractérise par :
- Une grande variété de cadres d'emploi des forces armées, sur le territoire national ou extérieur, dans les espaces internationaux ou sous souveraineté nationale ;
 - Une prépondérance d'intégration des forces dans des dispositifs multinationaux et interministériels placés sous la direction d'une autorité non nationale (OTAN, UE, ONU...) ;
 - Le maintien d'une ambition nationale forte (*OHQ*², nation-cadre...).
102. Une organisation et des processus sont dès lors nécessaires pour répondre à l'exigence d'application en toutes circonstances des règles de préparation et de conduite des engagements interarmées, mais également pour répondre aux ambitions nationales dans la prise de décision et de responsabilité en multinational. Le bon exercice de ces responsabilités est garanti par la permanence et la continuité de la fonction C2³ interarmées du CEMA.
103. La DIA-3_CEO(2010) en réf. c décrit l'organisation du commandement des engagements opérationnels. La DIA-5(B)_A&PS(2013), quant à elle, décrit le processus d'élaboration de la décision stratégique dans ses modalités « *anticiper – planifier* ».
104. Le processus « *anticipation et planification stratégiques* » est l'outil du CEMA pour :
- Identifier les facteurs de crise à court ou moyen terme (6-24 mois) ;
 - Proposer des réponses militaires (options, contributions) aux autorités politiques ;
 - Traduire en termes de planification ou de directives vers les forces armées, les directives et les orientations gouvernementales reçues, que l'engagement soit dans un cadre national ou multinational.
105. **La planification opérationnelle ne constitue qu'une des modalités du processus général.** Elle se traduit généralement par un plan d'opération. Le schéma de la figure 1 (fiche pour le lecteur pressé) synthétise le processus lié à la planification opérationnelle.

Responsabilités du CEMA et conséquences sur le processus décisionnel national

106. Le CEMA remplit deux fonctions distinctes et complémentaires : conseiller militaire du gouvernement et commandant opérationnel des forces armées. L'État-major des armées (EMA) constitue alors son outil d'aide à la décision pour :
- Proposer des réponses militaires (effets stratégiques à obtenir, degré de contribution des armées, traduction des ambitions nationales en stratégie d'influence militaire) dans son rôle de direction stratégique ;
 - Traduire en termes opérationnels les directives et les orientations politiques dans son rôle de commandement stratégique.

² *Operations HeadQuarters* – État-major de niveau stratégique.

³ *Command and Control*.

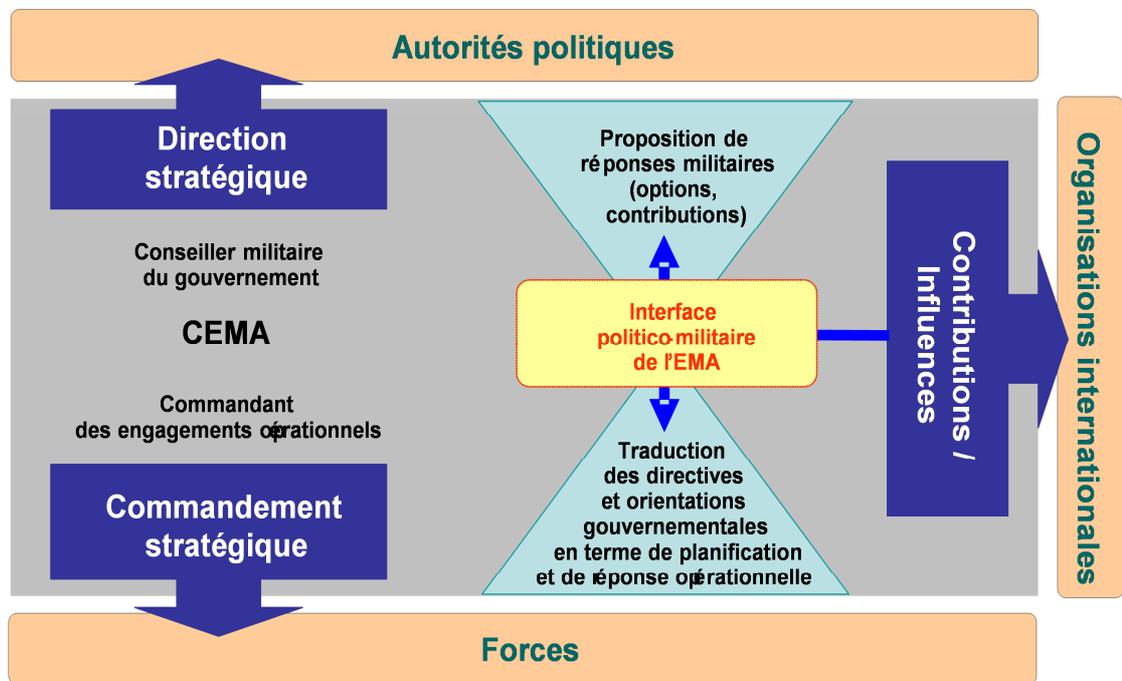


FIG.2 - Responsabilités du CEMA.

107. Sous la direction du Sous-chef d'état-major opérations de l'EMA (SCEM/OPS), le Centre de planification et de conduite des opérations (CPCO) cumule ces deux niveaux en tant qu'état-major d'aide à la décision et centre de commandement. Dans le domaine des engagements opérationnels, c'est le principal acteur pour assister le CEMA dans l'exercice de ses responsabilités politico-militaires que ce soit vis-à-vis de l'autorité politique ou d'instances internationales. Pour ce faire, plusieurs cycles décisionnels différents et complémentaires effectués par les mêmes acteurs (CPCO, DRM⁴, EMA/VOI⁵, EMO⁶ d'armées, COS⁷, EMIA-FE⁸...) doivent être synchronisés.
108. Comme le montre la figure 3, s'effectuent simultanément :

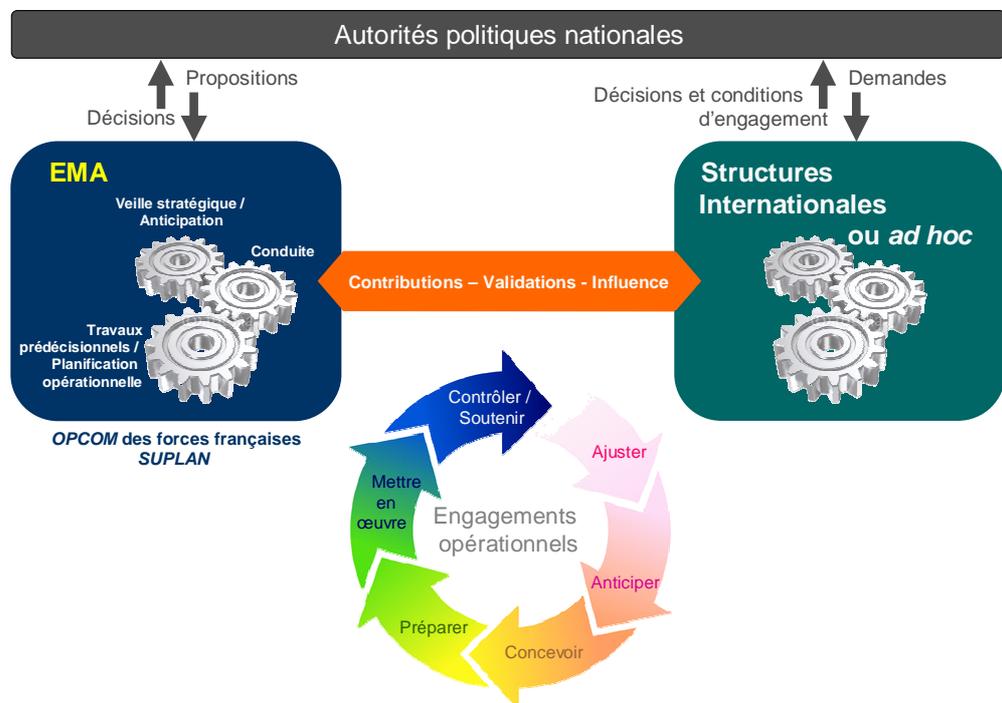


FIG.3 - Interaction des processus.

⁴ Direction du Renseignement Militaire.
⁵ EMA, Sous-chef Relations Internationales – Division Organisation Internationale.
⁶ État-Major Opérations (armées).
⁷ Commandement des Opérations Spéciales.
⁸ État-major InterArmées de Force et d'Entraînement (Creil).

- a. Un cycle permanent d'appréciation de situation autonome, d'aide à la décision et de planification nationale ;
 - b. Un cycle politico-militaire national ;
 - c. Un cycle multinational de décision et de planification activé en cas de crise ;
 - d. Le cycle propre des engagements opérationnels une fois ceux-ci décidés.
109. De manière permanente, l'EMA dialogue avec le SGDSN⁹, le MAE¹⁰ et le MIOMCTI¹¹, mais également avec les organes de même niveau des organisations internationales (ONU, OTAN, UE) et de ses principaux alliés.

Section II – Les phases du processus décisionnel

110. Le processus général comporte six grandes phases (voir figure 4 page suivante) : la veille stratégique, l'anticipation stratégique, les travaux pré-décisionnels, la planification opérationnelle, la conduite des opérations, la transition/désengagement.
111. La préparation des engagements opérationnels s'effectue selon un processus structuré, compatible avec les normes interalliées, mais suffisamment flexible pour répondre aux situations d'urgence.
112. Ce document décrit les étapes dans leur ordonnancement chronologique afin de sérier les travaux. Cependant, ce processus n'est pas linéaire ; il est au contraire marqué par des itérations permanentes.
113. La phase 1, « **veille stratégique** », est effectuée essentiellement par la DRM dans ses attributions de direction de la Fonction interarmées du renseignement (FIR). Elle a pour objet la veille sécuritaire, c'est-à-dire l'identification des facteurs de crises et de conflits à moyen et long termes (> 24 mois). Cette phase n'est pas décrite dans ce document et fait l'objet de la DIA-2_RIM&CI(2010). C'est la phase du « *savoir pour comprendre* ». La veille stratégique est l'une des principales données d'entrée des phases suivantes.
114. La phase 2, « **anticipation stratégique** », a pour but de dégager à l'horizon 6-24 mois, tous les éléments d'appréciation nécessaires au CEMA pour anticiper un éventuel engagement opérationnel des forces armées ou modifier des déploiements existants. Cette phase est un préalable à l'élaboration des options stratégiques qui pourront, *in fine*, être proposées à l'autorité gouvernementale. Elle est développée dans le chapitre 2.
115. La phase 3, « **travaux pré-décisionnels** », a pour finalité de proposer au CEMA des réponses militaires (options, contributions, ajustements), lors d'une crise, une perspective de crise, ou dans l'accompagnement de toute réflexion traitant de sécurité nationale. D'une manière générale, outre le lancement formel d'une planification opérationnelle, ces travaux ont pour objet de fournir au CEMA la matière nécessaire à son dialogue avec les autorités politiques, mais également avec les partenaires et les alliés. Cette phase du « *savoir pour choisir* » est développée dans le chapitre 3.
116. Les phases 2 et 3 constituent la partie « *orientations politico-militaires* » du processus, à l'instar de la phase *Political Military Estimate (PME)* de l'*Operations Planning Process (OPP)* de l'OTAN.
117. La phase 4, « **planification opérationnelle** », peut satisfaire à plusieurs objectifs :
- a. Disposer d'un plan d'engagement opérationnel applicable face à une crise (planification d'anticipation si la crise n'est pas déclenchée ou de mise en œuvre dans le cas contraire) ;

⁹ Secrétariat Général de la Défense et de la Sécurité Nationale.

¹⁰ Ministère des Affaires Étrangères.

¹¹ Ministère de l'Intérieur, de l'Outre Mer, des Collectivités Territoriales et de l'Immigration.

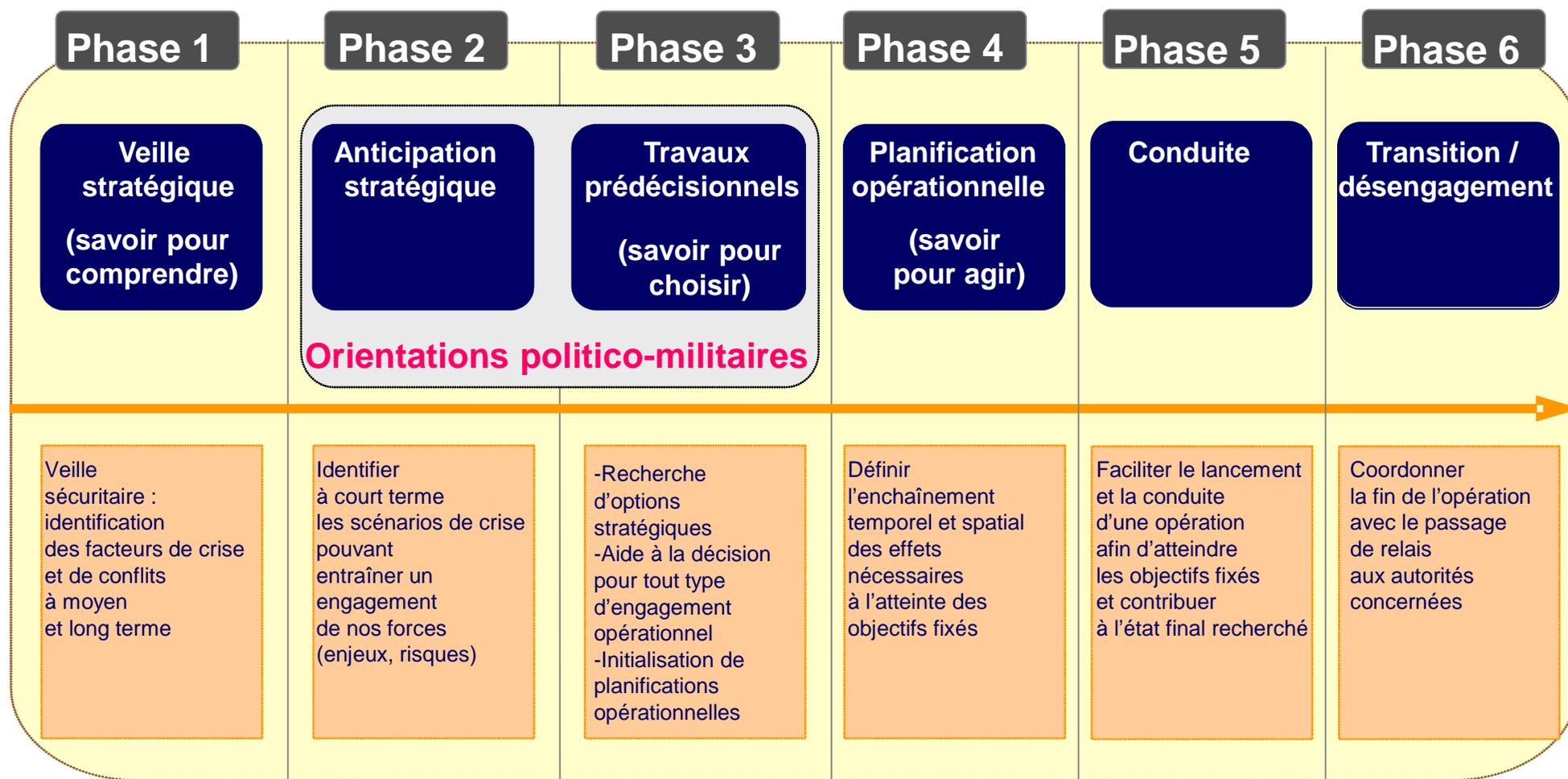


FIG.4 - Synthèse des phases.

- b. Fournir des références consolidées pour le dialogue politico-militaire quel que soit l'état d'avancement d'une crise ou d'un engagement opérationnel planifié ;
 - c. Évaluer le caractère convenable et réalisable des options stratégiques.
118. La phase « *planification opérationnelle* » est développée dans le chapitre 4. Dans le cadre d'une intervention au sein d'une alliance ou d'une coalition multinationale cette phase concrétise l'influence nationale dans le processus de planification et permet d'élaborer le plan complémentaire national (*SUPPLAN*¹²) précisant les modalités et spécificités de l'engagement des forces françaises (ROE¹³, logistique, chaîne de renseignement nationale...). C'est la phase du « *savoir pour agir* ».
119. Les phases 5 « *conduite* » des engagements et 6 « *transition/désengagement* » ne sont abordées dans ce document que sous l'angle des réévaluations de situation et d'ajustement des planifications.

Section III – La compatibilité avec les processus de planification alliés et internationaux

L'OTAN

120. Comme le montre la figure 5, le processus national est conforme avec le processus décisionnel général de gestion de crise de niveau POLMIL de l'OTAN (*NATO Crisis Management Process*) décrit dans le *NATO Crisis Response System Manual (NCRSM)*. Le *MC 133/4 NATO's Operations Planning*, document du niveau stratégique produit par le Comité Militaire [MC] de l'OTAN, développe les phases de l'*Operations Planning Process (OPP)* applicable à tout type de planification opérationnelle.
121. Les orientations politico-militaires du *MC 133* sont déclinées en outils de planification pour les structures opérationnelles de l'OTAN. La *Comprehensive Operations Planning Directive (COPD)* développée par ACO du SHAPE¹⁴ [FPC3] décrit précisément les procédures de planification pour les niveaux stratégique et opératif. Adaptée à la complexité des opérations et à l'approche globale de la résolution de crise, pensée dans un cadre collaboratif et reposant sur un partage des informations, la *COPD* est devenue la méthode de planification de référence au sein de l'OTAN.
122. Les documents nationaux en matière de planification, tant au niveau stratégique (DIA-5) qu'au niveau opératif (PIA-5), se réfèrent à la *COPD*. Voir document de référence « j ».

L'UE

123. Le processus décisionnel de l'Union européenne est décrit dans le livret III de la DIA-3_CEO(2010). Il se décompose en trois phases qui aboutissent toutes à une prise de décision de niveau politique permettant le passage à la phase suivante.
124. Pour ses travaux de planification opérationnelle, l'Union européenne utilise *de facto* la méthode de l'OTAN (*COPD*) adaptée à ses spécificités.
125. Le processus général au niveau politique et stratégique figure dans l'annexe I.

¹² *SUPport PLAN*.

¹³ Règles Opérationnelles d'Engagement / *Rules Of Engagement*.

¹⁴ ACO : *Allied Command Operations* ; SHAPE : *Supreme Headquarters Allied Powers Europe*.

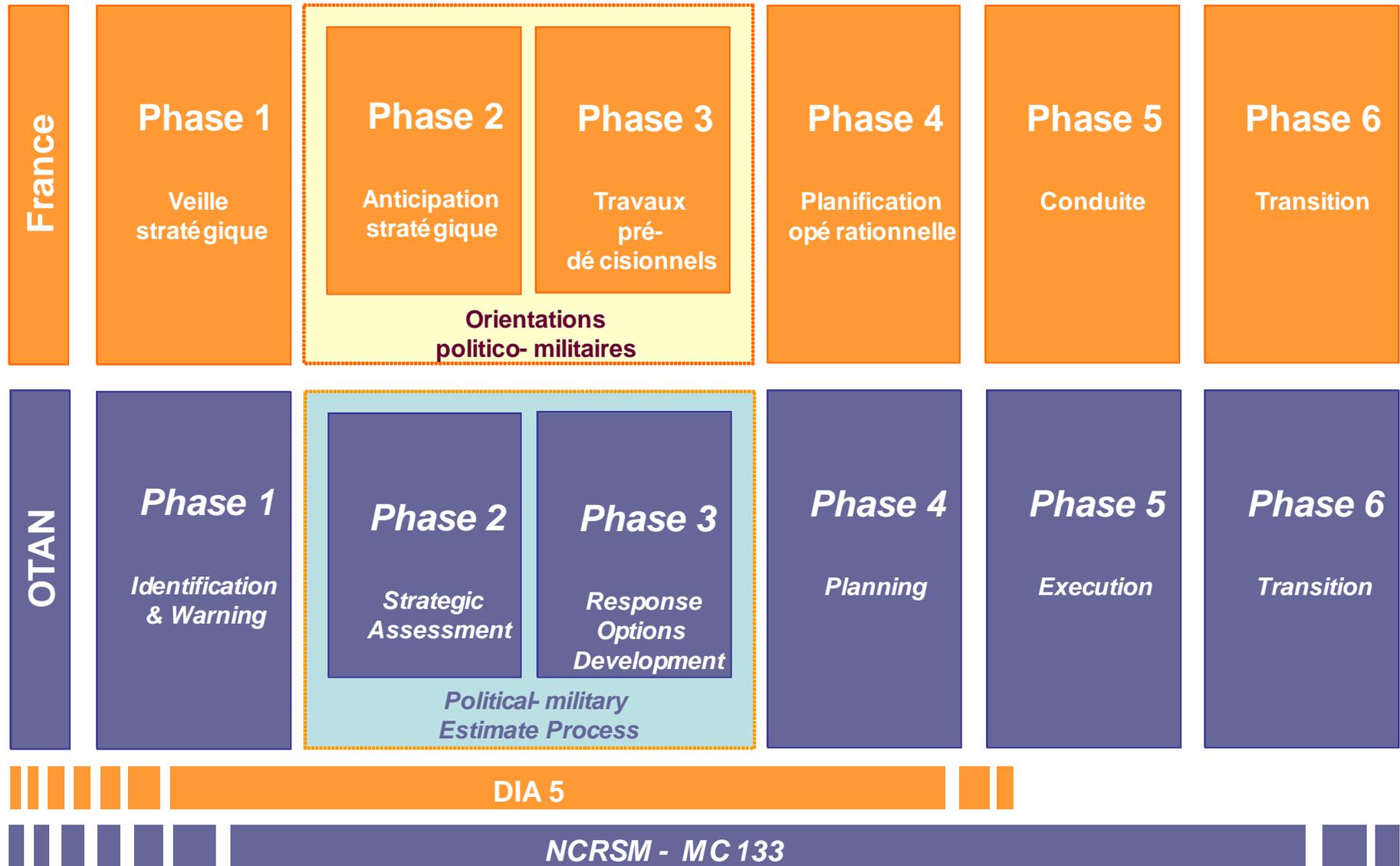


FIG.5 - Parallèle entre le processus de planification national et celui de l'OTAN.

L'ONU

126. Lorsqu'une crise internationale éclate, une intervention de l'ONU est précédée du vote d'une résolution. La France intervient dans la rédaction et les consultations en qualité de membre permanent du conseil de sécurité des Nations Unies.
127. Au niveau stratégique, la négociation de cette résolution est conduite par les diplomates de la représentation permanente de la France près les Nations Unies à New York, relais du MAE dont ils intègrent les directives par le biais de télégrammes d'instructions. La représentation militaire à New York fait valoir les positions du CEMA dès cette phase.
128. Le CEMA intervient pour donner un avis sur l'engagement éventuel de nos forces. L'EMA et le cabinet du ministre de la Défense (CAB/MINDEF) se coordonnent afin de présenter une position commune consolidée à faire valoir auprès du MAE afin d'entériner le projet (pour les parties de la résolution qui les concernent).
129. Lorsque l'intervention est décidée, les demandes de contributions sont transmises à EMA/CPCO *via* la mission militaire française intégrée à la représentation permanente de la France près les Nations Unies. Elles font l'objet de la signature de documents contractuels (*LOA*¹⁵, *LOI*¹⁶ et *MOU*¹⁷).

¹⁵ *Letter Of Approval.*

¹⁶ *Letter Of Intent.*

¹⁷ *Memorandum Of Understanding.*

(PAGE VIERGE)

Section I – Définition et finalité

201. La phase « *anticipation stratégique* » a pour but de fournir au CEMA des éléments d'appréciation pour préparer ou modifier des engagements opérationnels de nos armées en cas de crises émergentes ou potentielles à l'horizon de 6 à 24 mois.
202. Les travaux d'anticipation stratégique permettent d'effectuer des synthèses et d'élaborer des propositions en matière :
- a. D'engagements militaires potentiels et de prévention des crises ;
 - b. D'actions de sécurité nationale :
 - (1) Les évolutions de la Politique de sécurité et de défense commune (PSDC)¹⁸ et de l'OTAN,
 - (2) Les questions de prolifération,
 - (3) La cyberdéfense,
 - (4) La maîtrise des armements,
 - (5) Les questions liées aux menaces et à certains sujets transverses (lutte contre le narcotrafic [LCN], les trafics d'armes et le terrorisme, la sécurité énergétique, les enjeux climat/environnement...).
203. L'anticipation stratégique est à distinguer de :
- a. La **prospective stratégique** dont le but est d'apprécier et d'évaluer les évolutions susceptibles, au-delà de 24 mois, d'avoir un impact sur la mise en œuvre de notre politique de défense et l'évolution de notre outil militaire. Ce domaine est assuré par la Délégation aux affaires stratégiques (DAS) ;
 - b. La **prospective technologique** dont l'objet est de suivre les progrès de la science et de la technologie émergente afin d'anticiper les menaces et les risques technologiques et industriels, mais également d'enrichir les réflexions dans le domaine capacitaire. Ce domaine est assuré par la Direction générale de l'armement (DGA) ;
 - c. La **prospective opérationnelle** qui a pour vocation d'exprimer une vision militaire de l'avenir en mettant en relief les spécificités de l'action armée. Il s'agit d'identifier les tendances lourdes et les ruptures qui pourraient marquer l'emploi de la force armée au cours des prochaines décennies. Ce domaine est assuré par l'EMA, le CICDE et les armées ;
 - d. La **veille stratégique** dont le but est de faire des évaluations sécuritaires sans préjuger des moyens à mettre en œuvre pour la prévention et l'intervention. L'anticipation stratégique se nourrit de ces évaluations. Ce domaine est essentiellement assuré par la DRM.
204. Même si les trois notions (prospective, veille, anticipation) sont liées, la prospective est essentiellement centrée sur la question « *que peut-il advenir ?* » à moyen ou long terme, alors que la veille et l'anticipation stratégiques ont une finalité opératoire en répondant à la question « *que peut-on faire ?* » pour résoudre des crises à court ou moyen terme.

¹⁸ Politique de Sécurité et de Défense Commune.

Section II – Les travaux d'anticipation

205. Les travaux d'anticipation prennent la forme de Dossiers thématiques d'anticipation (DTA), de Dossiers techniques d'évacuation (DTE) ou de fiches spécifiques qui ont pour objet de :
- a. Clarifier des situations complexes potentiellement génératrices de crises, en mettant en évidence les facteurs clés ;
 - b. Étudier des évolutions possibles par l'élaboration de scénarios et le suivi des indicateurs associés ;
 - c. Étudier l'opportunité et la faisabilité d'éventuels engagements opérationnels.

Les acteurs

206. Les travaux planifiés sont pilotés par le Groupe d'anticipation stratégique (GAS) dont le fonctionnement est décrit dans la section III.
207. Le CPCO est maître d'œuvre des travaux d'anticipation en lien avec l'EMA/ESMG¹⁹ et en collaboration avec la DRM, la DAS, mais également les organismes extérieurs au ministère de la Défense (SGDSN, le MAE, MIOMCTI, etc.). La DRM propose les efforts de renseignement d'intérêt militaire. La division relations internationales de l'EMA propose les priorités des RI²⁰ militaires.

Les sources

208. Les travaux d'anticipation sont alimentés par de nombreuses sources et références.
- a. Ils sont orientés par un cadre normatif, notamment composé :
 - (1) Des grandes orientations nationales de sécurité et de défense qui constituent le référentiel : le Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale (LBDSN-2013) et les travaux du SGDSN,
 - (2) Des concepts militaires nationaux et alliés qui définissent les cadres d'emploi des forces armées,
 - (3) Des orientations de stratégie militaire générale du pôle stratégie militaire et prospective d'ESMG.
 - b. Ils sont principalement alimentés par les travaux des organismes du ministère de la Défense :
 - (1) Les productions de la DRM,
 - (2) Les études prospectives de la DAS et de la DGA,
 - (3) Les productions de la DGSE²¹,
 - (4) Les travaux d'anticipation antérieurs et, en particulier, les DTA qui font l'objet de la section IV,
 - (5) Les évaluations de théâtre du COS.
 - c. Ils sont complétés par toute source utile dont :
 - (1) Les relations internationales militaires via les attachés de défense et représentations militaires ;

¹⁹ Étude Synthèse Management Général.

²⁰ Relations Internationales.

²¹ Direction Générale de la Sécurité Extérieure.

- (2) Les ministères, notamment les analyses effectuées par le ministère des Affaires étrangères,
- (3) Le RETour d'EXpérience (RETEX) des zones et théâtres d'opérations,
- (4) Les études universitaires et des *Think tanks* qui permettent d'accéder, notamment par le biais des Études prospectives et stratégiques (EPS) à des analyses approfondies sur le temps long ou à des domaines d'expertise rares.

Processus OTAN

- 209. L'équivalent de l'anticipation stratégique au sein de l'OTAN est le *Strategic Assessment*, qui constitue la première étape du *Strategic Military Estimate* contribuant au *Political Military Estimate*. Cette évaluation du niveau stratégique est faite par SACEUR²² lors de l'émergence ou en amont d'une crise potentielle. La phase « évaluation stratégique » lance le début d'une planification concertée avec les niveaux subordonnés.
- 210. Le processus est décrit dans le chapitre 3 - phase 2 (*Strategic Assessment*) de la *COPD*.
- 211. Par ailleurs, l'*Allied Command for Transformation (ACT)* est maître d'œuvre des travaux prospectifs à long terme, visant à définir le cadre d'emploi futur de l'Alliance (*Future Framework for Alliance Operations, FFAO*).

Processus UE

- 212. Ce processus intervient pendant la phase dite de routine et consiste au recueil d'informations et à l'analyse des situations pouvant conduire l'UE à envisager une action particulière. Cette phase correspond aux phases de veille stratégique et d'anticipation. Elle n'implique pas directement les Etats membres en dehors de la fourniture de renseignements et d'analyses.

Section III – Orientation et décision des travaux : le GAS

- 213. Le document de référence est l'instruction n° D12-013283/DEF/EMA/ESMG/**DR-SF** du 13 décembre 2012.
- 214. La continuité des travaux d'anticipation stratégique est assurée par le Groupe d'anticipation stratégique (GAS) et les réunions mensuelles de la Cellule d'anticipation et de synthèse (CAS). Il s'agit de hiérarchiser, choisir et réévaluer les priorités opérationnelles dans un cycle annuel.
- 215. Les travaux de ciblage font l'objet d'un traitement particulier (GAS ciblage) qui n'est pas détaillé dans ce document.

Informier – alerter : la Cellule d'anticipation et de synthèse (CAS)

- 216. Pour apporter fréquemment au CEMA des éléments d'anticipation sur les sujets d'intérêt stratégique ayant une répercussion sur les engagements opérationnels, l'EMA dispose de la Cellule d'anticipation et de synthèse (CAS). La CAS cherche à identifier les dégradations possibles ayant d'éventuelles conséquences opérationnelles pour les forces armées françaises, à échéance de six à douze mois.
- 217. La CAS est présidée par le chef « planification et logistique » du CPCO. Elle est composée du conseiller diplomatique du CEMA, des quatre officiers conseillers d'anticipation et de synthèse (CAS) du CPCO, de l'expert cyber du CPCO, du chef J5, des responsables « coopérations bilatérales » de la chaîne EMA/RI, des représentants de la DRM et de la DAS et du secrétaire du GAS.
- 218. Selon le besoin, il peut être fait appel ponctuellement à des experts plus particulièrement chargés de la zone géographique ou de thématiques particulières.

²² Supreme Allied Command(er) EUROpe.

- 219. La CAS se réunit au moins une fois par mois et autant que nécessaire. Elle rédige de courts comptes rendus qui sont adressées au Major général des armées (MGA) et au CEMA (le SCEM/OPS et le SCEM/RI étant en information).
- 220. Une structure similaire existe au sein du COS : la Cellule d'anticipation des opérations spéciales (CAOS). Elle est chargée d'études spécifiques et, en particulier, d'évaluations de théâtre pour d'éventuelles opérations.

Hiérarchiser – orienter : le Groupe de travail du GAS (GT GAS)

- 221. Les réunions du GAS sont préparées par un groupe de travail (GT GAS) animé par le pôle stratégie-prospective de l'EMA/ESMG qui en assure le secrétariat. Le GT GAS regroupe les membres de la cellule d'anticipation et de synthèse. Les états-majors d'armée et la DGSE sont également consultés en tant que de besoin. Il s'agit d'effectuer un travail de synthèse et de proposer au CEMA des travaux hiérarchisés et cohérents entre les trois domaines (planification [OPS], renseignement [RENS] et Relations internationales militaires [RI]) à échéance de 6 à 24 mois.

Décider : le Groupe d'Anticipation Stratégique (GAS)

- 222. Le GAS se réunit deux fois par an : un GAS plénier en fin de premier semestre et un GAS intermédiaire de réévaluation en fin d'année calendaire.
- 223. Le GAS plénier est présidé par le CEMA. Un bilan des travaux de planification effectués l'année N-1 lui est présenté. Sur proposition du GT GAS, il fixe :
 - a. Des axes d'efforts à **12 mois** concernant principalement la planification opérationnelle et l'orientation du renseignement d'intérêt militaire ; éventuellement des orientations « d'urgence » sont prises concernant les relations militaires en appui des opérations ;
 - b. Une vision prospective à **24 mois** ; elle concerne principalement les travaux opérationnels, l'orientation du renseignement d'intérêt militaire et les relations internationales en soutien des opérations ; ces dernières nécessitent, en effet, plus de temps pour être mises en place et obtenir des résultats.
- 224. Le GAS intermédiaire permet de faire le point sur les travaux en cours, de réévaluer certaines analyses et, le cas échéant, de réorienter les travaux pré-décisionnels et d'anticipation. Il est présidé par le SCEM/OPS.
- 225. Un GAS de circonstance (GASC) peut être réuni sur décision du CEMA.
- 226. Outre une cohérence renseignement - planification - relations internationales, les travaux issus du GAS doivent intégrer les contrats opérationnels des forces armées²³ et ainsi faire un lien étroit entre la stratégie permanente et les stratégies particulières liées aux événements contingents. Les travaux doivent s'appuyer sur des capacités réelles et tenir compte de l'impact sur les théâtres ouverts ou potentiels, mais également les engagements sur le territoire national.
- 227. L'approche est d'abord géographique et peut cependant être complétée par des approches thématiques transverses (contributions des armées à l'action de l'État).
- 228. Les priorités fixées par le CEMA sont récapitulées dans un relevé de décision diffusé aux états-majors d'armée et aux organismes interarmées concernés. Il constitue une directive générale pour orienter les travaux sur la période considérée.
- 229. S'appuyant sur les conclusions des travaux du GAS, sont rédigées ensuite :
 - a. La directive annuelle de planification signée par le sous-chef opérations de l'EMA. Elle s'adresse au CPCO et, considérée comme document de référence, elle définit les travaux d'anticipation (DTA, DTE), les travaux pré-décisionnels (mémoires de proposition) et de planification pour l'année selon les risques et priorités identifiés. Elle

²³ Ces contrats sont révisés chaque année par la division EMA/EMPLOI.

définit en particulier les pays pour lesquels une planification d'évacuation de ressortissants doit être prioritairement élaborée ou mise à jour compte tenu des risques de déstabilisation ;

- b. La directive RI militaire en soutien des opérations (Instruction 15 000) signée par le sous-chef relations internationales ;
- c. La Directive annuelle des actions de renseignement (DAAR) signée par le directeur de la DRM. Cette directive fixe les priorités opérationnelles en matière de RIM et précise les besoins en renseignement du niveau stratégique. C'est un document d'orientation qui initialise le cycle du renseignement. Dans cette perspective, il est adressé aux armées, COMSUP et COMFOR pour exploitation (déclinaison en plans de renseignement).

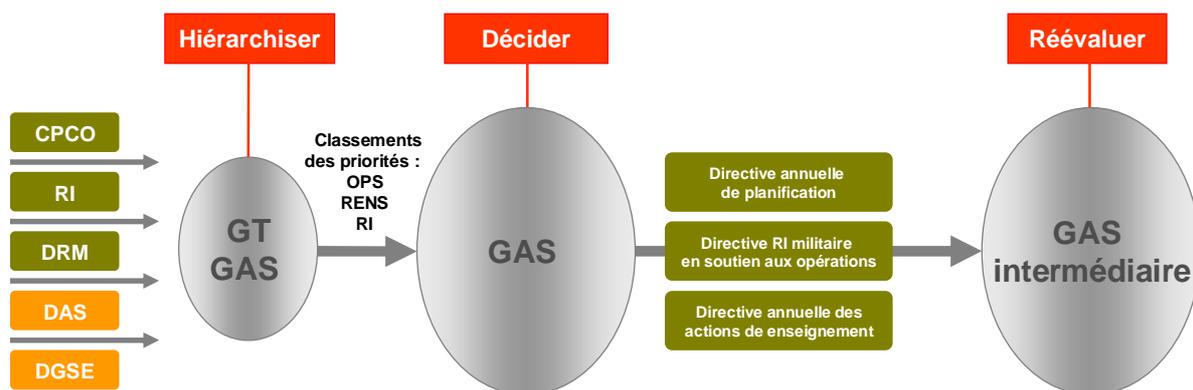


FIG.6 – Processus général du GAS.

Section IV – Le Dossier thématique d'anticipation (DTA)

Principes

- 230. Le DTA est une étude qui permet d'analyser les évolutions pouvant mener à des scénarios de dégradation dans un pays, une région ou bien liées à une menace transverse et qui pourrait conduire à un engagement de nos forces.
- 231. La plupart du temps, un DTA est rédigé pour répondre à une question précise : « *conséquence de telle tendance ou tel évènement sur nos intérêts, nos opérations, nos flux stratégiques, nos capacités, etc.* »
- 232. L'approche est nécessairement globale. Il s'agit d'identifier les leviers d'action ou instruments de puissance DIME (Diplomatie, Information, Militaire, Économique) pour agir ou influencer dans les domaines PMESII (Politique, Militaire, Économique, Social, Infrastructure, Information) qui servent de prisme d'étude.
- 233. La mise à jour de ces dossiers est essentielle. En effet, ceux-ci conditionnent dans une large mesure les travaux ultérieurs, en particulier la recherche d'éventuelles options stratégiques.
- 234. Selon le sujet, le DTA est validé par l'adjoint planification, le chef du CPCO ou le SCEM/OPS.
- 235. Un schéma de synthèse figure en annexe A.

Méthodologie succincte du DTA

- 236. La méthode comporte trois phases distinctes.

Étape 1 : Étude du contexte stratégique

- 237. Cette phase consiste à identifier :
 - a. Le **référentiel stratégique** (national, mais également OTAN, UE ou ONU) qui décrit

nos ambitions, nos intérêts, mais également nos forces/faiblesses et les limitations éventuelles. C'est la référence stratégique de notre action future ;

- b. Les facteurs généraux du paysage stratégique (facteurs géographiques, facteurs clés liés au théâtre, les ressources, les flux, la population...) dans une logique d'approche globale ;
- c. Les principaux acteurs et leurs interactions et en dégager ainsi les menaces et les opportunités potentielles.

Étape 2 : La déduction de scénarios d'évolution et des leviers d'action

238. Les implications sont les suivantes :

- a. Il s'agit de dégager les scénarios d'évolution les plus probables en réduisant les incertitudes. Les tendances lourdes, mais également les risques de ruptures doivent être étudiés. Des indicateurs de suivi pragmatiques et réalistes sont définis ;
- b. Il s'agit d'identifier tous les leviers d'action possibles dans le spectre DIME (Diplomatique, Information, Militaire, Economique) afin de tendre vers un scénario favorable.

Étape 3 : Réponse éventuelle, orientations et recommandations

239. Dans cette étape, il s'agit de dégager le cadre et les conditions (risques, pertinence) d'un engagement militaire éventuel.

240. Cette étude doit permettre de faire des recommandations, des propositions, d'ouvrir sur des analyses complémentaires et, le cas échéant, de déclencher des manœuvres spécifiques (RENS, RI, de forces ou des forces spéciales...) pour pallier des lacunes de renseignement ou agir en préventif.

Le groupe de travail pour la rédaction des DTA (GT DTA)

241. Le groupe de travail est placé sous la direction du CPCO/J5 ou d'un chargé d'anticipation et de synthèse (CAS) selon le cas, chargé d'assurer l'orientation, la coordination, la cohérence et le fusionnement des travaux d'expertise.

242. Le principe consiste à créer un réseau d'expertise le plus large possible, sachant que l'approche nécessite une réflexion collective. Seules certaines conclusions militaires feront l'objet d'une diffusion limitée.

243. Il s'agit :

- a. De s'appuyer sur les structures militaires existantes (EMA, DRM, COS, EMIA-FE, armées, forces pré-positionnées, chaîne OTIAD, attachés de défense...) ;
- b. De tenir compte des intérêts français et du contexte national (SGDSN, MIOMCTI) et international (DAS, MAE) ;
- c. De faire appel à des compétences spécifiques extérieures (universitaires, industriels, ethnologues, réfugiés politiques...) ;
- d. De s'assurer que tous les moyens et les réseaux disponibles pour obtenir une information ou un renseignement ont été activés.

Section V – Le Dossier technique évacuation (DTE)

244. Les opérations d'ÉVACuation de RESsortissants (RESÉVAC) font l'objet de la DIA-3.4.2_ RESÉVAC(2009)²⁴.

²⁴ N° 136/DEF/CICDE/NP du 2 juillet 2009.

245. Le DTE rassemble, pour un théâtre potentiel, l'ensemble des données techniques susceptibles d'influer sur les travaux de planification d'une RESÉVAC. Il constitue la base de données utilisée lors de l'élaboration de l'analyse technique et permet de souligner les conclusions militaires à prendre en compte lors des travaux de planification.
246. L'EMA/CPCO est responsable de l'élaboration et de l'actualisation régulière des dossiers techniques. Cette mise à jour est effectuée en liaison avec les attachés de défense, le COS, la DRM et les commandements opérationnels permanents.

(PAGE VIERGE)

Section I - Finalité

301. Les travaux pré-décisionnels visent à établir les bases politico-militaires à partir desquelles :
- Sont proposées des options stratégiques à l'autorité gouvernementale pour tous types d'opérations (engagement, ajustement d'engagement ou désengagement à l'extérieur et sur le territoire national) ;
 - Sont définies des positions nationales et les contributions envisagées dans les processus de planification stratégique menés dans les différents cadres d'engagement multilatéraux ou multinationaux ;
 - Est initialisé le lancement d'une planification opérationnelle nationale.
302. Dans la continuité de l'anticipation stratégique, les travaux pré-décisionnels concrétisent le passage de la réflexion à la décision. Dans le cadre national, ces travaux sont essentiellement réalisés au CPCO. Les options stratégiques font l'objet de la rédaction d'un **mémoire de proposition** (section III).
303. Les travaux pré-décisionnels sont généralement lancés à l'initiative du CEMA. Ces travaux peuvent être également déclenchés par le SCEM/OPS, le chef du CPCO ou le chef J5 du CPCO.
304. Pour une opération dans un cadre multinational, deux démarches distinctes se superposent :
- La participation française à l'élaboration de l'option stratégique au sein de l'organisation internationale via le processus formel de consultation et l'action des officiers insérés ;
 - L'élaboration de l'option stratégique nationale qui définit les objectifs ainsi que la manière dont la France veut participer à l'opération (nature et volume de sa contribution).
305. Pour une opération sur le territoire national deux niveaux sont à distinguer :
- Les opérations du niveau national pouvant nécessiter la présentation de choix stratégiques en conseil de défense et de sécurité nationale ;
 - Les opérations zonales coordonnées par le préfet de zone de défense et de sécurité.

Section II – Définitions importantes

306. Ces définitions sont conformes à celles en vigueur dans l'OTAN.

L'objectif politique (*Political Objective*)

307. L'objectif politique d'une opération est le but poursuivi par l'autorité politique. Il peut être celui d'un ensemble de nations (ONU, OTAN, UE, coalition...) qui partagent une vision commune.

L'état final recherché (*End State*)

308. L'état final recherché (EFR) est la situation à obtenir à la fin d'une opération, concrétisant ainsi la réalisation de l'objectif politique. Il est global et recouvre plusieurs volets : social, militaire, économique, humanitaire, institutionnel, sécuritaire, etc. Sa définition permet de déterminer les

critères de réussite de l'opération. Il doit être choisi avec pragmatisme et réalisme pour être accessible dans des délais compatibles avec l'effort (coût financier et humain) qu'il nécessite.

309. L'EFR reste inchangé pour tous les niveaux de la planification.

L'option globale (*Strategic Approach*)

310. Le règlement des crises actuelles montre que la réponse doit s'appuyer sur une synergie de tous les instruments de puissance, civils et militaires, sans qu'il soit possible de proposer des options totalement indépendantes par domaine. Ainsi, l'option globale intègre un dosage adapté des instruments de puissance (militaires, diplomatiques, économiques, informations) selon les effets recherchés. Elle est décidée généralement en conseil de défense et de sécurité nationale ou bien au sein des instances politiques des organisations internationales (OTAN, UE, ONU...).

Les objectifs stratégiques (*Strategic Objectives*)

311. Les objectifs stratégiques sont les buts militaires décisifs dont l'atteinte conditionne la réalisation du volet militaire de l'EFR. Ils sont généralement peu nombreux. Les objectifs stratégiques sont élaborés par la mise en rapport des finalités avec l'évaluation de la situation.

L'Option stratégique (*Military Response Option, MRO*)

312. L'option stratégique est le volet militaire de l'option globale. Elle définit un certain nombre de voies, moyens et modalités pour atteindre les objectifs stratégiques et *in fine* contribuer à l'atteinte de l'objectif politique. Elle intègre les ambitions nationales dans un cadre international.

313. L'option stratégique se décline sous deux angles distincts et complémentaires :

- a. Relevant de **la direction stratégique**, l'option décrit les interactions entre les actions civiles et l'emploi des forces armées. En particulier, le degré d'implication des forces armées dans la résolution de la crise par rapport aux autres moyens de puissance (développement, gouvernance, sécurité...), mais également l'expression de l'ambition nationale dans le cadre d'une contribution à une organisation internationale ;
- b. Relevant de **la stratégie opérationnelle**, l'option exprime la manière d'employer les forces armées en vue de contribuer à la réalisation des différents aspects de l'état final recherché. Il s'agit de la définition de la mission confiée aux forces armées :
 - (1) Définir les effets opérationnels²⁵ recherchés par le type d'opération,
 - (2) Fixer les conditions générales de l'emploi de la force et la nature des moyens engagés.

314. L'élaboration des options stratégiques est abordée dans la section III.

Les limitations²⁶ (*Limitations*)

315. Les limitations encadrent les modalités de réalisation de l'opération. Elles sont fixées par l'autorité politique, l'organisation multinationale en charge de l'opération ou le CEMA. Elles sont de deux natures :

- a. Les **restrictions** (*restraints*) : directives constituant une limite ou correspondant à une interdiction de mener certaines actions particulières. Elles peuvent être de deux natures : internes (ce que l'on ne veut pas faire) ou externes (ce que l'environnement extérieur nous impose de ne pas faire) ;
- b. Les **obligations** (*constraints*) : directives qui imposent des actions spécifiques qui doivent être menées. Elles peuvent être de deux natures : internes (ce que l'on veut

²⁵ Les familles d'effets opérationnels sont détaillées dans la doctrine d'emploi des forces. Cinq familles d'effets peuvent être distinguées : les effets d'intimidation, de confinement, de neutralisation, de sécurisation et de facilitation.

²⁶ Ces notions ont été retenues pour lever certaines ambiguïtés et correspondre au plus près aux définitions de l'OTAN. Cette approche diffère des termes « *impératifs* » (obligations et restrictions internes) et « *contraintes* » (obligations et restrictions externes) que l'on peut trouver dans des anciennes doctrines.

faire) ou externes (ce que l'environnement extérieur nous impose de faire).

Les présuppositions (*Assumptions*)

316. Ce sont des hypothèses qui conditionnent la validité de la planification effectuée. Elles peuvent concerner l'évolution de la situation, l'implication ou non de pays, des aspects capacitaires, des réactions éventuelles, des accords...
317. Une présupposition doit être :
 - a. Nécessaire, c'est-à-dire portant sur un facteur essentiel à la validité de l'étude ;
 - b. Plausible, c'est-à-dire cohérente avec la situation actuelle ou future ;
 - c. Vérifiable au plus tard au moment où sera décidée l'opération qu'elle conditionne.
318. Le nombre de présuppositions doit être limité, au risque de remettre en cause la validité globale de l'option stratégique.

Section III – La recherche des Options stratégiques

319. Le travail de recherche des options stratégiques peut être réalisé soit en anticipation²⁷ pour des crises possibles, soit dans le cadre d'une planification de mise en œuvre pour résoudre une crise. Dans le premier cas, si l'EFR n'est pas imposé, plusieurs options stratégiques pourront être retenues et faire l'objet de planifications distinctes. Dans le deuxième cas, l'OS conditionnera tous les travaux ultérieurs.
320. En principe, l'option stratégique concerne uniquement le volet militaire de l'option globale. Cependant, la résolution de crises complexes ne permet pas toujours d'isoler ce volet des autres sans perdre la cohérence d'action. Ainsi, la coopération d'autres ministères concernés pourra être recherchée pendant son élaboration. Dans tous les cas, l'option stratégique proposée au CEMA comportera des recommandations ou des propositions concernant les nécessaires coordinations ou contributions, importantes ou souhaitables, des leviers diplomatiques, économiques ou politiques identifiés lors de l'évaluation stratégique et qui trouveront logiquement leur place dans les lignes d'engagement²⁸ de l'opération.

Le Groupe d'initialisation (GI)

321. L'élaboration des options stratégiques se fait au sein d'un Groupe d'Initialisation (GI) piloté par le CPCO/J5. La composition du GI doit être adaptée aux besoins de la directive à rédiger, du théâtre et de l'urgence (cellule de crise restreinte par exemple). L'EMIA-FE peut être sollicité pour renforcer le GI et apporter un avis opératif. Les EM de ZRP et les EMO d'armées sont associés pour apporter leur expertise. Il est également fait appel, autant que de besoin, aux centres d'expertise relevant du ministère de la défense (DAS, IRSEM) ou autres.

Approche méthodologique

322. La recherche d'options stratégiques se fait dans la continuité des travaux d'anticipation, en particulier de la rédaction des DTA qui ont déjà permis d'identifier les enjeux, les risques, les menaces et des opportunités d'action.
323. Le *Concept d'emploi des forces (CEF)* définit les principes à respecter en matière d'action militaire et les facteurs de supériorité à rechercher.
324. La *Doctrine d'emploi des forces (DEF)* propose un certain nombre de voies possibles, en particulier par le choix de type d'opérations et de familles d'effets opérationnels.
325. La méthode d'élaboration générale des options stratégiques est analogue, **dans ses principes**, à celle utilisée pour déterminer les modes d'action au niveau opératif.

²⁷ Voir annexe J.

²⁸ Voir définition chapitre IV – section II.

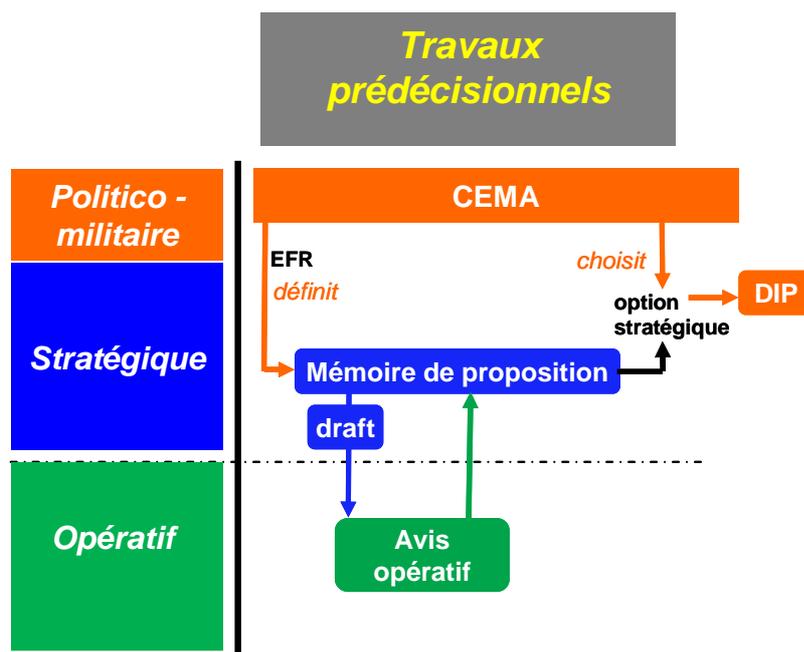


FIG.7 – Le processus des travaux pré décisionnels.

Première étape : évaluation stratégique (Strategic Assessment)

326. Lors du déclenchement d'une crise ou en anticipation d'une crise probable, la première étape de l'élaboration d'une option stratégique consiste à faire une évaluation stratégique de situation. Celle-ci est très similaire au travail effectué dans un DTA :
- a. Analyse des principaux déterminants de la crise ou du conflit (approche globale) ;
 - b. Analyse du théâtre (facteurs généraux de l'environnement stratégique) ;
 - c. Analyse des principaux acteurs (leurs stratégies, leurs besoins, leurs liens...) ;
 - d. Analyse du référentiel stratégique (le contexte international, les intérêts nationaux, les restrictions et obligations politiques, les ambitions, l'implication éventuelle des autres nations ou organisations...). Si l'objectif politique est défini (planification de mise en œuvre ou d'urgence), le référentiel stratégique développe l'État final recherché (EFR), les limitations et les présuppositions. Les principaux effets stratégiques à rechercher découlent de cette partie ;
 - e. Le niveau de violence et de menace attendu ;
 - f. L'environnement diplomatique et géostratégique, intégrant notamment la sensibilité locale, régionale, nationale et internationale au déploiement de troupes sur le territoire considéré vis-à-vis d'options privilégiant l'action à distance.

327. La COPD développe dans son chapitre 3 la méthodologie appliquée par ACO du SHAPE.

Deuxième étape : détermination des leviers d'action et des stratégies possibles

328. **Le principe est de déterminer l'option qui permettra d'infléchir la situation vers le ou les scénarios souhaités.** Ceci ne peut s'effectuer qu'après avoir identifié les leviers d'action pertinents.
329. Dans une logique d'approche globale, il s'agit alors :

- a. D'identifier et catégoriser les facteurs clés (*Key Factors*²⁹) de la crise (domaines militaire, politique, économique, social, culturel...);
 - b. D'identifier et analyser les éventuels centres de gravité stratégiques pour déterminer les vulnérabilités critiques des acteurs sur lesquels il est important d'agir. L'analyse systémique (*systems approach to analysis*) est un outil efficace pour identifier ces vulnérabilités et contribuer plus généralement à la compréhension de l'environnement opérationnel ;
 - c. D'identifier les enjeux, les risques, les menaces et les opportunités (mis à jour par rapport au DTA et sélectionnés selon l'état final recherché).
330. À ce stade, un certain nombre d'objectifs stratégiques potentiels peuvent être identifiés.
331. La méthode *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)* permet d'affiner et de compléter la stratégie opérationnelle (défensive, offensive, directe, indirecte...). Elle consiste à confronter deux par deux les facteurs clés dans tous les domaines (diplomatie, militaire, économique...), afin de dégager les modalités d'action différenciées et complémentaires. Bien que la méthode *SWOT* ne soit pas reprise dans la *COPD*, elle est un outil d'analyse puissant et facile à mettre en œuvre. (voir annexe K)

Troisième étape : élaboration des options stratégiques possibles (*MRO draft*)

332. À partir des étapes précédentes, il s'agit d'élaborer des options complètes qui intègrent les interactions entre les paramètres d'ordre politique et l'emploi des forces armées, l'expression des ambitions nationales dans le cadre d'une intervention dans une organisation internationale, mais également les effets recherchés sur le théâtre afin d'atteindre l'EFR qui déterminera la mission proprement dite.
333. Les présuppositions stratégiques et les limitations vont également guider l'élaboration de l'option, en particulier :
- a. Le niveau de risque politique et militaire consenti, ainsi que les coûts humains, financiers et matériels induits ;
 - b. Le respect des fondements et principes du concept d'emploi des forces ;
 - c. Les présupposés éventuellement définis par les études amont ;
 - d. Les limitations probables à l'emploi des forces ;
 - e. La robustesse de la fonction « *commandement et contrôle* » (C2) des unités militaires au sein d'une organisation le plus souvent autre que purement nationale/militaire.
334. Le niveau opératif ou pré-opératif (i.e. l'EMIA-FE dans sa fonction de pré-FHQ et d'intégrateur interarmées) est systématiquement consulté lors de l'élaboration des options, afin de garantir leur viabilité le plus en amont possible du processus pré-décisionnel et proposer le plus tôt possible l'avis opératif (*operational advice*). (Voir annexe B)
- Paramètres du niveau de direction stratégique :
 - a. Définir le degré d'implication des forces armées (menantes ou concourantes) et le niveau de la réponse souhaité (limité – modéré – déterminant) ;
 - b. Définir les contributions et collaborations nécessaires ou souhaitables (non militaires, étatiques, internationales) ;
 - c. Déterminer les conditions de sortie de crise et en particulier l'empreinte recherchée par les forces armées.

²⁹ "The key natural, political, military, economic, social, infrastructure, information and other significant factors influencing the crisis and the interaction of the main actors". Définition proposée dans la *COPD*.

- Paramètres relevant de la stratégie opérationnelle (préfiguration de la mission qui sera développée dans la Directive initiale de planification [DIP]) :

335. Il s'agit de déterminer une première ébauche de la mission des forces armées :
- a. Le type d'opération ;
 - b. Les objectifs stratégiques à atteindre (les buts militaires clés déduits de l'analyse stratégique) ;
 - c. Les conditions d'emploi de la force ;
 - d. Une ébauche d'organisation (en national) ;
 - e. Une première estimation de la nature et du volume des moyens à engager.

Quatrième étape : filtrage et évaluation des options

336. Les options stratégiques doivent être ensuite analysées, évaluées et comparées.
337. En fonction des effets recherchés, les différentes options doivent être passées au crible selon les critères déterminés par l'autorité. Ceux-ci peuvent être pondérés, si nécessaire.
338. Un exemple de tableau de filtrage est intégré dans le plan du mémoire de proposition en annexe C.

Le briefing décisionnel (*Decision Brief*)

339. Les différentes options sont proposées lors d'un briefing décisionnel (CEMA, SCEM/OPS, chef CPCO...). L'option retenue permet la rédaction d'une Directive initiale de planification (DIP).
340. Ce briefing décisionnel peut se faire à huis clos (pour un conseil de défense et de sécurité nationale lors d'une crise urgente, une opération engageant les FS...), en cellule de crise (planification et déploiement effectués en instantané) ou prendre la forme d'un briefing général au CPCO (cas général des planifications d'anticipation).
341. Ces options peuvent être présentées dans un tableau de synthèse contenant les avantages, les inconvénients et les risques de chacune d'entre elles. Sauf directives particulières, la liberté d'action du décideur doit être la plus large possible : la palette d'options doit pouvoir couvrir tout le spectre d'effets possibles.
342. Le **mémoire de proposition**³⁰ est le document rédigé qui développe l'analyse et les propositions d'options stratégiques. (Voir annexe C)

Élaboration des options stratégiques dans l'OTAN

343. Après avoir évalué la situation (*Assessment of the Crisis*), le Conseil de l'Atlantique Nord (CAN/NAC) demande formellement à SACEUR, via le Comité militaire (CM/MC), d'élaborer des options (*NAC Decision Sheet Request for Options*). Celles-ci sont construites en concertation avec le niveau opératif qui apporte son expertise (*Operational Advice*). Les options possibles sont ensuite soumises au NAC (*SACEUR's recommended Military Response Options*). L'option choisie est décrite au sein d'une (*NAC Initiating Directive NID*) qui permet d'initialiser la phase de planification opérationnelle.
344. Le chapitre 3 – phase 3 (*Military Response Options Development*) de la COPD (réf. i) décrit la méthodologie employée par SHAPE pour l'élaboration de ces options stratégiques (*Military Response Options*).
345. L'intervention nationale dans ces processus est décrite au chapitre 4 – section VI.

³⁰ Au niveau opératif, le mémoire de proposition est le document rédigé correspondant à l'exposé de décision (*Decision Brief*, DB) qui développe les propositions de Modes d'action (MA).

Élaboration des options stratégiques dans l'UE

346. Le document cité en référence « k » développe le processus d'élaboration des options stratégiques. L'annexe I décrit le processus décisionnel général pour le lancement des opérations de l'Union européenne.
347. L'État-major[FPC4] de l'Union européenne (EMUE) développe et hiérarchise, sur la base du *Crisis Management Concept (CMC)*, les *Military Strategic Options (MSOs)* après avoir reçu éventuellement du comité militaire (EUMC) une directive de cadrage (*MSOD : Military Strategic Option Directive*). L'option stratégique fixe l'objectif général, l'EFR, la stratégie de désengagement, les objectifs militaires et conditions d'emploi de la force. *In fine*, l'option stratégique est validée par le Conseil de l'Union européenne.
348. La Directive initiale de planification (DIP / *Initiating Military Directive [IMD]*) initialise le lancement officiel de la planification opérationnelle. Dans sa forme et sa finalité, elle est comparable à la DIP nationale ou à la NID de l'OTAN.

Section IV – Les Conseils de défense et de sécurité nationale (CDSN)

349. Tout engagement opérationnel, permanent ou de circonstance, seul ou dans une structure multinationale, relève d'une décision du Président de la République, chef des armées. Ces décisions sont prises dans le cadre des conseils de défense et de sécurité nationale³¹.
350. Présidé par le Président de la République, il n'a pas de composition figée, celle-ci dépend du sujet à traiter. Il peut être réuni en conseil restreint, dans une composition fixée par son président en fonction des points figurant à son ordre du jour. Le secrétariat est assuré par le SGDSN.
351. Le CDSN traite, en particulier, de la conduite des opérations extérieures et de la planification des réponses aux crises majeures³². Sur les bases des analyses des différents ministères concernés, une nouvelle appréciation de situation est menée et une option globale est approuvée.
352. Selon les circonstances, les dossiers peuvent être préparés au niveau du SGDSN, du ministère de la Défense ou bien ne concerner que l'EMA. Dans tous les cas, un fil directeur spécifique est proposé au CEMA dans le cadre de ses attributions de conseiller militaire du gouvernement.
353. Les documents préparatoires « *défense* » sont élaborés par le CPCO, à partir des éléments de situation fournis par les différents organismes concernés par le sujet (la DRM essentiellement, la DAS dans certains cas).
354. Quand la conduite d'une action militaire est décidée, une option stratégique est choisie et les buts à atteindre sont définis.
355. Les dispositions arrêtées par cette instance sont capitales, car elles fondent la légitimité de tous les documents de planification et les ordres opérationnels qui y feront référence, en particulier les règles d'engagement.
356. Après le conseil de défense et de sécurité nationale, le CEMA réunit généralement ses principaux adjoints pour détailler les décisions dans le domaine militaire. Ces décisions sont transformées en ordres ou en directives initiales de planification selon le cas.

Section V – La directive initiale de planification (DIP)

357. La directive initiale de planification est le document qui conclut les phases « *anticipation stratégique* » et « *travaux pré-décisionnels* », et initialise la phase « *planification opérationnelle* ».
358. En principe, la DIP est construite autour d'une option stratégique unique et traduit la forme générale et le cadrage politique de l'engagement militaire envisagé. Dans la mesure du

³¹ Décret n° 2009-1657 du 24 décembre 2009.

³² Code de la défense, version du 13 janvier 2010, article R*1122-1.

possible, elle intégrera également l'option globale afin de donner les principes généraux de synchronisation des actions militaires et non militaires. Elle doit être rédigée avec le plus grand soin, car elle constitue le document de référence qui déterminera tous les travaux et conclusions de la planification opérationnelle. Son appropriation par les planificateurs est fondamentale.

- 359. Le format de la DIP figure en annexe D.
- 360. Adressée au niveau stratégique, la DIP lance **une planification de niveau stratégique** (CONOPS et OPLAN) et contient les éléments nécessaires pour la mener à bien : analyse de la situation, EFR, objectifs politiques et stratégiques, limitations, présuppositions, option stratégique retenue. Cette planification se déclinera ensuite aux différents niveaux.
- 361. Une DIP peut initialiser directement une planification de niveau opératif pour des opérations nationales ponctuelles et limitées. Dans ce cas, la directive devra préciser la nature des travaux, la granularité des analyses, des tâches et des effets. Cependant dans ce cas, l'utilisation d'une directive stratégique de planification (DSP) sera préférée car elle comprend également les objectifs du niveau opératif. (voir chapitre 4)
- 362. De même, une DIP peut lancer une planification dont la finalité n'est pas directement un engagement opérationnel, mais une « *étude générique* » approfondie (voir annexe J). Ce type de planification est un outil intéressant pour effectuer des études de faisabilité (ex : effectuer des arbitrages capacitaires de théâtre).
- 363. Selon le sujet et le type de planification concerné (anticipation, mise en œuvre), ce document peut être validé par le CEMA, le SCEM/OPS ou le chef CPCO.

Chapitre 4

La planification opérationnelle

Section I – Finalité

401. Cette étape décrit le processus de planification dans son sens strict.
402. À partir d'une DIP, la planification opérationnelle consiste à définir les voies, moyens et modalités militaires pour atteindre l'EFR. Elle intègre par ailleurs les contributions militaires aux volets civils selon la mission des forces définie par l'option stratégique retenue.
403. La planification implique :
- Des méthodes éprouvées qui permettent de guider la réflexion et de fournir un cadre standardisé de conception ;
 - Un travail coordonné d'équipes spécialisées ;
 - Des échéances précises et des validations intermédiaires ;
 - Une distinction claire et une cohérence entre les produits de chaque niveau ;
 - Des échanges permanents et itératifs entre les niveaux de planification ;
 - Un cycle de mise à jour nourri par une évaluation permanente de situation.
404. La phase de planification opérationnelle prépare les phases « conduite » (*Execution*) et « transition/désengagement » (*Transition*).

Section II – Définitions importantes

405. Ces définitions sont conformes à celles en vigueur dans l'OTAN.

Effet (*Effect*)

406. Suite, résultat ou conséquence d'une ou plusieurs actions sur l'état physique ou comportemental d'un système ou d'un élément constitutif d'un système. Un changement qui résulte d'une ou plusieurs actions, ou d'autres causes. Ce que l'on cherche à atteindre ; ils doivent être mesurables à l'aide d'indicateurs.

Condition décisive (*Decisive Condition*)

407. Elle peut être une combinaison de circonstances, d'effets, ou un événement clé particulier, un facteur critique, une fonction permettant aux chefs opérationnels d'obtenir un avantage déterminant sur un adversaire, ou de contribuer à la réalisation d'un objectif opérationnel.

Lignes d'engagement stratégique (*Strategic Lines of Engagement*)

408. Ce sont des lignes logiques qui relient des actions coordonnées dans les domaines diplomatiques, militaires, économiques et civils, partant des effets recherchés pour aboutir aux objectifs stratégiques et à l'état final recherché.
409. Elles sont l'équivalent pour le niveau stratégique des lignes d'opération. Elles sont développées dans une logique d'approche globale.

Lignes d'opérations (*Lines of Operations*)

410. Dans un plan d'opération du niveau opératif, ce sont des lignes logiques agençant les conditions décisives entre elles dans l'espace et dans le temps, en vue d'atteindre les objectifs et, *in fine*, l'état final recherché.

Objectif opératif (*Operational Objective*)

411. Il s'agit du but militaire que doit atteindre le commandant de la force dans la conduite de l'opération sur le théâtre. L'atteinte des objectifs opératifs permet *in fine* d'obtenir les conditions requises pour l'atteinte des objectifs stratégiques.

Campagne (*Campaign*)

412. C'est un ensemble d'opérations militaires planifiées et conduites pour atteindre un objectif stratégique dans un délai et une zone géographique donnée, impliquant généralement des forces maritimes, terrestres et aériennes.

Section III – Les niveaux et les processus de planification

413. La planification opérationnelle se décline normalement à chaque niveau décisionnel³³ en plans et ordres spécifiques. Plus l'opération a de l'ampleur en termes d'étendue de théâtre et de moyens engagés et plus ces distinctions seront nécessaires.
414. En revanche, pour des opérations nationales ponctuelles engageant un nombre restreint de capacités, une planification unique mêlant intimement ces niveaux, sans toutefois complètement les confondre, sera choisie. Dans ce cadre, des structures de planification et de commandement *ad hoc* sont mises en place pour répondre dans les délais les plus brefs.
415. Plus généralement, lors d'une opération nationale on peut intégrer étroitement les différents niveaux et dérouler le processus de planification tel qu'il est décrit ci-dessous (figure 8).
416. Lors d'une planification, des échanges permanents existent entre les cellules « métiers »³⁴ d'un même niveau, mais également verticalement entre les cellules des différents niveaux.
417. La planification n'est pas un processus strictement séquentiel par et entre niveaux. Le tuilage inter-niveaux est important non seulement pour gagner du temps, mais également pour évaluer et confronter les conclusions, en particulier dans le domaine de la disponibilité des ressources et du réalisme des options. Par ailleurs, la nécessité de prendre des mesures préventives ou d'effectuer des pré-déploiements avant la finalisation des planifications implique un partage d'informations et d'orientations entre tous les niveaux dès le lancement. On parle alors de planifications parallèles ou collaboratives (*Parallel Planning*) qui peuvent être soit simultanées soit séquencées.
418. Même si la planification nationale se différencie de celle de l'OTAN en raison du positionnement du CEMA et de ses attributions (voir chapitre 1), la méthode de planification de référence est celle en vigueur dans l'OTAN. Les processus décrits ci-dessous correspondent à ceux mis en œuvre au sein de l'OTAN.

³³ Stratégique, opératif et tactique.

³⁴ DIA-3b, chapitre 2.6.

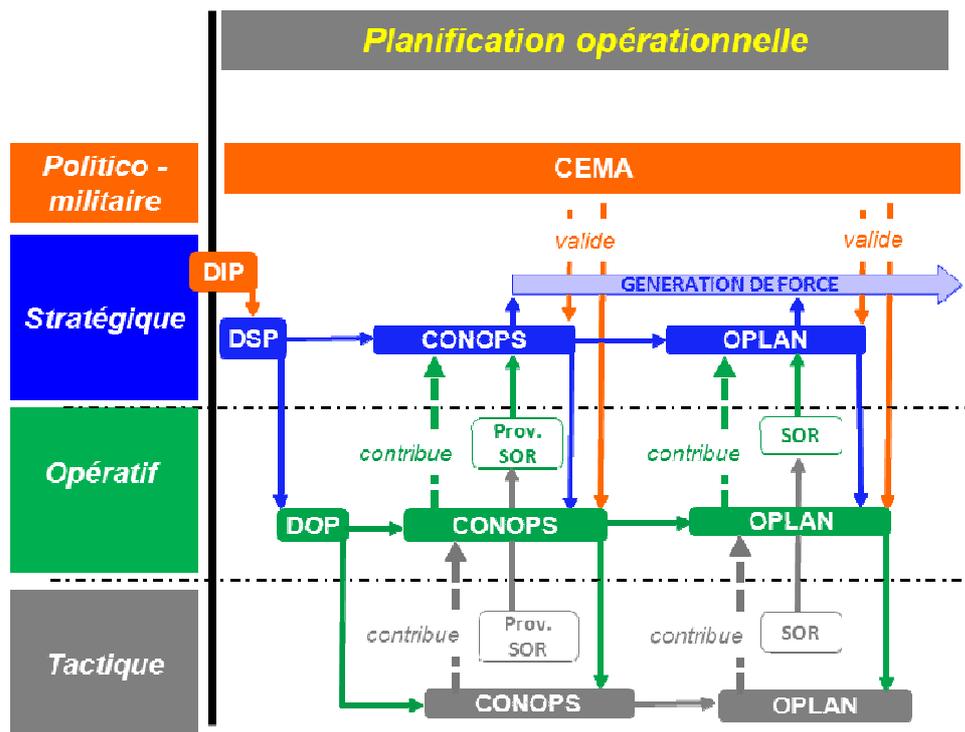


FIG.8 - Le tuilage du processus de planification opérationnelle (Parallel planning).

Le niveau stratégique

419. Le niveau stratégique est le niveau d'identification, d'intégration et de manœuvre des capacités militaires afin de les placer en position de réaliser les effets assignés par l'échelon politique³⁵. Il met en œuvre la stratégie générale militaire retenue en définissant la stratégie opérationnelle. Le niveau stratégique est le plus haut niveau de planification.
420. La planification du niveau stratégique s'inscrit dans un cadre interarmées, interministériel et international, dans une logique d'approche globale (*Comprehensive Approach*). Elle vise à définir le déroulement général de l'opération (*Strategic Design*) et les mesures de synchronisation des actions militaires et non militaires (actions diplomatiques, économiques, de développement, d'information...) pour atteindre tous les objectifs stratégiques et contribuer ou faciliter l'atteinte des objectifs non militaires.
421. Ainsi, le concept stratégique se caractérise par des actions élaborées en vue d'influencer ou de changer le comportement ou les capacités du système adverse par **l'application intégrée des instruments de puissance appropriés** en vue d'atteindre le but recherché.
422. La planification du niveau stratégique prend également en compte les réactions de l'environnement à l'action de la force militaire et réciproquement, l'influence potentielle des effets des actions civiles sur l'action militaire.
423. Si la DIP initie normalement une planification de niveau stratégique, **la directive stratégique de planification (DSP)** est le document clé qui lance la phase orientation de la planification de niveau opératif. Elle est validée par le CEMA. La DSP précise notamment les missions et les objectifs assignés aux commandants subordonnés. Elle résulte d'un travail collectif au sein du *SOPG (Strategic Operations Planning Group)* armé par le CPCO. (Voir format de la DSP en annexe E)
424. La DSP est validée par le CEMA ou le SCEM/OPS par délégation.

³⁵ DIA-3a, chapitre 3.

425. La planification opérationnelle se traduit ensuite par l'élaboration d'**un concept d'opération (CONOPS)** qui effectue un développement détaillé de l'option stratégique : c'est la stratégie militaire décidée par le CEMA dans l'épure de l'option globale. Il décrit des **lignes d'engagement stratégiques** (*Strategic Line of Engagement*) qui relient et synchronisent les actions militaires et non militaires avec les différents objectifs.
426. La figure 9 donne un exemple générique de lignes d'engagement stratégiques. Le CONOPS stratégique se concentre essentiellement sur la coordination des effets globaux nécessaires à l'atteinte de l'objectif politique.
427. Un des points majeurs dans le processus de rédaction du CONOPS stratégique est l'identification des exigences opérationnelles indispensables à la réalisation effective du concept stratégique. (Voir annexe F)
428. Néanmoins, la méthode de planification de niveau stratégique est spécifique et différenciée de la méthode de niveau opératif. En effet, le CONOPS stratégique ne définit pas de mode d'action (*Course Of Action [COA]*)³⁶. [Le CONOPS opératif aura lui pour finalité de détailler la manière d'atteindre ces objectifs stratégiques, directement ou par l'intermédiaire d'objectifs opératifs intermédiaires à définir]
429. **Le plan d'opération (OPLAN)** est le document qui marque l'aboutissement de la planification opérationnelle. Il indique comment et avec quels moyens le commandant de l'opération compte remplir le mandat fixé. Il complète le CONOPS et décrit toutes les modalités d'exécution de la mission dans des annexes détaillées. Un plan complémentaire (*SUPPLAN*) compète si besoin l'OPLAN. (Voir annexe J)
430. Le CONOPS et l'OPLAN sont validés par le SCEM/OPS ou le chef CPCO, par délégation du CEMA.
431. La méthode de planification opérationnelle de l'OTAN du niveau stratégique est abordée dans la COPD chapitre 3 – phase 4 (*Strategic Plan Development*).

³⁶ Les modes d'action sont élaborés dans la partie « développement du concept opératif » (*Operational Concept of Operation Development*).

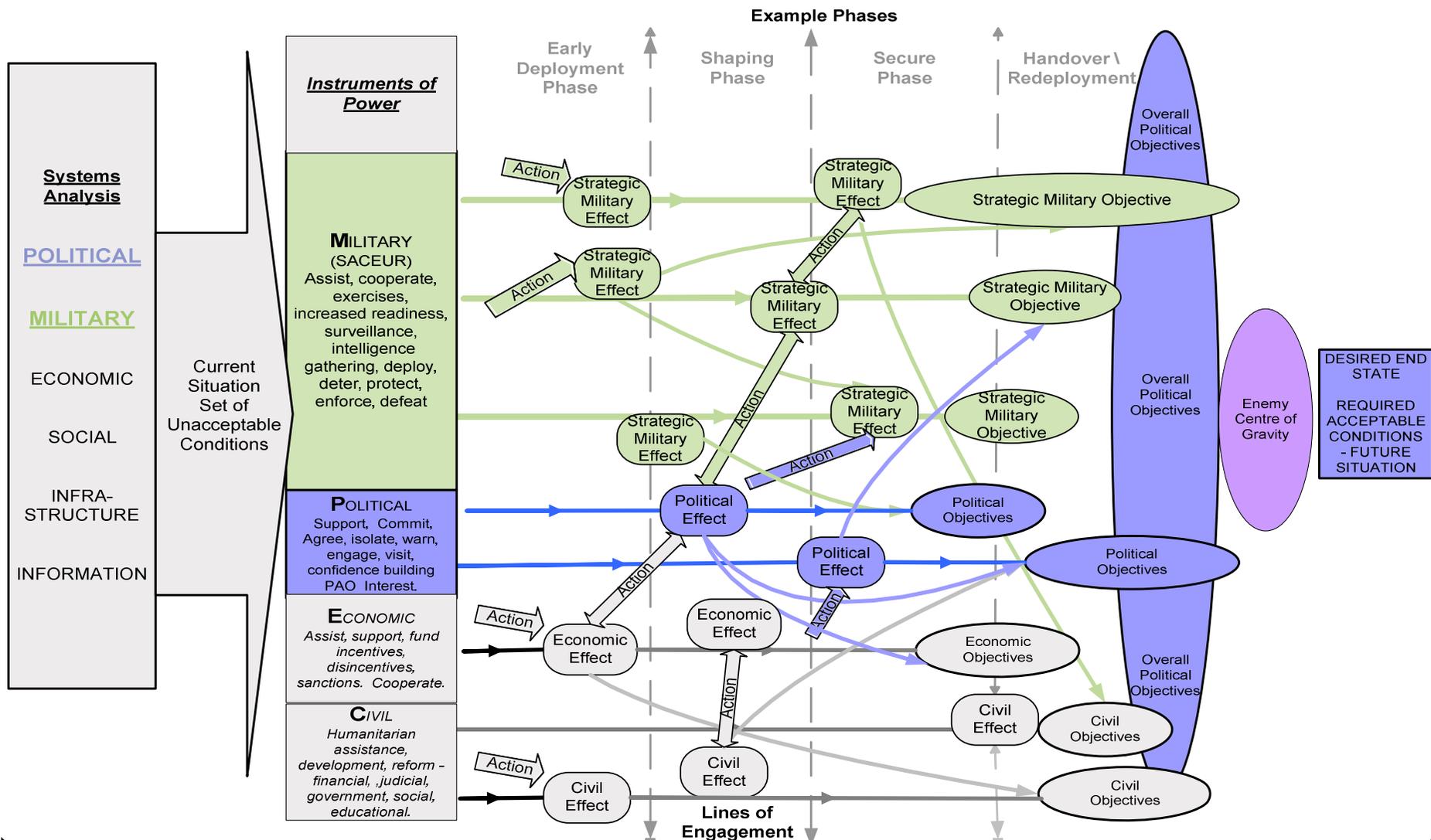


FIG.9 - Exemple de lignes d'engagement stratégiques dans le cadre de l'approche globale (Strategic Operations Design). cf. COPD.

Le niveau opératif

432. Le niveau opératif est le niveau d'intégration et de manœuvre de capacités militaires déterminées, afin de produire les effets demandés par le niveau stratégique, dans une zone et/ou un milieu donné³⁷.
433. Le niveau opératif est l'émanation du niveau stratégique pour ce qui concerne le théâtre d'opération. Il donne à la conception stratégique sa substance en combinant les effets tactiques des moyens engagés en vue de l'atteinte de l'EFR.
434. Le niveau opératif est donc associé au plus tôt à la planification opérationnelle du niveau stratégique. La rédaction du *CONOPS* stratégique s'appuie fortement sur les travaux du niveau opératif, notamment concernant l'expression des besoins indispensables pour remplir la mission fixée par le niveau stratégique.
435. La réception du *CONOPS* stratégique permet de lancer les travaux de la phase de développement du *CONOPS* opératif. Il peut également permettre d'élaborer un plan de campagne au niveau opératif. Puis, la réception de l'*OPLAN* stratégique permet de lancer l'*OPLAN* opératif.
436. La planification de niveau opératif détermine le « *comment* » en termes de combinaison et de succession d'actions militaires au niveau du théâtre, pour atteindre les objectifs stratégiques, soit directement, soit par l'intermédiaire d'objectifs opératifs. Cette planification est militaro-centrée mais détermine avec précision les interactions (contributions, coordinations...) avec les moyens et acteurs civils sur le théâtre.
437. Le mode d'action choisi détermine la solution optimale pour atteindre les objectifs compte tenu des moyens et des forces disponibles et des cadres juridique et espace-temps fixés par le niveau stratégique.
438. La méthode de planification de l'OTAN du niveau opératif est abordée dans la *COPD* chapitre 4 (*Operational Level*).

Le niveau tactique

439. C'est le niveau local de mise en œuvre des capacités militaires afin de réaliser des objectifs et des actions spécifiques fixées par la planification de niveau opératif³⁸. La planification de ce niveau a pour finalité de fixer et synchroniser ces actions selon des idées de manœuvres circonstancielles, par composante ou en inter-composantes.
440. Le niveau tactique participe à la planification du niveau opératif en y apportant son expertise.
441. La phase « *orientation* » du niveau tactique débute à la réception de la Directive opérative de planification (DOP) équivalent de l'*Operational Planning Directive (OPD)*.

³⁷ DIA-3a, chapitre 3.3.

³⁸ DIA-3a, chapitre 3.4.

Les contributions des différents niveaux de planification

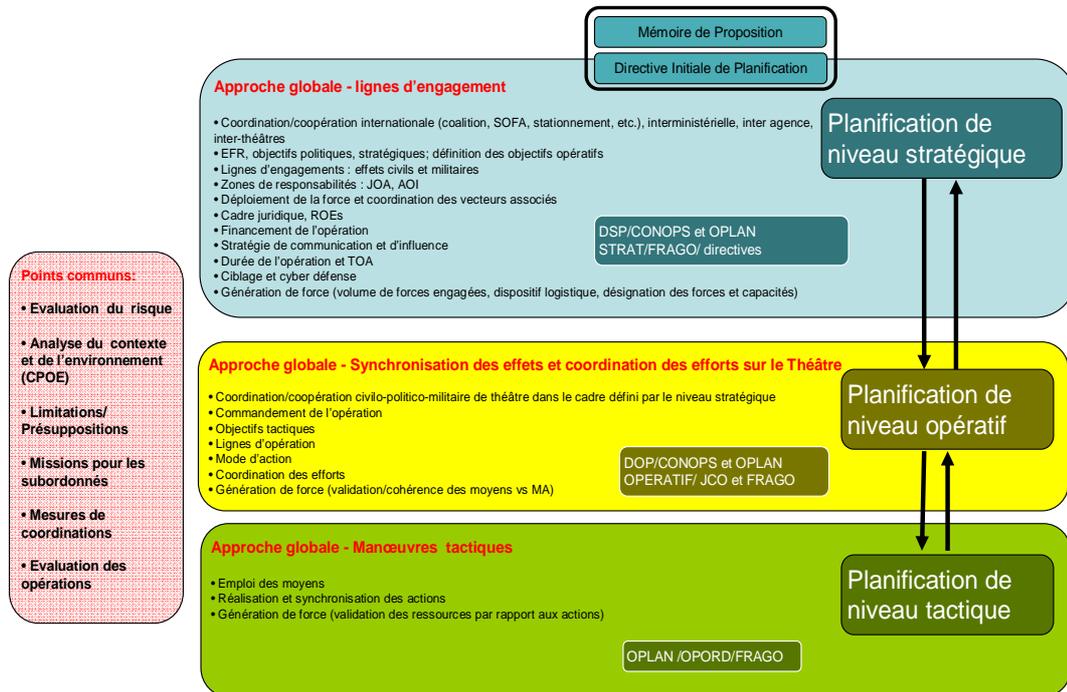


FIG.10 - Les contributions des différents niveaux de planification.

La planification opérationnelle stratégique dans l'OTAN

442. SACEUR est en charge de la rédaction du *CONOPS* et de l'*OPLAN* stratégiques, et si nécessaire des plans complémentaires (*SUPPLANS*). Ces plans sont soumis au *MC* pour avis et au *NAC* pour approbation.
443. Par ailleurs, la *Strategic Planning Directive (SPD)* lance la phase orientation de la planification de niveau opératif. La planification est menée en étroite collaboration entre le niveau stratégique et le niveau opératif. Le *CONOPS* stratégique incorpore l'expression des besoins du niveau opératif.

La planification opérationnelle stratégique dans l'UE

444. La phase de planification opérationnelle est conduite par le commandant de l'opération (COPER), avec le soutien de l'EMUE³⁹ et du commandant de la Force (*Force Commander*). Le COPER dispose de l'*Operations Headquarters (OHQ)* pour la rédaction du *CONOPS* militaire et de l'*OPLAN* (et des ROE) de l'opération. Ces documents sont soumis à l'approbation du Conseil, après avis du CMUE⁴⁰.
445. Cette phase est également consacrée à l'activation et la montée en puissance des états-majors (appel des renforts ou *Augmentees*) et à la conduite du processus de génération de force. Après avis du COPER sur la génération de force, le Conseil prend la décision de lancement de l'opération.

³⁹ État-major de l'Union européenne.

⁴⁰ Conseil militaire de l'Union européenne.

Section IV – La génération de force lors d'une planification

445. La génération de force est un processus continu et cyclique visant à constituer la force nécessaire à la mise en application du *CONOPS*.
446. Concrètement, il s'agit de :
- a. Déterminer les capacités nécessaires à la réalisation de la mission planifiée ;
 - b. Identifier les contributeurs et mettre en place un processus d'activation ;
 - c. Désigner et alerter les unités possédant les capacités requises ;
 - d. Mettre sur pied, déployer et intégrer les unités dans la force d'intervention.
447. Une première estimation des forces nécessaires est déduite de l'option stratégique puis affinée au fur et à mesure de la conception des différents *CONOPS*.
448. Pour une opération nationale la génération de force est conditionnée par :
- a. Les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs, identifiés lors de la planification ;
 - b. Les contrats opérationnels ;
 - c. Les directives politiques qui cadrent l'emploi des forces armées ;
 - d. Les forces disponibles.
449. La génération de force est un processus itératif entre le CPCO, les EMO d'armées et les services pendant la phase de planification. Elle se traduit *in fine* par la désignation des unités.

Le processus d'activation des forces

450. Le processus d'activation des forces a pour objet d'identifier et de sélectionner les moyens militaires déclarés nécessaires, au cours des travaux de planification menés en parallèle aux différents niveaux de commandement, et d'obtenir un engagement tout d'abord de principe puis formel des nations. Il est conduit au niveau stratégique.
451. Le processus de génération de force est étroitement harmonisé avec celui de l'élaboration de l'*OPLAN* stratégique, afin de s'assurer que les capacités mobilisées permettent d'atteindre les objectifs fixés.
452. Ce processus est complexe. Il est cependant à considérer comme un cadre général permettant d'agir avec méthode plus que comme un dispositif rigide.

Le déploiement des forces

453. Dès le début du processus de planification, tous les aspects du déploiement doivent être examinés, jusqu'au désengagement :
- a. Les distances et les délais (y compris la projection d'armement qui est soumise à des autorisations) ;
 - b. L'accessibilité maritime, aérienne et terrestre ;
 - c. Les capacités de déploiement qui dépendent des infrastructures et en particulier des *Ports Of Debarkation (POD)* et du réseau routier ;
 - d. Les capacités de soutien (en ressources) présentes ou à proximité ;
 - e. Les moyens de projection disponibles ;

- f. La régénération dans la durée des forces et des ressources.
454. Les aspects mouvements et déploiements font donc partie intégrante du processus de planification opérationnelle. L'objectif est d'élaborer l'annexe S de l'OPLAN qui est l'ordre « *Mouvement et transport* » de l'opération.

Section V – L'évaluation des opérations (*Operations Assessment*)

455. Le sens donné ici à l'évaluation est différent de celui de l'évaluation de situation, préalable à l'élaboration d'une option stratégique. (voir chapitre 3)

Principes

456. La planification n'est pas un processus figé, mais elle ne doit pas être pas non plus en réaction permanente. Une planification robuste s'intègre, par essence, dans le spectre des situations possibles jusqu'à un certain degré. Même si les opérations se déroulent dans un environnement dynamique où les paramètres évoluent et les acteurs s'adaptent à nos actions, les objectifs stratégiques fixés évoluent assez peu. Ce sont les modalités pour les atteindre qui peuvent évoluer en fonction d'éventuelles ruptures ou d'événements imprévus. Ainsi, la planification de niveau stratégique a une pérennité bien supérieure à la planification de niveau tactique qui a une validité espace/temps plus limitée.
457. L'**évaluation** permet de mesurer les résultats et les progrès d'une opération militaire, ainsi que de développer des conclusions et des recommandations en soutien de la prise de décision.
458. Elle a pour objectifs une meilleure compréhension de la situation en cours, une appréciation du succès ou non des efforts jusque là entrepris afin de planifier et de conduire les opérations futures. Cette évaluation est toujours menée dans l'optique d'une utilisation optimale des ressources et parfois dans un contexte d'obligation de résultats rapides.
459. Le processus d'évaluation des opérations fait partie intégrante de la planification opérationnelle, tant au niveau stratégique qu'aux niveaux opératif et tactique. Dans la *COPD*, l'évaluation des opérations est décrite comme étant une fonction majeure, au même titre que la fonction Planification ou la fonction Conduite avec lesquelles elle interagit fortement.
460. L'évaluation des opérations est un processus permanent qui associe les trois niveaux de responsabilité opérationnelle.
461. L'*Operations Assessment* est décrit dans le chapitre 5 de la *COPD*. Les procédures mises en œuvre sont précisées dans le *NATO Operations Assessment Handbook* (réf. h).

Mesure de l'évaluation

462. La réussite du processus d'évaluation repose notamment sur la pertinence des indicateurs. Deux types d'indicateurs sont utilisés :
- a. Les indicateurs d'efficacité (*Measures of Effectiveness, MOEs*) pour mesurer les effets produits par les actions. Ils répondent à la question « *les actions sont-elles pertinentes pour produire les effets recherchés ?* ». Normalement, une *MOE* est associée à chaque condition décisive et à chaque effet recherché dans l'option stratégique. Par conséquent, il faut définir des effets et des conditions décisives effectivement mesurables lors de l'élaboration des lignes d'engagement.
 - b. Les indicateurs de performance (*Measures of Performance, MOPs*) pour mesurer le déroulement des actions. Ils répondent à la question « *les actions sont-elles optimisées ?* ».
463. Si les *MOPs* mesurent l'action de nos forces, elles ne mesurent pas les effets qui en résultent. Ceux-ci sont mesurés par les *MOEs*.

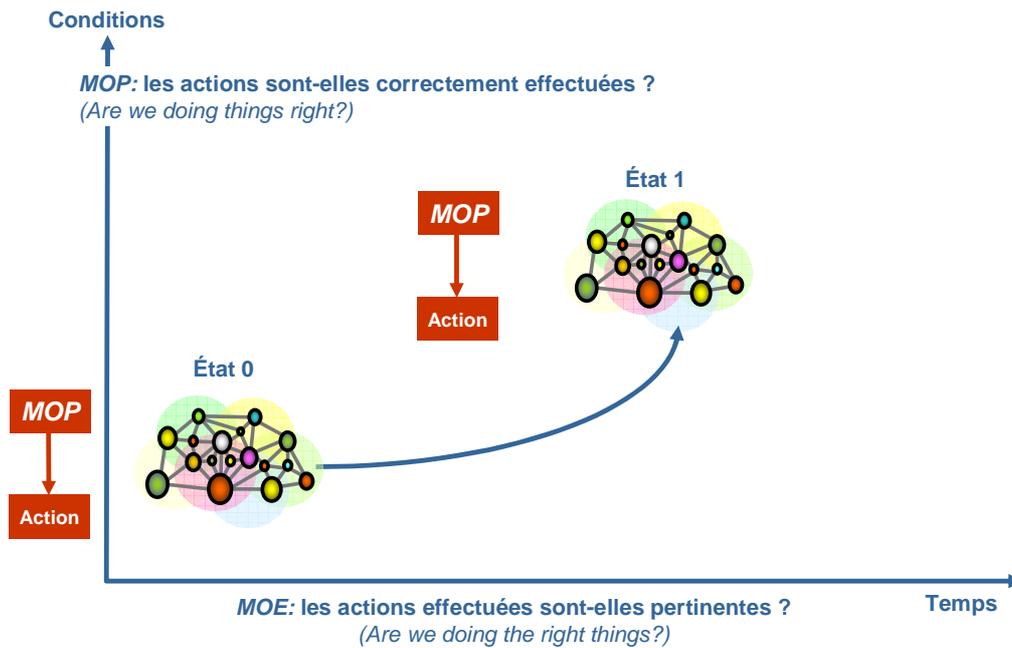


FIG.11 – Indicateurs de performance, indicateurs d'efficacité.

464. Chaque niveau (stratégique, opératif, tactique) définit des critères de succès élaborés pendant la planification et intimement liés aux effets recherchés et au phasage fixé.
465. Ces indicateurs nécessitent la mise en place de moyens d'analyse et d'évaluation correspondant aux finalités de chaque niveau. Les comptes rendus doivent être essentiellement conçus dans cette logique : faire remonter l'information utile qui permet de comparer la situation actuelle à celle planifiée afin d'effectuer les ajustements nécessaires.
466. Une liste de critères définit le moment à partir duquel l'opération est considérée comme achevée (EFR atteint). Cette liste de critères est essentielle, car elle conditionne le désengagement. A cet effet, dès le lancement de la planification du niveau stratégique, la DSP mentionne les critères de sortie permettant de définir la fin effective de l'opération.

Périodicité

467. Au niveau stratégique, il s'agit d'évaluer la stratégie opérationnelle concrétisée par le *CONOPS* stratégique. Le cycle est relativement long (de l'ordre de 6 à 24 mois). C'est la synthèse des évaluations des niveaux inférieurs qui permet de matérialiser la progression sur les lignes d'engagement y compris dans les domaines non militaires. Cette évaluation est le référentiel pour le dialogue politico-militaire sur l'opération en cours.
468. Lors de la phase « conduite » (*Execution*), une évaluation périodique des opérations en cours est menée afin d'adapter ou réviser les *OPLAN* du niveau stratégique.
469. Lors de la phase « transition/désengagement » (*Transition*), l'évaluation des opérations revêt une acuité toute particulière. En lien avec le niveau opératif, il s'agit de mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs stratégiques afin de préciser le tempo du passage de relais aux autorités concernées.
470. Au niveau opératif, c'est le mode d'action militaire qui est évalué. Il s'inscrit dans un cycle plus court (1 à 6 mois selon les opérations).
471. L'évaluation du niveau opératif revêt deux aspects :
- a. L'évaluation permanente des effets à obtenir et des objectifs à atteindre contenus dans le plan de campagne, ainsi que des effets désirés et non désirés dans les domaines PMESII. Ce processus débouche sur une révision périodique ou une adaptation de l'*OPLAN* du niveau opératif. (*Campaign Assessment*).

- b. L'évaluation à court et moyen termes des conditions décisives décrites dans les lignes d'opérations, et de toute autre situation ou événement apparaissant hors du cadre militaire. Ce processus contribue à l'évaluation décrite ci-dessus. (*Operational Assesment*).
472. Au niveau tactique, la pertinence des tâches est évaluée dans un cycle court (1 à 30 jours). Il s'agit de mesurer le degré de réalisation des missions et des actions planifiées. C'est le niveau où le cycle décisionnel doit être plus rapide que celui de l'ennemi afin de garder l'initiative et d'imposer notre tempo.
473. Le niveau tactique évalue la réalisation effective des actions et des missions imparties, tout en contribuant à la mesure de la performance des effets du niveau opératif.

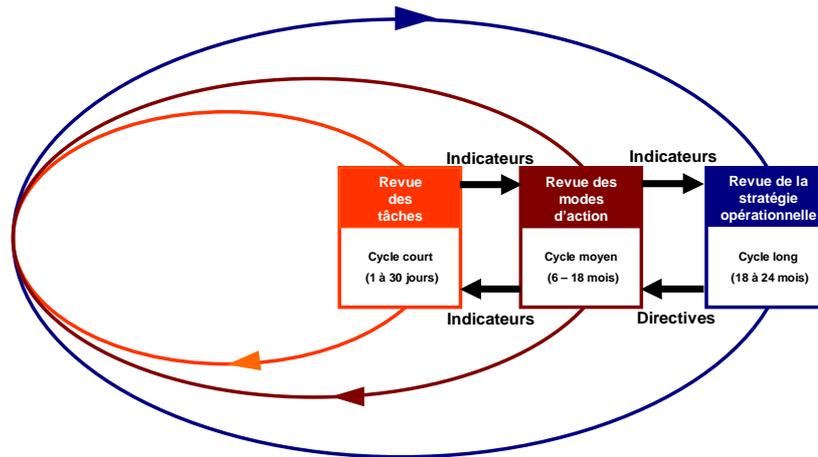


FIG.12 – Évaluation des opérations selon les niveaux de planification.

Section VI – Consultation des nations et génération de force dans un cadre multinational

Généralités

474. La **consultation** consiste en des échanges de vues et de délibérations entre les plus hautes autorités des États ou entre les autorités d'une organisation internationale et les États membres de celle-ci, visant à harmoniser les positions et à formuler des recommandations sur des questions d'intérêt commun. C'est à ces occasions que la France peut influencer sur la manière de mener l'opération. Qui plus est, le CEMA doit pouvoir contrôler l'emploi des forces armées françaises quel que soit l'engagement.
475. Un cadre multinational impose au processus de planification un mode contractuel, générant *de facto* des délais supplémentaires et impliquant parfois des limitations politiques. Ces contraintes sont néanmoins différenciées selon le positionnement de la France, qu'elle soit chef de file de la coalition (*Lead Nation*) ou simple contributrice.
476. Les documents nécessaires à chaque étape de la planification sont commentés puis approuvés par les nations, après avoir été amendés si nécessaire.
477. La **génération de force** est un processus éminemment politique car révélateur du positionnement international recherché par les nations pour résoudre la crise. Les capacités militaires jugées nécessaires lors de la phase de planification peuvent parfois ne pas être fournies par les nations contributrices. Le déficit en capacité de la force peut même rendre irréalisable l'option stratégique envisagée. Il nécessite alors la relance d'une itération de planification.
478. Les capacités réelles données par les nations vont conditionner l'*OPLAN* approuvé en dernière instance.

- 479. Le processus de génération de force comprend la planification, l'activation et le déploiement.
- 480. La planification définit les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs. Elle constitue la référence pour justifier la demande initiale et les pré-déploiements. Dans le cas où les demandes ne sont pas honorées, la planification doit être revue.

Consultation des nations dans le cadre de l'OTAN

- 481. Le processus de planification de l'OTAN est relativement complexe, car il nécessite un dialogue formel entre les différents niveaux (*JFC*⁴¹, *SHAPE*, *MC* et *NAC*), mais également la consultation des nations à chaque étape d'élaboration. Ce processus est détaillé dans le *MC 133/4*.
- 482. Les documents émis par le comité militaire (*Military Committee [MC]*) parviennent à l'EMA pour validation par l'intermédiaire de la représentation militaire française auprès du quartier général de l'OTAN (*RepDef*) à Bruxelles qui en effectue une première analyse.
- 483. La division « *organisations internationales* » de l'EMA est le point d'entrée privilégié pour *RepDef* et elle rédige les réponses éventuelles. Selon la nature du document, le CPCO (opération en cours) ou EMA/EMPLOI (dialogue permanent hors crise) doivent être consultés ainsi que toutes les autres divisions de l'EMA qui pourraient être concernées.
- 484. Les documents émis par le *NAC* sont validés par le MAE. L'EMA est consulté pour toutes les questions relevant de ses compétences.

Génération de force dans l'OTAN

- 485. Les procédures détaillées de la génération de l'OTAN figurent dans le document *MC 133* (voir document de référence « h »).
- 486. L'activation des forces est décidée par la *NAC Force Activation Directive (FAD)*, première étape du processus. Cette directive est produite en même temps que l'approbation du *CONOPS* stratégique ou en même que la *NID* dans le cas d'une planification d'urgence. Il permet de définir un *CJSOR* provisoire (*Provisional CJSOR [PCJSOR]*). Le *CJSOR* définitif sera validé après la conférence d'équilibrage (*ACO*⁴² *Force Balancing Conference*).
- 487. Il comprend :
 - a. Le processus qui a pour but de satisfaire à l'expression de besoins (*Statement of Requirement [SOR]*) ;
 - b. La séquence de messages échangés entre le Commandant de l'OPÉration (COPER) et les nations contributrices permettant l'identification et la mise à disposition des forces.

Section VII – Le cadre Territoire national (TN)

- 488. Dans ce cadre, on parle de contribution militaire aux actions de l'État⁴³.
- 489. Plusieurs cas se présentent.
 - a. Pour un engagement ponctuel, les préfets de zone de défense et de sécurité expriment leur besoin à la chaîne de l'Organisation territoriale interarmées de défense (OTIAD) qui les transmet au CPCO avec un avis motivé. Après dialogue avec le cabinet du ministre de la Défense et contact éventuel avec le ministère de l'Intérieur, le CPCO répond et peut entamer le cycle de génération de forces avec les EMO d'armées et les COMmandants InterArmées (COMIA). Il donne des ordres précisant le volume de forces engagées, leur origine d'armées, la durée de l'engagement, les règles d'engagement de la force (REF – équivalent des ROE sur le TN). Éléments de langage, règles de comportement et conditions financières peuvent également être précisées. Le contrôle opérationnel (*OPCON*) des moyens engagés est généralement

⁴¹ *Joint Force Command.*

⁴² *Allied Command Operations (Bruxelles).*

⁴³ Les modalités sont décrites dans le document de référence b.

confié à l'Officier général de zone de défense et de sécurité (OGZDS) ou à un COMIA de même rang.

- b. Pour les contributions planifiées faisant l'objet de protocoles (NEDEX⁴⁴, HÉPHAÏSTOS⁴⁵...) ou pour les missions permanentes (VIGIPIRATE, HARPIE⁴⁶), les forces armées réservent des forces pour une action et une durée fixée. Le contrôle opérationnel (OPCON) est confié à l'OGZDS, conformément aux ordres d'engagement. La génération de forces est conduite par les EMO d'armées.
 - c. Pour les grands événements planifiés, la sollicitation vient du préfet de zone de défense et de sécurité ou des préfets de département territorialement concernés. Le CPCO conduit une génération de force avec les EMO et rédige un *OPLAN* dans lequel il désigne l'OGZDS comme autorité de coordination interarmées. Il se voit confier l'OPCON des capacités terrestres (le CDAOA⁴⁷ et le CZM⁴⁸ conservant l'OPCON des capacités engagées dans la protection ou la sauvegarde des autres milieux).
 - d. Les plans gouvernementaux (ils couvrent les menaces terroristes, les crises sanitaires, les catastrophes naturelles et industrielles, les pénuries) identifient des participations types par ministères concernés. Lors d'une crise, le plan sert de référence à la conduite interministérielle. L'EMA/CPCO identifie les capacités susceptibles d'être engagées et conduit une réflexion prospective au cas où le « *contrat protection* » (engagement terrestre massif) devait être activé. Le recours au contrat opérationnel de protection relève d'une décision du Premier ministre ou du président de la République.
490. La planification des opérations sur le TN ne peut être réduite à une simple déclinaison des plans civils. Elle développe par ailleurs une capacité d'anticipation et constitue une aide à l'autorité militaire (OGZDS) pour trouver le point d'équilibre entre les demandes des autorités civiles et les limites fixées par le niveau stratégique, et/ou les limites capacitaires.
491. Au-delà des particularités du TN, la gestion de crise au niveau zonal se développe dans un cadre similaire à celui du niveau opératif : environnement interarmées et interministériel voire interallié (zones frontalières), complexité et sensibilité des missions (aspects juridiques, politiques et médiatiques), approche globale de la résolution de crise. Par conséquent, le processus de planification implique le recours à une méthode adaptée à la gestion de la complexité et d'un usage courant dans les forces armées. A ce titre, la méthode à privilégier est dérivée de la *COPD* du niveau opératif et adaptée au TN.

⁴⁴ Neutralisation, Enlèvement et Destruction des Explosifs.

⁴⁵ Contribution des armées dans la lutte contre les feux de forêts.

⁴⁶ Lutte contre les orpailleurs en Guyane.

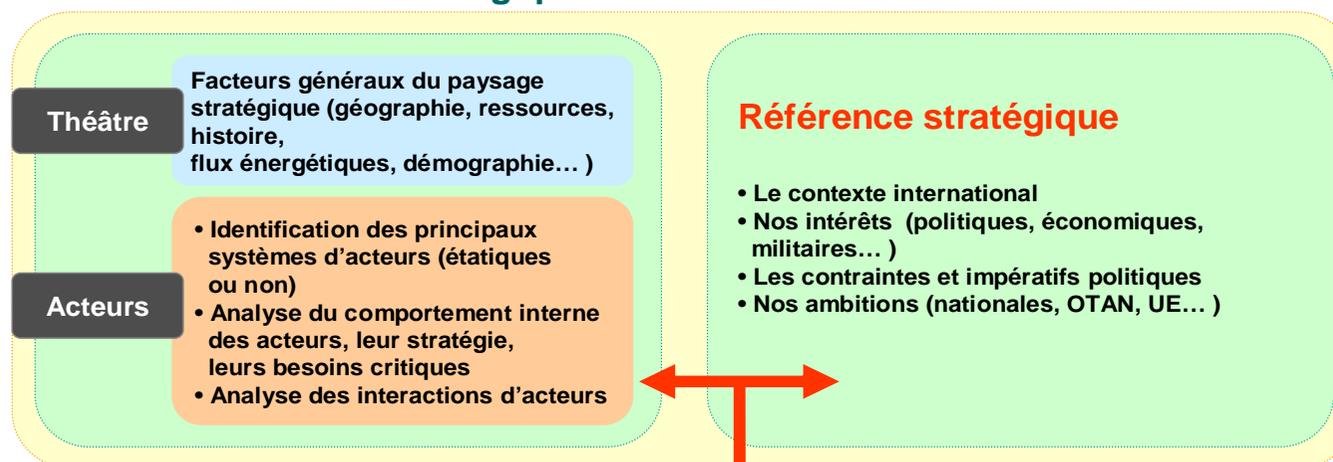
⁴⁷ Commandement de la Défense Aérienne et des Opérations Aériennes.

⁴⁸ Commandant de Zone Maritime.

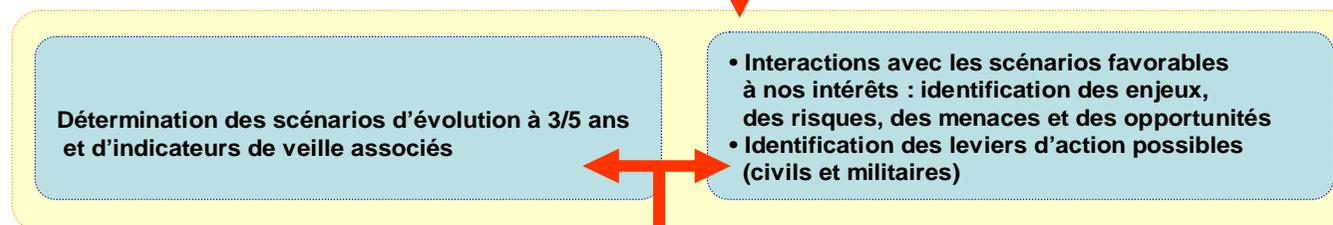
(PAGE VIERGE)

Schéma de synthèse de la méthode d'élaboration des DTA

1. Étude du contexte stratégique



2. Scénarios d'évolution



3. Réponse - Propositions



→ Travail préparatoire à l'élaboration d'options stratégiques

FIG.13

(PAGE VIERGE)

Avis opératif sur le projet de mémoire de proposition

- B01. Cet avis vise essentiellement à répondre aux questions suivantes :
- a. La réalisation des objectifs stratégiques permet-il d'atteindre l'EFR ?
 - b. Chaque option est-elle viable pour atteindre l'EFR ?
 - c. Pour chaque option, quelles actions (opérations militaires) doivent-elles être menées pour réaliser les effets nécessaires à l'atteinte des objectifs ?
 - d. Premières réflexions capacitaires :
 - (1) Quelles sont les capacités militaires / ressources essentielles (capacité de déploiement, forces nécessaires en première analyse, transfert de force inter-théâtre, besoins particuliers etc.), pour mener chaque option avec succès ?
 - (2) Quels sont les besoins en transport stratégique, en financement, en logistique de théâtre (*APOD*⁴⁹, *SPOD*⁵⁰, dépôts de carburant et de munitions, *LOCs*⁵¹, soutien médical, infrastructure, etc.
 - e. La *JOA* est-elle pertinente ?
 - f. La structure C2 répond-elle au besoin opérationnel ?
 - g. La stratégie de communication envisagée est-elle pertinente et réalisable ?
 - h. Peut-on atteindre les objectifs avec les moyens dont on est susceptible de disposer ?
 - i. Quels sont les risques et comment les pallier ?
- B02. Quels sont les besoins particuliers en règles opérationnelles d'engagement (ROE).

⁴⁹ *AirPort Of Debarkation.*
⁵⁰ *SeaPort Of Debarkation.*
⁵¹ *Lines Of Communications*

(PAGE VIERGE)

Annexe C

Plan du Mémoire de proposition

C01. Le mémoire de proposition est un document rédigé. Pour le niveau stratégique, il s'agit de présenter des options stratégiques au CEMA.

C02. **Le canevas ci-dessous peut servir de fil directeur à sa rédaction :**

- a. Évaluation de la situation et définition du problème;
- b. L'EFR et les objectifs stratégiques possibles ;
- c. Les principaux leviers d'action et impossibilités identifiés ;
- d. Les enjeux, l'évaluation de la menace militaire, le niveau de risque politique et militaire consenti ;
- e. Les contraintes juridiques (résolutions, arrangements, accords, etc.);
- f. Comparaison et proposition d'options stratégiques.

Critères	Option 1	Option 2	Option 3
Convenable <ul style="list-style-type: none"> – Permet d'atteindre les objectifs – Ne crée pas d'effets contraires 			
Réalisable <ul style="list-style-type: none"> – Moyens disponibles – Liberté d'action (dépendance d'effets civils, d'autres acteurs⁵², etc.) – Délai d'intervention – Conditions de sortie de crise 			
Acceptable <ul style="list-style-type: none"> – Pays hôte – Légalement – Contraintes morales – Impact sur l'opinion (nationale, internationale, régionale et locale) – Coûts / bénéfice escompté 			
Risques <ul style="list-style-type: none"> – Nature des risques – sévérité des conséquences – probabilité – Impact sur autres opérations en cours et autres engagements envisagés – Actions pour limiter les risques – Conclusion : acceptabilité du risque 			

En annexe : Développement de chaque option

C03. Les options peuvent être développées selon le modèle suivant :

- a. **Énoncé de la mission ;**
- b. **Description de l'option :**
 - (1) Les effets opérationnels recherchés (intimidation, confinement, neutralisation, sécurisation, de facilitation)⁵³,

⁵² Ex : possibilités offertes par les pays limitrophes : SOFA, stationnement possible pour survol, survol armé, ISR, missions offensives, etc.
⁵³ Les effets militaires sont détaillés dans la *Doctrin d'emploi des forces (DEF)*.

- (2) Les actions et effets civils en complément (diplomatique, politique, économique) – articulation option globale – option stratégique ;
- c. **Les besoins capacitaires :**
 - (1) Terre – air – mer – PSYOPS – CIMIC,
 - (2) Reconnaissance de théâtre (ELRT) - Pré déploiements – emploi des forces pré-positionnées ;
- d. **La logistique et les ressources :**
 - (1) Capacités critiques nécessaires (transport stratégique, etc.),
 - (2) Estimation du budget total et des provisions nécessaires avant opération,
 - (3) Besoins logistiques de théâtre (bases, points ou ports de débarquement, entreposage et flux logistiques, maintien des lignes de communication, infrastructures, etc.) ;
- e. **Théâtre d'opérations – ébauche de C2 ;**
- f. **Besoins en ROE pour pouvoir mener l'opération ;**
- g. **La communication stratégique :** impact national, international, régionale et local de l'engagement, publics cibles, médias à utiliser, porte-parole, communication avec les affaires étrangères et les alliés, expertise culturelle, religieuse et linguistique, thèmes à aborder ou à éviter ;
- h. **La coordination et la liaison avec les entités internationales (UE, OTAN, coalition de circonstance), gouvernementales et non gouvernementales ;**
- i. **Les besoins légaux** (résolution de l'ONU, clearances pour le transit, le survol, etc., *SOFA*⁵⁴, arrangements techniques avec les nations hôtes, etc.)

⁵⁴ *Status Of Forces Agreement.*

Annexe D

Plan de la Directive initiale de planification (DIP)

Section I – Exposé de la situation

- D01. Il s'agit de décrire la situation :
- a. Le contexte (politique, économique, sécuritaire, social, médiatique...);
 - b. Les enjeux identifiés ;
 - c. Les principaux acteurs internes et externes et leurs principales interactions.

Section II – Les objectifs politiques

2.1 – Description de nos principaux intérêts (le référentiel stratégique)

2.2. – Objectifs politiques – l'option globale

- D02. Il s'agit de décrire précisément les buts poursuivis par les autorités politiques. En planification d'anticipation, ces objectifs sont rarement donnés à l'avance. Il s'agit alors de définir de grandes lignes directrices supposées. Ce travail peut être effectué en collaboration étroite avec la DAS et le MAE.

Section III – L'État final recherché (EFR)

- D03. Il s'agit de décrire précisément la situation finale qui matérialisera le succès de l'engagement.

Section IV – L'Option stratégique retenue

- D04. Ce paragraphe suit le plan suivant :
- a. Type d'opération ;
 - b. Buts à atteindre/effets recherchés ;
 - c. Contribution/coopération avec les autres ministères (ébauche avant analyse fine) ;
 - d. Condition d'emploi de la force ;
 - e. Ressources engagées (données de départ ou fixées par l'autorité politique, la planification affinera en fonction des actions et tâches identifiées lors du déroulement de la planification) ;
 - f. Organisation générale ;
 - g. Aspects multinationaux, niveau de la coordination / coopération - Cohérence et complémentarité d'action avec les alliés ;
 - h. Interaction avec les acteurs non militaires ;
 - i. Centres de gravité (s'ils sont identifiés) ;
 - j. Risques particuliers.

Section V – Les limitations

- D05. Ce paragraphe suit le plan suivant :
- a. Les restrictions ;
 - b. Les obligations ;
 - c. Le niveau de risque politique et militaire consenti.

Section VI – Les présuppositions

Section VII – Le cadre juridique

Section VIII – Directives particulières (liste non exhaustive)

- D06. Ce paragraphe suit le plan suivant :
- a. Directive pour une étude de ciblage ;
 - b. Directives pour la communication stratégique ;
 - c. Directives pour les actions d'influence ;
 - d. Directives pour les actions de renseignement.

Section IX – Nature des travaux demandés

- D07. Ce paragraphe suit le plan suivant :
- a. Type de travaux et niveaux concernés (ce point est capital : il s'agit de donner des directives précises sur les documents de sortie : *CONOPS STRATÉGIQUE* uniquement, approfondir jusqu'au *CONOPS* opératif, se limiter à la conception stratégique, granularité des études, mémoire de proposition opératif, questions particulières...);
 - b. Étude des points clés du soutien logistique ;
 - c. Travaux particuliers (concerne essentiellement les planifications d'anticipation)
- D08. Il s'agit ici de focaliser l'attention sur certains points selon le contexte (liste non exhaustive) :
- a. Faisabilité d'une opération de manière autonome ou en coalition ;
 - b. Conditions nécessaires du succès ;
 - c. Impact des accords de défenses éventuels ;
 - d. Robustesse et réalisme de l'option stratégique ;
 - e. Cadrage capacitaire, en tenant compte des autres engagements opérationnels ;
 - f. Nécessité d'effectuer des manœuvres de forces, de renseignement ou de RI préalables ou complémentaires ;
 - g. Définir les contributions nécessaires ou souhaitables des autres ministères.

Section X – Coordination

D09. Ce paragraphe suit le plan suivant :

- a. Échéancier ;
- b. Maîtrise d'œuvre – concours divers.

(PAGE VIERGE)

Annexe E

Plan de la Directive stratégique de planification (DSP)

Section I – Situation :

- a. Environnement stratégique. (Évaluation de la crise). Les principaux aspects de la crise sont tirés de la DIP pour fournir au commandant opératif une vision générale des points clés. Il convient de mettre en exergue les acteurs essentiels. Base et besoins juridiques.
- b. État final recherché et Objectifs stratégiques.
 - (1) EFR (Donné dans la DIP)
 - (2) Objectifs stratégiques (politiques et militaires) (Donnés dans la DIP)
- c. Centre de gravité allié.
- d. Orientations politiques et limitations.
 - (1) Contraintes politiques.
 - (2) Restrictions politiques.
- e. Présuppositions politiques.
- f. Participation des alliés.

Section II – Mission

- E01. (Donnée dans la DIP). Sur ordre du Président de la République, le CEMA, en coopération étroite avec... [ONU, autres gouvernements, organisations internationales...] ordonnera le déploiement d'une force vers [pays, région] pour conduire des opérations...dans la JOA, prenant en compte les résolutions afférentes du Conseil de Sécurité de l'ONU, afin de rétablir un environnement de sécurité pour... afin de mettre en œuvre les sanctions [décidées par l'ONU, etc.], dissuader, sauvegarder, contrer, etc.

Section III – Orientation pour la planification stratégique :

- a. Intention du CEMA. (À partir de l'option stratégique affinée – Cœur de la DSP)
 - (1) Effort principal. (Si deux opérations distinctes du niveau opératif)
 - (2) Limitations supplémentaires. (Contraintes et restrictions stratégiques)
 - (3) Coopération avec les efforts non militaires.
 - (4) Analyse et gestion des risques
- b. Présuppositions.
- c. Centre de gravité stratégique.
- d. Critères de succès. (Si nécessaire)
- e. Effets militaires stratégiques désirés.
- f. Conditions préalables au succès. Conditions, militaires ou non, nécessaires au succès de l'opération mais dont la réalisation ne dépend pas du commandant de l'opération.

- g. Phasage et séquençage des opérations. Grandes lignes.
- h. Théâtre d'opérations et JOA. (Le CPCO fournit les directives et demande les besoins du commandant opératif) Le théâtre d'opérations comprend.../ La « *joint operations area* » (JOA) préliminaire comprend...

Section IV – Exécution

- E02. Missions et objectifs pour les commandants subordonnés. Le niveau stratégique donne ici les objectifs du niveau opératif qui bâtira ses lignes d'opération pour les atteindre. (*Remarque : c'est une nouveauté par rapport à l'ancienne méthode de planification de l'OTAN, la GOP, qui laissait le niveau opératif réfléchir sur ses objectifs*)
- E03. Besoins capacitaires en forces et capacités de théâtre. Les besoins capacitaires provisoires suivants seront utilisés comme base pour la planification... (*Remarques : ils ont normalement été évalués en première approche par le niveau opératif dans l'avis opératif rendu au niveau stratégique au niveau du mémoire de proposition. Ils seront consolidés par les projets d'expression des besoins donnés par le niveau opératif*)
- E04. Instructions de coordination.
 - a. Besoins critiques du CEMA en information. (Déterminés par le CPCO) Evolution du niveau d'alerte des forces ennemies, informations nouvelles sur des personnages clés et leur disposition,...
 - b. Mesures préalables et de précaution. Mesures déjà autorisées, en cours de mise en œuvre, risques associés.
 - c. Règles d'engagement et usage de la force. (Le CPCO fournit les directives et demande les besoins du commandant opératif). Légitimité, absence d'escalade,...
 - d. Ciblage. (Le CPCO fournit les directives et demande les besoins du commandant opératif). Conformément à la DIA 3.9, le COMANFOR valide des listes de cibles (prioritaires, interdites ou sous conditions) identifiées en catégories et en classes. Ces listes seront transmises au CPCO pour agrément au niveau approprié.
 - e. Protection de la Force. La protection de la Force est une considération essentielle avec des implications qui vont bien au-delà de la mission militaire vers des domaines comme le soutien de l'opinion publique, la cohésion politique et d'autres sujets qui peuvent être exploités par l'adversaire.
 - f. Prévôté. Focalisation sur les fonctions sécurité, détention et politique de stabilité.
 - g. Stratégie militaire d'influence. (Le CPCO fournit les directives et demande les besoins du commandant opératif). Une présentation générale introduit le cadre stratégique de l'action d'influence et décrit la façon dont celle-ci va être mise en œuvre. Le cadre détaillé peut figurer dans une annexe de la DSP.
 - h. Communication institutionnelle. Le plan de communication institutionnelle établi par l'EMA fera l'objet d'une directive particulière appliquée au niveau opératif.
 - i. Coopération civilo-militaire. (Le CPCO fournit des directives). Aider les autorités locales et la présence civile internationale à garantir une liberté de mouvement et un environnement sûr pour la Force.
 - j. Coordination interministérielle. (Le CPCO fournit des directives). Gestion des interactions entre la Force et les représentants du niveau interministériel.
 - k. Implication de partenaires. (Le CPCO fournit des directives). La participation d'autres pays devra être autorisée tant pour la conduite de l'opération dans le temps, que pour la fourniture de capacités spéciales pour le renseignement, la logistique,...
 - l. Protection de l'environnement. (Le CPCO fournit des directives). Mesures de préservation initiales, compatibles avec les impératifs opérationnels.

- m. Evaluation des opérations. (Le CPCO fournit des directives pour l'évaluation de niveau stratégique). Critères à utiliser pour les différents niveaux et phases de l'opération.
- n. Retour d'expérience (RETEX).
- o. Critères de sortie. (Le CPCO fournit si possible des directives). Les critères de sortie sont les conditions pérennes qui doivent avoir été mises en place pour permettre la fin de l'opération. Ils sont développés et utilisés comme base de travail de la planification de la transition et de la sortie du théâtre, tout en permettant de s'assurer que les conditions favorables sont durables après le retrait des forces militaires.
- p. Dates clés (échancier opérationnel). Rédaction CONOPS, conférence de génération de forces, déploiement ELRT,...

Section V – Organisation du soutien

E05 Description dans les grandes lignes de la conception initiale du soutien, pour orienter utilement le niveau opératif dans ses travaux et ses futures demandes (lignes de communication, points d'entrée et accès au théâtre des opérations, bases logistiques intermédiaires,...

E06 [FPC6] Le CPCO fournit des directives et demande les besoins opératifs dans les domaines suivants :

- a. Concept logistique.
- b. Standards et besoins logistiques.
- c. Concept des mouvements.
- d. Concept du soutien par la nation hôte.
- e. Concept de la maintenance et des approvisionnements.
- f. Concept de l'externalisation du soutien.
- g. Concept du soutien Génie.
- h. Concept du soutien médical.
- i. Finances.
- j. Personnel.

Section VI – Organisation du commandement :

- a. Commandement et contrôle (C2).
 - (1) Structure de commandement. La chaîne de commandement militaire part du CEMA. (Le CPCO fournit des directives et demande les besoins opératifs).
 - (2) Autorité de commandement (transfert et délégation d'autorité).
 - (3) Liaisons et coordination. (Le CPCO fournit des directives et demande les besoins opératifs).
 - (4) Conduite d'opérations combinées.
- b. Concept pour les systèmes d'information et de communication (SIC).
 - (1) Systèmes d'information et de communication. Les SIC doivent pouvoir relier... (Le niveau opératif affine le besoin et l'organisation de théâtre).

- (2) Réseaux principaux et systèmes d'échange d'information.
- (3) Besoins satellitaires.
- (4) Connectivité avec les organisations externes.
- (5) Directive OPSEC / Conditions de sécurité.
- (6) Utilisation de l'infrastructure SIC de la nation hôte. [Location de lignes, GSM, ADSL, satellite, etc.](#)

Annexe F

Plan du CONOPS/OPLAN stratégique national

Section I – Exposé de la situation

- F01. Mettre à jour et approfondir les données de la DIP.
- F02. Il s'agit de décrire la situation :
 - a. Le contexte stratégique (politique, économique, sécuritaire, social, médiatique...) (évaluation stratégique) ;
 - b. Les principaux enjeux identifiés (conséquences de la crise ou du conflit) ;
 - c. Les principaux acteurs internes et externes et leurs interactions :
 - (1) Les forces ou sources d'opposition (évaluation de la menace),
 - (2) Les forces amies et les organisations internationales parties prenantes,
 - (3) Les relations ou accords avec le pays hôte.

Section II – Cadrage de l'engagement et directives générales

2.1 – Description de nos principaux intérêts (le référentiel stratégique)

2.2. – Objectifs politiques – option globale décidée

F03. Il s'agit de décrire le plus précisément les buts poursuivis par les autorités politiques. En planification d'anticipation, ces objectifs sont rarement donnés à l'avance. Il s'agit alors de définir de grandes lignes directrices supposées. Ce travail peut être effectué en collaboration étroite avec la DAS et le MAEE.

F04. Les objectifs non militaires doivent être détaillés également dans cette partie.

2.3. – L'état final recherché

F05. Il s'agit de décrire précisément la situation finale qui matérialisera le succès de l'engagement.

2.4 – L'option stratégique

2.5 – Les limitations

2.6 – Les présuppositions

2.7 – Les bases juridiques

Section III – Énoncé de la mission confiée aux armées

Section IV – Exécution de la mission

4.1. – Intentions du CEMA

4.2 – Concept stratégique de l'opération

- F06. Ce paragraphe suit le plan suivant :
- a. Type d'opération ;
 - b. Le théâtre d'opérations ;
 - c. Directives pour le déploiement ;
 - d. Capacités et moyens engagés ;
 - e. Les conditions d'emploi de la force – Les ROE ;
 - f. Les objectifs stratégiques – Les effets recherchés ;
 - g. Les centres de gravité stratégiques identifiés ;
 - h. Les actions militaires clés ;
 - i. Les lignes d'engagement (*Strategic Design*).

(Séquençage général des actions et/ou des effets pour atteindre les objectifs stratégiques et les objectifs non militaires déduits de l'analyse qui orienteront le choix des objectifs opératifs).

- F07. Ce paragraphe suit le plan suivant :
- a. Les critères de succès associés ;
 - b. Directives pour l'évaluation des résultats ;
 - c. Contribution aux actions civiles – coordination ;
 - d. Aspects multinationaux, niveau de la coordination / coopération - Cohérence et complémentarité d'action avec les alliés et les organismes civils ;
 - e. Évaluation du risque ;
 - f. Les conditions de désengagement.

Section V – Directives stratégiques particulières

- F08. Ce paragraphe suit le plan suivant :
- a. Directives stratégiques pour le ciblage ;
 - b. Protection de la force ;
 - c. Directives stratégiques pour les actions d'influence ;
 - d. Directives pour le CIMIC⁵⁵ ;
 - e. communication stratégique ;
 - f. directives particulières pour le COMANFOR et/ou les commandants de composante.

Section VI – Organisation du soutien (liste non exhaustive)

- F09. Ce paragraphe suit le plan suivant :
- a. Principales lignes d'approvisionnement ;

⁵⁵ *Civil Military Cooperation.*

- b. Points d'entrée sur le théâtre (*APOD, SPOD*) ;
- c. Bases logistiques principales ;
- d. Principales facilités sur le théâtre ;
- e. Contraintes logistiques ;
- f. Support médical ;
- g. Finances.

Section VII – Organisation du commandement (C2)

7.1 – Structures de commandement

7.2 – Transfert et délégation d'autorité

7.3 – Coordination et concours mutuels

7.4 – Rôle des échelons subordonnés

3.4 – Instructions de coordination

Section VIII – Directives stratégiques pour les SIC⁵⁶

Annexes

Annexe	Titre	conops	oplan
A	Concept d'opérations	/	X
B	Organisation des tâches et commandement	X	X
C	Forces – liste des tâches	/	X
D	Renseignement	X	X
E	Règles opérationnelles d'engagement (ROE)	/	X
F	Opérations maritimes	/	X
G	Opérations terrestres	/	X
H	Opérations aériennes	/	X
J	Protection de la force	/	X
K	Opérations spéciales	/	X
L	Opérations militaires d'influence stratégiques.	X	X
M	Contrôle des armements	/	X
N	Opérations nucléaires	/	X
O	Actions sur les perceptions et l'environnement opérationnel (APEO)	X	X
P	Guerre électronique	X	X
Q	SIC	/	X
R	Logistique	X	X
S	Mouvements	/	X
T	Environnement (météo, océanographie, etc.)	X	X
U	NRBC	/	X
V	<i>Combat Search and Rescue (CSAR)</i>	/	X
W	Coopérations civilo-militaires	/	X
X	Relations avec les médias	X	X
Y	Sortie de crise et retrait	/	X
AA	Aspects légaux	X	X
BB	Entraînement et répétition	/	X
CC	Management de l'information	/	X
DD	Opérations spatiales	/	X
EE	Ingénierie militaire	/	X

⁵⁶ Système d'Information et de Commandement.

FF	Soutien financier	/	X
GG	Procédures avec des nations non-OTAN	X	X
HH	Opérations en soutien	/	X
II	Ciblage	X	X
LL	RETour d'EXpérience	/	X
OO	Évaluation des opérations (<i>assessment</i>)	X	X
QQ	Médical	X	X
ZZ	Liste de distribution	X	X

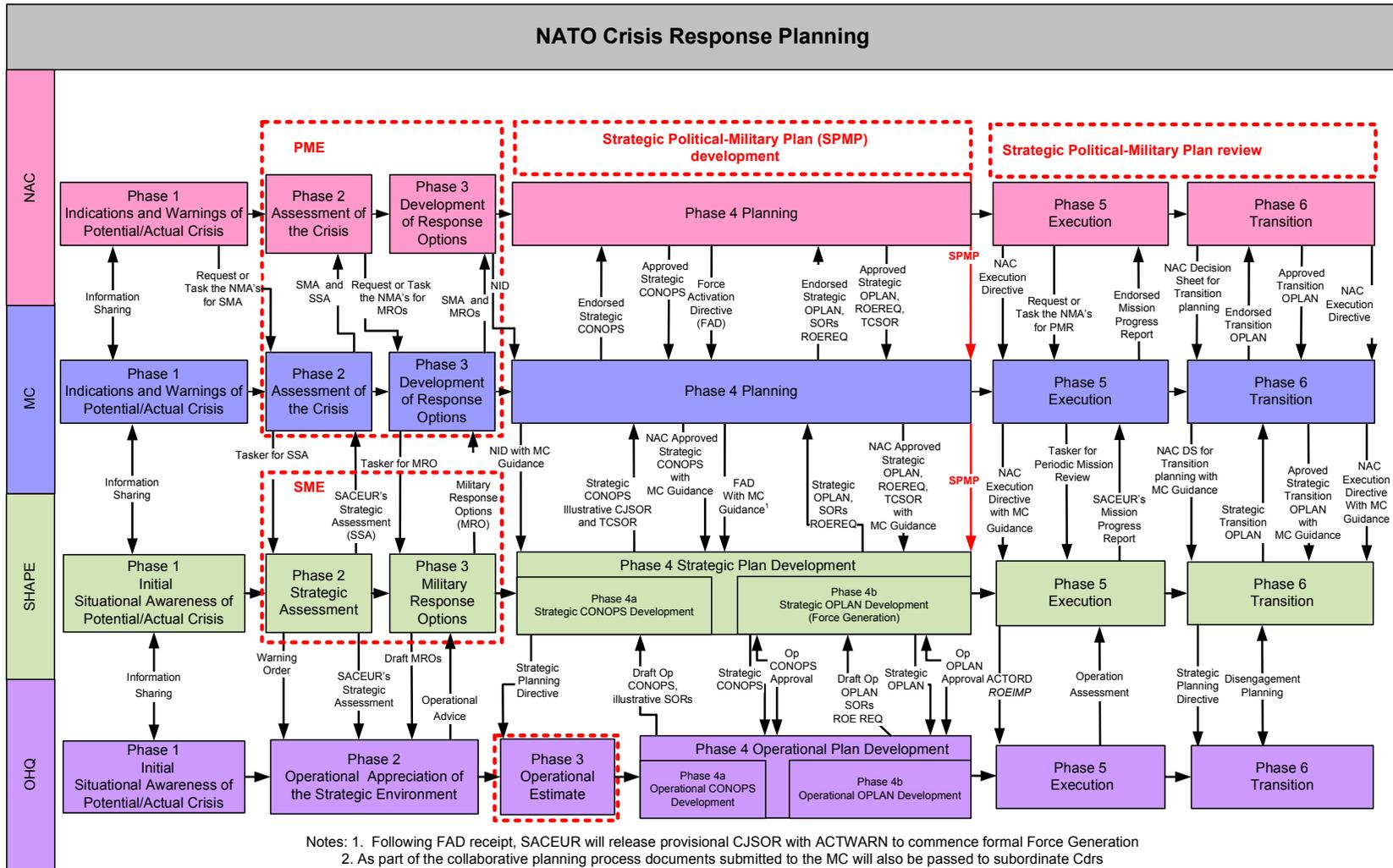
Tableau récapitulatif des différents documents

DTE (Dossier Technique d'Évacuation)	<ul style="list-style-type: none"> - Base de données et analyse technique pour un théâtre. - Conclusions militaires (paramètres de projection, étude des forces en présence, modes d'évacuation possibles). 	STRATÉGIQUE Anticipation	DIA-3.4.2_RESÉVAC(2009)
DTA (Dossier Thématique d'Anticipation)	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse d'une zone d'intérêt ou d'un sujet transverse (trafics...). - Détermination des leviers d'action possibles. - Elaboration de scénarios d'évolution avec indicateurs. - Orientations et recommandations. 	STRATÉGIQUE Anticipation	Guide d'élaboration des DTA
MEMOIRE DE PROPOSITION RESÉVAC	<ul style="list-style-type: none"> - Proposer à la validation une idée de manœuvre et un mode d'action RESÉVAC. - Conclusion de l'analyse technique - Mission. - Idée de manœuvre. 	OPÉRATIF Travaux prédécessionnels	DIA-3.4.2_RESÉVAC(2009)
MÉMOIRE DE PROPOSITION Options stratégiques (<i>Military Response Options</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse stratégique d'une situation. - Proposition d'options stratégiques. 	STRATÉGIQUE Travaux prédécessionnels	DIA-5(B)_A&PS(2013)
DIP (Directive Initiale de Planification)	Directive qui initialise un processus de planification d'anticipation ou de mise en œuvre de niveau stratégique après validation d'une option stratégique.	STRATÉGIQUE Travaux prédécessionnels	DIA-5(B)_A&PS(2013)
CONOPS STRATÉGIQUE (<i>Strategic CONOPS</i>)	<p>Développement « <i>opérateur</i> » de la DIP. Définit le cadrage politico-militaire de l'opération :</p> <ul style="list-style-type: none"> - donne l'idée de manœuvre générale (et non des modes d'action comme au niveau opératif) ; - établit les lignes d'engagement de l'opération (<i>campaign design ou strategic design</i>) dans le spectre DIME (approche globale) ; - établit les coordinations requises avec le domaine civil ; - établit les principes de l'organisation C2 et logistique. 	STRATÉGIQUE Planification opérationnelle	DIA-5(B)_A&PS(2013) MC 133 - COPD
OPLAN STRATÉGIQUE (<i>Strategic PLAN</i>)	CONOPS finalisé + annexes formatées spécifiques.	STRATÉGIQUE Planification opérationnelle	MC 133 - COPD

PLAN D'EMPLOI ÉVACUATION	Modalités d'application de l'idée de manœuvre RESÉVAC.	STRATEGIQUE / OPÉRATIF Planification opérationnelle	DIA-3.4.2_RESÉVAC(2009)
DSP (Directive Stratégique de Planification) (SPD, Strategic Planning Directive)	Directive du niveau stratégique vers le niveau opératif pour initialiser la planification opérative.	STRATÉGIQUE Planification opérationnelle	DIA-5(B)_A&PS(2013) COPD
Mission Analysis Brief (MAB)	Briefing de conclusion de la phase d'orientation d'une planification opérationnelle de niveau opératif qui : - définit les directives de l'autorité qui conduira l'opération ; - donne la synthèse de l'analyse de la mission. - donne les lignes d'opération et un premier phasage de l'opération ; - formule des demandes de renseignement prioritaire et complémentaire. C'est la phase préliminaire à la rédaction du CONOPS.	OPÉRATIF	COPD
ICP (Instruction Complémentaire de Planification). (Commander's Planning Guidance)	Directives du COMANFOR pour initialiser la phase de développement du CONOPS opératif. C'est le document formaté qui reprend les éléments du MAB.	OPÉRATIF	COPD
DOP (Directive opérative de planification) (OPD, Operational Planning Directives)	Directives du COMANFOR pour initialiser la phase d'orientation du niveau tactique. Il s'adresse aux composantes et reprend les conclusions du MAB	OPÉRATIF	COPD
MÉMOIRE DE PROPOSITION et DB Modes d'action (COA Decision Brief)	Exposé des différents modes d'action possibles (comparaison, avantages/inconvénients) et proposition du MA préférentiel.	OPÉRATIF	COPD
CONOPS OPÉRATIF (Operational CONOPS)	Modalités de mise en œuvre du MA retenu : - définit la coordination des moyens à mettre en œuvre ; - définit de manière fine la gestion du temps et de l'espace.	OPÉRATIF	COPD
OPLAN OPÉRATIF (operational PLAN)	CONOPS + annexes formatées spécifiques.	OPÉRATIF	COPD

Synthèse du processus de planification de l'OTAN

FIG.14



(PAGE VIERGE)

Synthèse du processus de planification de l'Union européenne

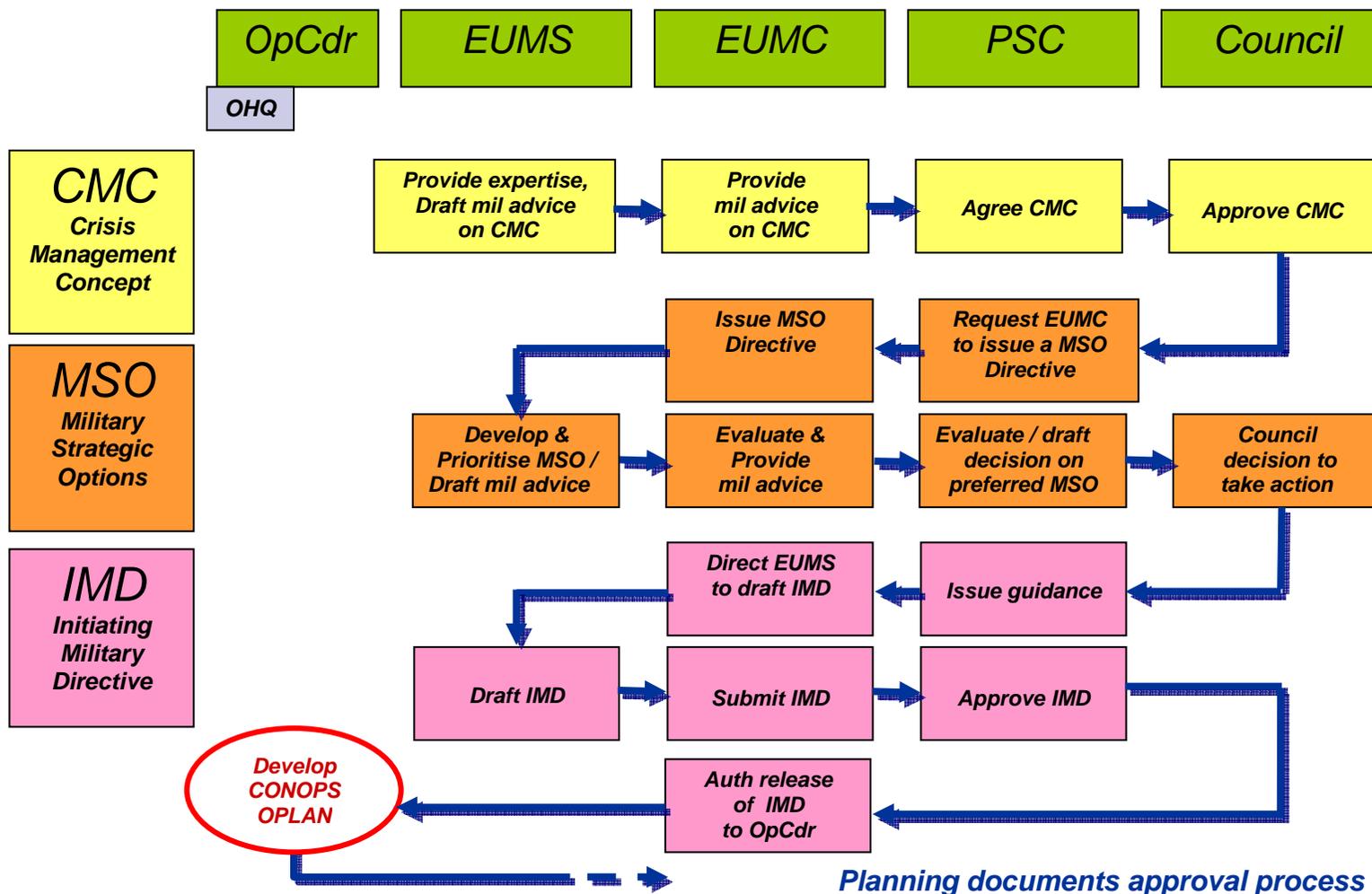


FIG.15

(PAGE VIERGE)

Annexe J

Les différents types de planification

J01. Il existe deux grandes familles de planifications :

- a. La planification d'anticipation ;
- b. La planification de mise en œuvre.

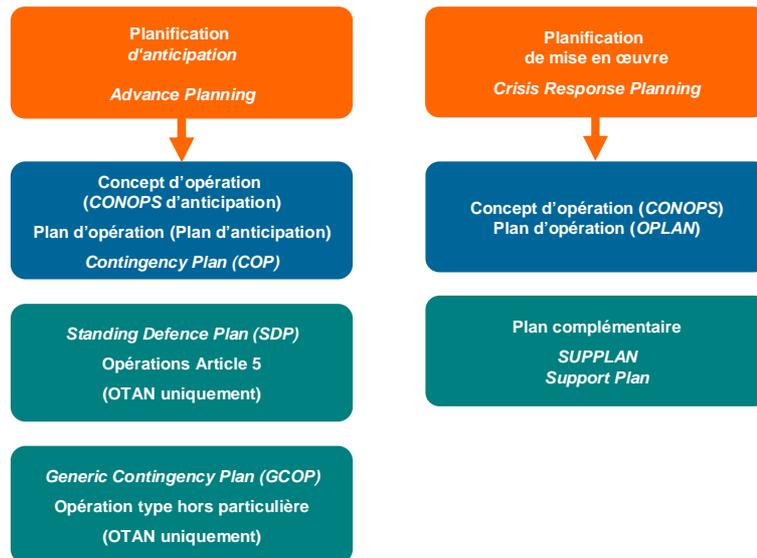


FIG.16 – Types de plan.

J02. La planification d'urgence est un cas particulier de la planification de mise en œuvre.

J03. La différence entre ces familles réside essentiellement dans le fait que pour la seconde, l'option stratégique, l'EFR et les moyens à mettre en œuvre ont été validés par le niveau politique, alors que dans les planifications d'anticipation, il est en général nécessaire d'adopter des hypothèses probables ou génériques.

A - La planification d'anticipation⁵⁷ (*Advance Planning*) : Anticiper une crise

En national

J04. La planification d'anticipation peut avoir deux types de finalité :

- a. Faire face à une menace possible ou probable ;
- b. Effectuer une étude pour consolider ou nourrir les orientations politico-militaires sans impliquer à ce stade un engagement opérationnel. Par exemple :
 - (1) Valider la robustesse d'une option stratégique,
 - (2) Préparer les jalons importants d'un éventuel déploiement,
 - (3) Effectuer un cadrage capacitaire en tenant compte des opérations en cours.

J05. Cette finalité de « boîte à outils » ou d'opération générique pour nourrir la réflexion opérationnelle doit être clairement indiquée dans la DIP. Dans ce cas, elle se limite le plus

⁵⁷ Dite planification « froide ».

souvent à la rédaction d'un concept d'opération appelé également *CONOPS* d'anticipation dont le niveau de détail est précisé.

- J06. Les planifications d'anticipation peuvent déboucher sur des propositions de manœuvres de capteurs, de forces ou de coopération militaire afin d'affiner des informations ou d'apporter des réponses.
- J07. La liste des nouvelles planifications d'anticipation et des mises à jour à effectuer figurent dans la directive annuelle de planification établie par le GAS.
- J08. La difficulté des planifications d'anticipation réside généralement dans l'élaboration des paramètres essentiels (objectifs politiques, EFR, option stratégique, limitation, présuppositions) qui fait l'objet d'un processus itératif interne pour définir les voies et hypothèses les plus probables (le DTA peut fournir un socle de départ pertinent), avec, si nécessaire, le concours de la DAS et du MAE.
- J09. Un *CONOPS* ou plus rarement un *OPLAN* d'anticipation est rédigé par option stratégique.
- J10. Les briefings de présentation des planifications d'anticipation doivent être particularisés dans leur fond et leur forme selon leur finalité et l'autorité présente. Par exemple, une planification d'étude ne doit pas être présentée selon les formats standards de validation (*Mission Analysis Brief [MAB]* ou *Decision Brief [DB]*) destinés à un COMmandant de FORce (COMANFOR), mais de façon à répondre de manière précise aux problématiques, en montrant l'essentiel des conclusions, les propositions argumentées et les éventuelles zones d'ombre qui nécessiteront des études ou des manœuvres complémentaires.

Cas particulier des RESÉVAC

- J11. Les planifications de RESÉVAC représentent une part importante des planifications d'anticipation. Le processus est détaillé dans la DIA-3.4.2_RESÉVAC(2009). Constitué pour la circonstance, un Groupe de planification opérationnelle (GPO) est chargé de rédiger un mémoire de proposition pour l'option stratégique « ÉVACUER ». Ce mémoire a pour objet de proposer à la validation du CEMA une idée de manœuvre et un mode d'action. Le mémoire présente les domaines suivants :
 - a. Les conclusions de l'analyse technique ;
 - b. La formulation de la mission confiée aux forces armées ;
 - c. Les présuppositions et limitations à prendre en compte ;
 - d. L'idée de manœuvre formant la base d'un concept d'opération.

Dans l'OTAN

- J12. Dans l'OTAN, il existe trois catégories de plans d'anticipation décrits dans le document de référence h) :
 - a. Les plans de défense permanents (*Standing Defense Plan [SDP]*). Ces plans sont spécifiques à l'OTAN. Ils sont élaborés pour faire face à des menaces particulières dans le cadre de l'application de l'article 5. Les forces nécessaires sont identifiées et susceptibles d'être mises en œuvre sans délai. Le lancement de ce type de planification est du ressort du NAC ;
 - b. Les plans d'anticipation qui concernent une zone géographique particulière (*COntingency Plan [COP ou CONPLAN]*). Ils ne sont en principe pas applicables en l'état en raison des nombreuses présuppositions qui les déterminent. Ils doivent cependant être suffisamment détaillés pour permettre d'identifier des paramètres dimensionnant, comme les capacités et les forces nécessaires. Ils font l'objet de mises à jour régulières. Le lancement de ce type de planification par *SACEUR* est lié à l'approbation du *MC 16*⁵⁸ par le Comité militaire ;

⁵⁸ MC-161 Nato Strategic Intelligence Estimate (NSIE).

- c. Les Plans génériques (*Generic COntingency Plan [GCOP]*) : plan de base mis au point en vue d'opérations types dont certains éléments de planification n'ont pas encore été pleinement identifiés ou ne peuvent être estimés. Contrairement au *COP*, ils ne concernent pas un pays ou une région donnés, mais un type d'opération (embargo, démonstration de force...) ou une menace générique transnationale telle que décrite dans le *MC 161*. Ils n'identifient que les capacités générales nécessaires pour remplir la mission.

Dans l'UE

- J13. L'UE développe deux types de planification d'anticipation :
 - a. Les plans génériques (*Generic Plan*) qui donnent les grandes lignes pour une opération potentielle en termes de facteurs clés, de ressources globales nécessaires et de modalités de déploiement ;
 - b. Les plans d'anticipation (*Contingency Plan*) qui ont un caractère plus opératoire que les plans génériques et nécessitent seulement une réappréciation de situation et la génération de force effective pour devenir un *OPLAN*.

B - La planification de mise en œuvre⁵⁹ (*Crisis Response Planning*) : Répondre à une crise

Le concept d'opérations (*CONOPS*)

- J14. Il s'agit de l'expression des intentions du chef militaire quant à l'utilisation des forces et des moyens mis à sa disposition pour atteindre les objectifs fixés de son niveau de responsabilité.
- J15. Au niveau stratégique, on peut parler indifféremment de *CONOPS* stratégique ou de concept stratégique (*Strategic Concept*). La distinction entre les *CONOPS* stratégiques et opératifs est développée dans la section III du chapitre 4.
- J16. Le *CONOPS* issu d'une planification d'anticipation fournit l'architecture générale d'un engagement qui restera à affiner et à consolider. Un *CONOPS* issu d'une planification de mise en œuvre doit être directement opératoire. Par ailleurs, dans ce dernier, les facteurs fondamentaux (EFR, option stratégique, objectifs stratégiques, limitations...) sont préalablement fixés.

⁵⁹ Dite planification « chaude ».

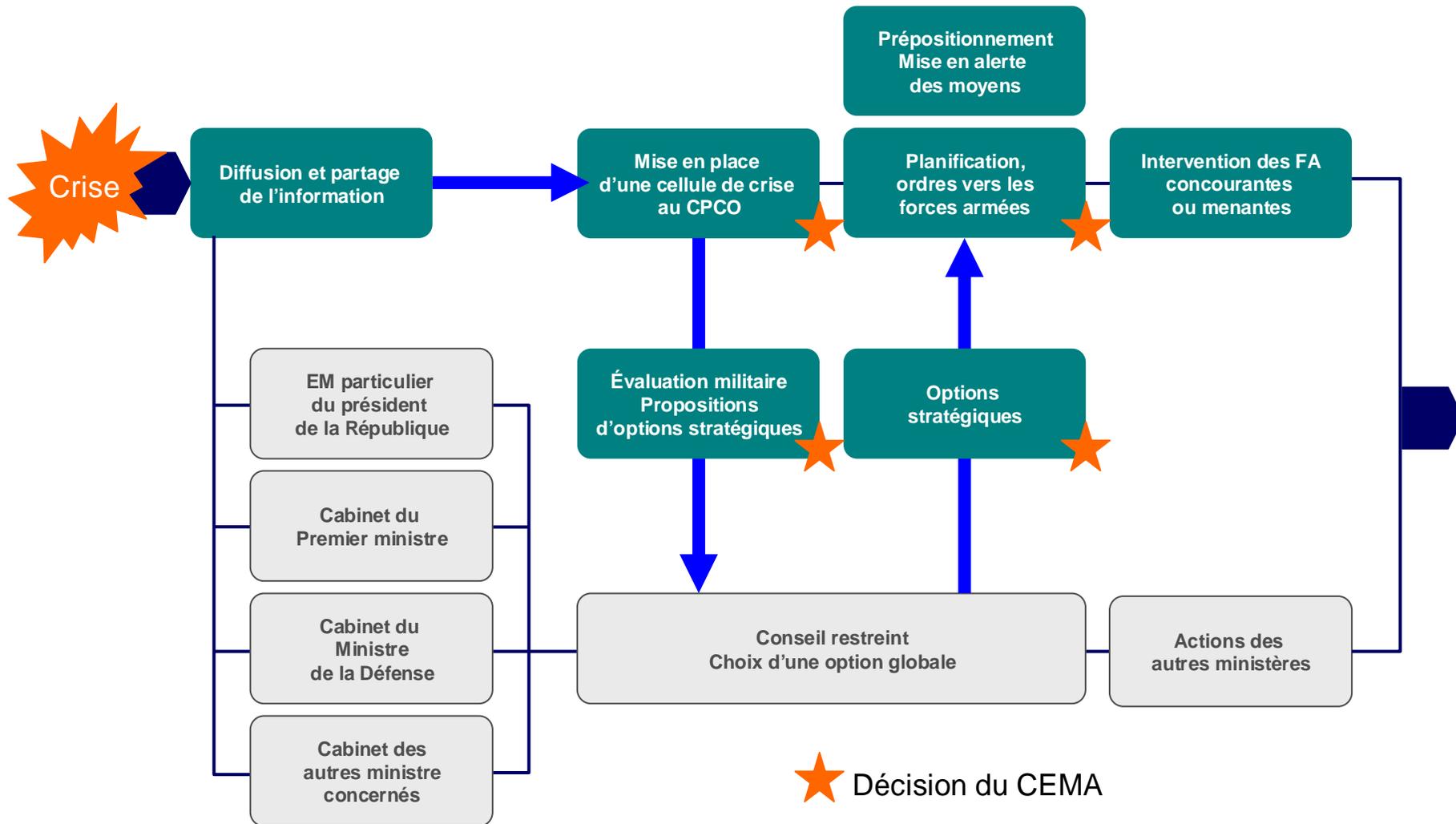


FIG.17 – Processus décisionnel de gestion de crise.

- J17. Le *CONOPS* n'est pas figé pour la durée d'une opération : le déclenchement de l'opération implique un *CONOPS* initial qui décrit le « *comment* » des actions à effectuer à l'engagement, mais l'adaptation au contexte va nécessiter des réévaluations régulières (*Assessment*) à chaque niveau qui impliqueront des ajustements, voire des réorientations complètes.

Le plan d'opération (OPLAN)

- J18. À chaque niveau, le plan d'opération est établi à partir d'un concept d'opération auquel est jointe une série d'annexes développant tous les aspects de l'opération (directives spécifiques pour le renseignement, les ROE, la guerre électronique...). L'*OPLAN* garde le même formatage que le *CONOPS*, mais intègre les forces générées. La liste des annexes de l'*OPLAN* figure dans l'annexe F.
- J19. On peut parler indifféremment d'*OPLAN* stratégique ou de plan stratégique (*Strategic Plan*).

Les plans complémentaires (SUPport PLANS [SUPPLANs])

- J20. Les *SUPPLANs* sont des plans complémentaires destinés à compléter un plan principal. Ils peuvent être de différentes natures :
- a. Un *SUPPLAN* national destiné à compléter l'*OPLAN* d'une organisation internationale ;
 - b. Un *SUPPLAN* produit par un commandement désigné, en soutien de l'action considérée et annexé à l'*OPLAN*. Ceci peut recouvrir différents domaines : les actions renseignement, la logistique, les SIC...
- J21. Le formatage du *SUPPLAN* est identique à celui de l'*OPLAN* mais seuls les chapitres nécessaires sont développés.

La planification d'urgence – cellule de crise (Emergency Planning and Fast Track Decision Making Process)

- J22. En cas de crise soudaine et de nécessité d'une réaction immédiate, une planification d'urgence doit être réalisée. Elle est un cas particulier de la planification de mise en œuvre. Deux cas sont à prévoir :
- a. La crise est limitée et ne concerne que les intérêts nationaux ;
 - b. La crise implique l'intervention d'une organisation internationale ou d'une coalition *ad hoc*.
- J23. Dans le premier cas, une cellule de crise est montée au sein du CPCO. Dans un premier temps, elle est chargée à la fois de planifier, de prépositionner ou de déployer les moyens et de conduire l'opération dans une logique d'efficacité et de rapidité maximales. Le processus décisionnel est décrit dans la figure 19 ci-contre.
- J24. Dans le second cas, le cycle décisionnel national ci-dessus est synchronisé avec le processus décisionnel de l'organisation internationale ou de la coalition de circonstance.
- J25. Dans le cadre de l'OTAN, un processus spécifique est activé : le *Fast Track Decision Making process (FTDMP)*⁶⁰. Les documents sont validés par les nations contributrices via le *MC* sous délais très courts. Le cycle décisionnel (militaire et interministériel) national se met au diapason de ce processus.

⁶⁰ Développé dans le *MC-133/4*.

(PAGE VIERGE)

Annexe K

Présentation de la méthode SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Section I – Finalité

- K01. La méthode SWOT a été initialement développée dans le milieu des entreprises comme outil pour leur planification stratégique.
- K02. Elle consiste à confronter des facteurs déterminants d'une situation, internes et externes, selon des prismes différents afin de dégager des modalités d'action ou des stratégies complètes, différenciées et complémentaires.
- K03. C'est un outil performant pour élaborer les options stratégiques, mais également pour déterminer les objectifs, effets et tâches à chaque niveau de planification en complément de la méthodologie officielle. Elle est particulièrement adaptée aux situations de crises complexes caractérisées par la multiplicité d'acteurs et d'intérêts qui réclament une action globale.
- K04. Elle a l'avantage d'équilibrer les actions défensives et offensives, directes et indirectes dans tous les domaines du spectre PMESII par rapport aux méthodes usuelles qui, par principe méthodologique et tradition, séparent ces variables et privilégient l'action offensive militaire sur les autres.

Section II – Principes

Première étape

- K05. Il s'agit de répertorier les facteurs clés : forces/faiblesses/menaces/opportunités.
- K06. Les forces et faiblesses sont des facteurs internes.
- K07. Les opportunités et les menaces concernent les systèmes adverses et/ou les diverses sources d'opposition (pays, organisation, systèmes rebelles, mafieux...).
- K08. Les opportunités sont les vulnérabilités critiques accessibles des acteurs externes ou des relations inter acteurs.
- K09. Les menaces sont des facteurs externes qui peuvent empêcher la réalisation de la mission ou l'atteinte des objectifs fixés.
- K10. Tous ces facteurs sont relatifs à la mission : s'ils sont favorables, ils doivent être maximisés ; s'ils sont un obstacle, ils doivent être minimisés.
- K11. La première étape consiste à identifier ces facteurs clés selon la granularité du niveau considéré (paramètres de niveau stratégique ou tactique) qui peuvent cependant être intimement liés (par ex. : la capacité MANPADS⁶¹ d'un groupuscule peut avoir des conséquences stratégiques).
- K12. La détermination de ces paramètres peut se faire par des méthodes différenciées, mais complémentaires :
 - a. L'étude des centres de gravité qui déterminent un certain nombre de vulnérabilités critiques ;
 - b. L'étude systémique qui permet d'identifier les fonctions critiques, les points vulnérables, les principaux nœuds fonctionnels et relationnels des acteurs et des

⁶¹ Man-Portable Air-Defence System.

systèmes ;

c. L'étude classique des facteurs généraux qui permet de dégager des conclusions partielles et des facteurs déterminants.

K13. Le tout étant guidé par le fil directeur de la mission.

K14. Les facteurs clés sont regroupés selon leur nature (force, faiblesses, opportunités, menaces) et par domaines les plus pertinents (politique, militaire, économique...) selon l'opération.

		Positif			Négatif		
Interne	Liste des FORCES	Politique	Liste des FAIBLESSES	Politique			
		Militaire		Militaire			
		Social		Social			
		Economique		Economique			
		Information		Information			
Externe	Liste des OPPORTUNITES	Infrastructure	Liste des MENACES	Infrastructure			
		Politique		Politique			
		Militaire		Militaire			
		Social		Social			
		Economique		Economique			
		Information	Information				
		Infrastructure	Infrastructure				

FIG.18 – Tableau de synthèse des paramètres SWOT.

Deuxième étape

K15. L'étape suivante consiste à effectuer, dans tous les domaines PMESII, des confrontations croisées pour en déduire des stratégies/actions différenciées et indépendantes selon leur finalité. Chaque facteur clé d'un domaine (forces, faiblesses, opportunités, menaces) est confronté un à un à tous les facteurs clés d'un autre domaine.

K16. Lorsqu'on confronte une force ou une faiblesse avec une opportunité ou une menace, on se place dans l'optique *Blue Team* et lorsqu'on fait l'inverse, on se place dans une optique *Red Team*.

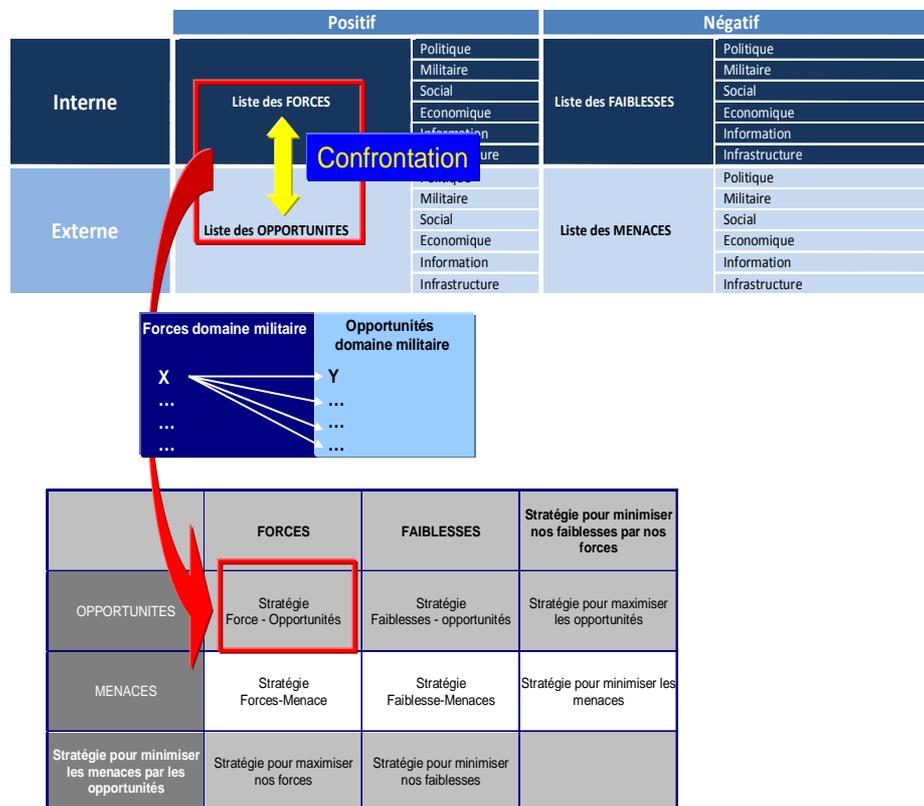


FIG.19 – Méthode de confrontation des facteurs clés.

- K17. De ces confrontations croisées, on déduit quatre grandes stratégies différenciées en répondant aux questions ci-dessous :
- Par la confrontation des forces et des opportunités, on en déduit la stratégie offensive classique en répondant à la question : **comment utiliser nos forces pour atteindre les vulnérabilités adverses ?**
 - Par la confrontation des forces et des menaces : on en déduit la stratégie défensive directe en répondant aux questions : **comment utiliser nos forces pour se défendre ? Comment convertir les menaces en opportunités ?**
 - Par la confrontation des faiblesses et des opportunités, on en déduit la stratégie offensive indirecte en répondant à la question : **comment convertir nos faiblesses afin de pouvoir exploiter les opportunités ?**
 - Par la confrontation des faiblesses et des menaces, on en déduit la stratégie défensive indirecte en répondant à la question : **comment réduire nos vulnérabilités face aux menaces?** Cette confrontation permet également de déduire la stratégie adverse probable.
- K18. À ces quatre confrontations principales peuvent se rajouter d'autres confrontations (cf. figure 22) pour minimiser ou maximiser certains facteurs.

	FORCES	FAIBLESSES	Stratégie pour minimiser nos faiblesses par nos forces
OPPORTUNITÉS	Stratégie Forces - Opportunités	Stratégie Faiblesses - opportunités	Stratégie pour maximiser les opportunités
MENACES	Stratégie Forces-Menaces	Stratégie Faiblesses-Menaces	Stratégie pour minimiser les menaces
Stratégie pour minimiser les menaces par les opportunités	Stratégie pour maximiser nos forces	Stratégie pour minimiser nos faiblesses	

FIG.20 – Tableau de synthèse des stratégies possibles.

- K19. De ces confrontations peuvent également être déduits des risques, des tâches, des objectifs.

Troisième étape

- K20. Il s'agit d'élaborer l'option stratégique ou les modes d'action en effectuant la synthèse de ces différentes « *stratégies* ». Cette synthèse devra répondre aux quatre questions de la deuxième étape.

(PAGE VIERGE)

Comment peser au sein de la planification d'une opération militaire en coalition ? Le cas de l'OTAN

Cette annexe est classifiée DR-SF et ne peut, de ce fait, être incorporée dans le corps du texte du présent document ni être en libre consultation sur le portail intradef du CICDE.

Cependant, pour obtenir l'accès à cette annexe, vous pouvez saisir le CICDE qui analysera la pertinence de votre demande et vous communiquera, le cas échéant, son contenu.

(PAGE VIERGE)

Demande d'incorporation des amendements

1. Le lecteur d'un document de référence interarmées ayant relevé des erreurs, des coquilles, des fautes de français ou ayant des remarques ou des suggestions à formuler pour améliorer sa teneur, peut saisir le CICDE en les faisant parvenir (sur le modèle du tableau ci-dessous) au :

CICDE
École militaire
21, Place JOFFRE
75700 PARIS SP 07

ou encore en ligne sur les sites Intradef ou Internet du centre à l'adresse <http://www.cicde.defense.gouv.fr>

N°	Origine	Paragraphe (n°)	Sous-paragraphe	Ligne	Commentaire
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
14					
13					
15					
16					
17					

2. Les amendements validés par le Directeur du CICDE seront répertoriés **en rouge** dans le tableau intitulé « *Récapitulatif des amendements* » figurant en page 8 de la version électronique du document.

(PAGE VIERGE)

Partie I – Sigles, acronymes et abréviations

Sigles

M01. Dans un sigle, chaque lettre se prononce distinctement comme si un point la séparait de la suivante.

Acronymes

M02. Un acronyme se compose d'une ou de plusieurs syllabes pouvant se prononcer comme un mot à part entière.

Abréviations

M03. Ce lexique ne prend en compte que les abréviations conventionnelles telles que définies dans le *Lexique des règles typographiques en usage à l'imprimerie nationale* (LRTUIN), pages 5 à 11.

Charte graphique du lexique

M04. Dans ce lexique, tous les caractères composant un sigle, un acronyme ou une abréviation sont écrits en lettres capitales afin que le lecteur puisse en mémoriser la signification.

M05. Les sigles, acronymes et abréviations d'origine française sont écrits en **Arial gras, taille 9, caractères romains, couleur rouge**. Les sigles, acronymes et abréviations d'origine étrangère ou antique sont écrits en **Arial gras, taille 9, caractères italiques, couleur bleue**.

Liste des sigles, acronymes et abréviations utilisés dans ce document

A&PS	Anticipation & Planification Stratégiques
AAP	<i>Allied Administrative Publication</i>
ACO	<i>Allied Command Operations</i>
ACT	<i>Allied Command for Transformation</i>
AJP	<i>Allied Joint Publication</i>
AOI	<i>Area of Interest</i>
APOD	<i>AirPort of Debarkation</i>
C2	Commander & Contrôler
CAN	Conseil de l'Atlantique Nord
CAOS	Cellule d'Anticipation des Opérations Spéciales
CAS	Cellule d'Anticipation et de Synthèse
CCEAF	<i>Capstone Concept on the Employment of the Armed Forces</i>
CDAOA	Commandement de la Défense Aérienne et des Opérations Aériennes
CDEAF	<i>Capstone Doctrine on the Employment of the Armed Forces</i>
CDSN	Conseils de Défense et de Sécurité Nationale
CEF	Concept d'Emploi des Forces
CEMA	Chef d'État-Major des Armées
cf.	<i>Confer, voir, se référer à...</i>
CIA	Concept InterArmées
CICDE	Centre Interarmées de Concepts, de Doctrines et d'Expérimentations
CIMIC	<i>Civil-Military Cooperation</i>
CJSOR	<i>Combined Joint Statement Of Requirements</i>
CMC	<i>Crisis Management Concept</i>

CM	Comité Militaire
CMUE	Comité Militaire de l'Union Européenne
COA	<i>Course Of Action</i>
COE	Commandement des Engagements Opérationnels
COMANFOR	COMMANDant de la FORce
COMFOR	COMmandant de la FORce
COMIA	COMmandant InterArmées
COMSUP	COMmandant SUPérieur
CONOPS	<i>CONcept Of OPerationS</i>
COP / CONPLAN	<i>CONtingency PLAN</i>
COPD	<i>Comprehensive Operations Planning Directive</i>
COPER	Commandant de l'OPÉRATION
COPS	Comité Politique et de Sécurité
COS	Commandement des Opérations Spéciales
CPCO	Centre de Planification et de Conduite des Opérations
CPOE	<i>Comprehensive Preparation of Operational Environment</i>
CSAR	<i>Combat Search And Rescue</i>
CZM	Commandant de Zone Maritime
DAAR	Directive Annuelle des Actions de Renseignement
DAS	Délégation aux Affaires Stratégiques
DB	Decision Brief
DÉF	DÉFense
DEF	Doctrine d'Emploi des Forces
DGA	Direction Générale de l'Armement
DGSE	Direction Générale de la Sécurité Extérieure
DIA	Doctrine InterArmées
DIME	Diplomatique, Information, Militaire, Économique
DIP	Directive Initiale de Planification
DOP	Directive Opérationnelle de Planification
DR-SF	DIFFUSION RESTREINTE-SPECIAL FRANCE
DRM	Direction du Renseignement Militaire
DSP	Directive Stratégique de Planification
DTA	Dossier Thématique d'Anticipation
DTE	Dossier Technique d'Évacuation
EFR	État Final Recherché
ELRT	Équipe de Liaison et de Reconnaissance de Théâtre
EMA	État-Major des Armées
EMIA-FE	État-Major InterArmées de Forces et d'Entraînement
EMO	État-Major Opérationnel
EMP	(EMA) EMPloi
EMUE	État-Major de l'Union Européenne
EPS	Études Prospectives et Stratégiques
ESMG	Étude Synthèse Management Général
FAD	<i>Force Activation Directive</i>
FFAO	<i>Future Framework for Alliance Operations</i>
FIR	Fonction Interarmées du Renseignement
FRA	<i>FRAnce</i>
FTDMP	<i>Fast Track Decision Making Process</i>
GAS	Groupe d'Anticipation Stratégique
GASC	Groupe d'Anticipation Stratégique de Circonstance
GCOP	<i>Generic COntingency Plan</i>
GI	Groupe d'Initialisation
GPO	Groupe de Planification Opérationnelle
IMD	<i>Initiating Military Directive</i>
IRSEM	Institut de Recherche Stratégique de l'Ecole Militaire
ISBN	<i>International Standard Book Number /</i> Numéro international normalisé du livre
J	<i>Joint</i>
JOA	<i>Joint Operations Area</i>
JFC	<i>Joint Force Command</i>
LOA	<i>Letter Of Approval</i>
LOC	<i>Lines of Communication</i>
LOI	<i>Letter Of Intent</i>

LRTUIN	Lexique des Règles Typographiques en Usage à l'Imprimerie Nationale
MA	Mode d'Action
MAB	<i>Mission Analysis Brief</i>
MAE	Ministère des Affaires Étrangères
MC	<i>Military Committee</i>
MGA	Major Général des Armées
MINDEF	Ministère de la Défense
MIOMCTI	Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-Mer, des Collectivités Territoriales et de l'Immigration
MNDDP	<i>MultiNational Detailed Deployment Plan</i>
MOE	<i>Measures Of Effectiveness</i>
MOP	<i>Measures Of "Performance</i>
MOU	<i>Memorandum Of Understanding</i>
MSO	<i>Military Strategic Option</i>
MSOD	<i>Military Strategic Option Directive</i>
n°	Numéro(s)
NAC	<i>North Atlantic Council</i>
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NID	<i>NAC Initiating Directive</i>
NP	NON PROTÉGÉ
NRBC	Nucléaire, Radiologique, Bactériologique et Chimique
OGZDS	Officier Général de Zone de Défense et de Sécurité
OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
NSIE	<i>NATO Strategic Intelligence Estimate</i>
OHQ	<i>Operations HeadQuarters</i>
OI	(EMA) Organisations Internationales
ONU	Organisation des Nations Unies
OPCON	<i>OPerational CONtrol</i>
OPLAN	<i>Operational PLAN</i>
OPORD	<i>OPerational ORDER</i>
OPP	<i>Operational Planning Process</i>
OS	Option Stratégique
OTIAD	Organisation Territoriale InterArmées de Défense
p.	Page(s)
PGP	Pôle Graphique de Paris
PIA	Publication InterArmées
PMESII	Politique, Militaire, Économique, Social, Infrastructure, Information
POLMIL	POLitico-MILitaire
PPS	Posture Permanente de Sécurité
PSDC	Politique de Sécurité et de Défense Commune
PME	<i>POLMIL Estimate</i>
PMR	<i>Periodic Mission Review</i>
PNOR	Plan National d'Orientation du Renseignement
POD	<i>Port Of Debarkation</i>
PROT	PROtection
réf.	Référence(s)
REF	Règles d'Engagement de la Force
RESÉVAC	ÉVACuation de RESsortissants
RETEX	RETOur d'EXpérience
RIM&CI	Renseignement d'Intérêt Militaire et Contre-Ingérence
ROE	Règles Opérationnelles d'Engagement
SACEUR	<i>Supreme Allied Command(er) EUROpe</i>
SCEM/OPS	Sous-Chef d'État-Major OPérationS
SCEM/RI	Sous-Chef d'État-Major Relations Internationales
SD-SD	Sous-Directeur Synergie Doctrinale
SGDSN	Secrétariat Général de la Défense Nationale
SHAPE	<i>Supreme Headquarters Allied Powers in Europe</i>
SIC	Système d'Information et de Commandement
SOP	<i>Standing Operating Procedure</i>
SOR	<i>Statement Of Requirements</i>
SPAC	Service Parisien d'Administration Centrale
SPOD	<i>SeaPort of Debarkation</i>
SUPPLAN	<i>SUPport PLAN</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
TN	Territoire National
TOA	<i>Transfer of Authority</i>

Partie II – Termes et définitions

Les glossaires de référence sont :

- a. La **PIA-7.2.6-3_GIAT-O(2012)**, *Glossaire interarmées de terminologie opérationnelle* ;
- b. L'**AAP-6**, *Glossaire OTAN de termes et définitions (édition 2011)*.

Acteur <i>Actor</i>	Personne ou organisation, incluant des entités étatiques ou non, qui intervient dans un domaine. <i>Note : Un acteur peut être vu comme un système qui interagit avec d'autres systèmes.</i>
Anticipation stratégique	L'anticipation stratégique a pour but de dégager à l'horizon 6-24 mois, tous les éléments d'appréciation nécessaires au CEMA pour anticiper un éventuel engagement opérationnel des forces armées ou modifier des déploiements existant. Cette phase est un préalable à l'élaboration des options stratégiques qui pourront, <i>in fine</i> , être proposées à l'autorité gouvernementale.
Appréciation de situation	Procédé de raisonnement logique qui permet au chef de prendre en considération tous les facteurs influant sur la situation militaire et d'arriver à une décision concernant la conduite à adopter en vue de l'accomplissement de sa mission.
Campagne	Ensemble d'opérations militaires planifiées et conduites pour atteindre un objectif stratégique dans un délai et une zone géographique donnés, impliquant généralement des forces maritimes, terrestres et aériennes (glossaire interarmées).
Concept d'opérations <i>Concept of operations (CONOPS)</i>	Expression des intentions du chef militaire décrivant l'utilisation des forces et des moyens mis à sa disposition pour atteindre les objectifs fixés de son niveau de responsabilité.
Concept stratégique <i>Strategic concept</i>	Expression du déroulement général d'une opération qui décrit la synergie des actions militaires et non militaires (domaines diplomatique, de l'information, militaire et économique) pour atteindre l'état final recherché.
Cycle décisionnel <i>Decision-making process</i>	Ensemble des phases qui permettent une prise de décision par un niveau de responsabilité (glossaire interarmées).
Directive initiale de planification (DIP) <i>Initiating Directive</i>	Document qui initialise le processus de planification opérationnelle. Construite autour d'une option stratégique, elle traduit la forme générale et le cadrage de l'engagement envisagé.
Dossier thématique d'anticipation (DTA)	Le DTA est une étude permettant de rassembler rapidement et succinctement des informations concernant la situation d'une zone, d'un pays ou d'une problématique régionale. Afin d'envisager les conditions d'un engagement opérationnel éventuel, il propose des scénarios d'évolution de la situation et des indicateurs de suivi. Il peut ouvrir la réflexion sur des orientations politico-militaires.
Directive stratégique de Planification (DSP)	Document clé qui lance la phase orientation de la planification de niveau opératif.
Effet	Suite, résultat ou conséquence d'une ou plusieurs actions sur l'état physique ou comportemental d'un système ou d'un élément constitutif d'un système.
État final recherché (EFR).	Situation à obtenir à la fin d'une opération, concrétisant ainsi la

<i>End State</i>	<p>réalisation de l'objectif politique. Il est global et recouvre plusieurs aspects : social, militaire, économique, humanitaire, institutionnel, sécuritaire, etc.</p> <p><i>Note : sa définition permet de déterminer les critères de réussite de l'opération.</i></p>
Expertise de théâtre	Ensemble des connaissances nécessaires à la réflexion du chef militaire préparant une opération sur un théâtre.
GAS	Groupe de travail présidé par le CEMA chargé d'établir, dans un cycle annuel, les priorités opérationnelles dans les domaines du renseignement, de la planification et de la coopération militaire en soutien des opérations.
Groupe d'anticipation stratégique de circonstance (GASC)	Groupe d'anticipation stratégique réuni à la demande pour des situations d'urgence.
Groupe d'initialisation <i>Initial planning group</i>	Groupe de travail chargé d'élaborer les options stratégiques, de préparer les dossiers des conseils de défense et de sécurité nationale et de rédiger la directive initiale de planification une fois l'option choisie.
Groupe de Planification Opérationnelle (GPO) <i>Strategic Operational Planning group (SOPG)</i> <i>Joint Operational Planning Group (JOPG)</i>	<p>Groupe de travail interarmées chargé de mener les travaux de planification opérationnelle.</p> <p>GPOS au niveau stratégique.</p> <p>GPOO au niveau opératif.</p>
Instructions complémentaires de planification <i>Cdr planning guidance</i>	Document rédigé par la cellule de planification et qui prend en compte les remarques du commandant du niveau stratégique à l'issue de la phase d'analyse de la mission (glossaire interarmées).
Lignes d'engagement stratégiques <i>Lignes of engagement</i>	Équivalent des lignes d'opération pour le niveau stratégique. Elles sont développées dans une logique d'approche globale.
Lignes d'opération <i>Lines Of Operation (LOO)</i>	Dans un plan d'opération opératif, lignes logiques agençant les conditions décisives entre elles en vue d'atteindre les objectifs et, <i>in fine</i> , l'état final recherché.
Limitations <i>Limitations</i>	<p>Les limitations encadrent les modalités de réalisation de l'opération. Elles sont fixées par l'autorité politique, l'organisation multinationale en charge de l'opération ou le CEMA. Elles sont de deux natures :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les restrictions (<i>restraints</i>) : directives constituant une limite ou correspondant à une interdiction de mener certaines actions particulières. Elles peuvent être de deux natures : internes (ce que l'on ne veut pas faire) ou externes (ce que l'environnement extérieur nous impose de ne pas faire) ; - les obligations (<i>constraints</i>) : directives qui imposent des actions spécifiques qui doivent être menées. Elles peuvent être de deux natures : internes (ce que l'on veut faire) ou externes (ce que l'environnement extérieur nous impose de faire).
Mémoire de proposition	Au niveau stratégique, document qui développe les propositions d'options stratégiques. Au niveau opératif, le mémoire de proposition est le document correspondant au <i>Decision Brief</i> (DB) qui développe les propositions de modes d'action (MA).
Mode d'action (MA) <i>Course Of Action (COA)</i>	<p>Option qui permet d'accomplir une mission ou une tâche, et à partir de laquelle sera développé un plan détaillé.</p> <p><i>Note : le mode d'action est caractéristique du niveau opératif.</i></p>

Objectif militaire <i>Military objective</i>	But militaire à atteindre au travers de l'engagement des forces armées au cours d'une opération. Voir aussi : objectif opératif ; objectif politique ; objectif stratégique ; objectif tactique.
Objectif opératif <i>Operational objective</i>	But militaire que doit atteindre le commandant de la force dans la conduite de l'opération sur le théâtre. L'atteinte des objectifs opératifs permet <i>in fine</i> d'obtenir les conditions requises pour l'atteinte des objectifs stratégiques.
Objectif politique. <i>Political objective</i>	L'objectif politique d'une opération est le but poursuivi par l'autorité politique. Il peut être celui d'un ensemble de nations (ONU, OTAN, UE, coalition...) qui partagent une vision finale partagée
Objectif stratégique <i>Strategic objective</i>	Les objectifs stratégiques sont les buts militaires décisifs dont l'atteinte conditionne la réalisation du volet militaire de l'EFR. Ils sont généralement peu nombreux. Les objectifs stratégiques sont élaborés par la mise en rapport des finalités avec l'évaluation de la situation.
Option globale	Réponse à une crise ou un conflit qui intègre l'emploi de tous les instruments de puissance (diplomatique, militaire, information, économique).
Option Stratégique (OS). <i>Military Response Option</i>	Volet militaire de l'option globale. Elle définit un certain nombre de voies, moyens et modalités pour atteindre les objectifs stratégiques et <i>in fine</i> contribuer à l'atteinte de l'objectif politique. Elle définit également les ambitions nationales dans un cadre international.
Plan d'opération OPLAN	Plan d'exécution établi pour une opération ou une série d'opérations liées, à mener simultanément ou successivement. Dans sa forme, le plan d'opération (<i>OPLAN</i>) est un <i>CONOPS</i> qui intègre les forces générées et auquel est jointe une série d'annexes développant tous les aspects de l'opération.
Plan de campagne <i>Campaign plan</i>	Type de plan d'opération décrivant la stratégie d'ensemble et fournissant une base de planification pour coordonner une série de plans d'opérations connexes dans la même zone d'opérations.
Plan de circonstance <i>Contingency plan</i>	Plan d'anticipation qui concerne une zone géographique particulière (<i>Contingency Plan [COP ou CONPLAN]</i>). En principe, il n'est pas applicable en l'état en raison des nombreuses présuppositions qui le conditionnent. Il doit cependant être suffisamment détaillé pour permettre d'identifier des paramètres dimensionnant, comme les capacités et les forces nécessaires. Il fait l'objet de mises à jour régulières.
Plan générique <i>Generic plan</i>	Plan générique (<i>Generic Plan [GCOP]</i>) : Plan de base mis au point en vue d'opérations types dont certains éléments de planification n'ont pas encore été pleinement identifiés ou ne peuvent être estimés. Contrairement au <i>COP</i> , ils ne concernent pas un pays ou une région donnés, mais un type d'opération (embargo, démonstration de force...) ou une menace générique transnationale telle que décrite dans le <i>MC 161</i> . Ils n'identifient que les capacités générales nécessaires pour remplir la mission.
Planification d'anticipation <i>Advance planning</i>	Travaux de planification opérationnelle établis hors crise déclarée, soit pour faire face à une menace possible ou probable, soit comme étude pour consolider ou nourrir les orientations politico-militaires, sans impliquer à ce stade un engagement opérationnel.
Planification d'exécution <i>Crisis response planning</i>	Voir : planification de mise en œuvre.
Planification d'urgence	Planification exécutée en cas de crise soudaine.

<i>Emergency planning</i>	<p>Notes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elle constitue un cas particulier de la planification de mise en œuvre. Les trois niveaux sont menés en parallèle. Dans un cadre national, la planification et la conduite sont menées de façon conjointe.
<p>Planification de mise en œuvre <i>Crisis response planning</i></p>	<p>Planification visant, en réponse à une crise imminente ou déclarée, à préparer un plan d'opération dont la probabilité de mise en œuvre à court terme est élevée.</p> <p>Notes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - elle induit en parallèle le développement de dossiers d'objectifs. Dans ce cas, la planification opérationnelle est menée aux trois niveaux : stratégique, opératif, puis tactique ; - la planification de mise en œuvre inclut la planification d'urgence. <p><i>Aussi appelé : planification d'exécution.</i> <i>Voir aussi : planification d'urgence.</i></p>
<p>Planification opérationnelle <i>Operation planning</i></p>	<p>Au sens strict, la planification opérationnelle est une procédure formelle d'élaboration de la suite ordonnée des effets destinée à atteindre un état final recherché. Elle se traduit généralement par un plan d'opération.</p>
<p>Présuppositions <i>Assumptions</i></p>	<p>Hypothèses qui conditionnent la validité de la planification étudiée.</p>
<p>Ré-appréciation de situation militaire <i>Military situation reassessment process</i></p>	<p>Dans le suivi de la situation militaire, étude menée à la suite d'une évolution importante d'un paramètre pour déterminer dans quelle mesure celle-ci remet en cause les principales conclusions de l'étude initiale, puis adapter si nécessaire les décisions prises.</p>
<p>Référentiel stratégique</p>	<p>Le référentiel stratégique rassemble les ambitions et les intérêts stratégiques nationaux pour la zone ou la problématique considérée.</p> <p>Note : <i>Dans le cadre de la rédaction des dossiers thématiques d'anticipation, ces paramètres servent de référence pour élaborer les scénarios prospectifs favorables.</i></p>
<p>Système</p>	<p>Ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'un but.</p>
<p>Travaux pré-décisionnels</p>	<p>Les travaux pré-décisionnels ont pour finalité de proposer au CEMA des réponses militaires (options, contributions, ajustements), lors d'une crise, une perspective de crise, ou en accompagnement de toute réflexion traitant de sécurité nationale.</p>
<p>Veille stratégique militaire <i>Military strategic monitoring</i></p>	<p>Ensemble des mesures et processus permettant le suivi permanent et l'analyse des situations géostratégiques. Elle permet d'évaluer les menaces, de préciser le contexte dans lequel pourrait se dérouler une opération et de fournir aux décideurs et aux forces le renseignement adéquat.</p>
<p>Vulnérabilités critiques <i>Critical Vulnerabilities</i></p>	<p>Faiblesses du centre de gravité pouvant faire l'objet d'une action contribuant à sa neutralisation ou à sa destruction. Faiblesses critiques et atteignables d'un système.</p> <p>Notes : <i>Ces vulnérabilités critiques sont identifiées dans la pratique parmi les faiblesses des exigences fondamentales du centre de gravité.</i></p>

Résumé

DIA-5(B)_A&PS(2013)

1. La DIA-5(B)_A&PS(2013) *Anticipation et planification stratégiques* décrit le processus décisionnel régissant l'engagement opérationnel des forces armées françaises. Elle s'inscrit dans une logique « interarmées – interministérielle – internationale » en parfaite cohérence avec les processus en vigueur dans l'OTAN, tout en tenant compte des spécificités nationales.
2. Ce processus se déroule en six grandes phases : la veille stratégique, l'anticipation stratégique, les travaux pré-décisionnels, la planification opérationnelle, la conduite des opérations et, enfin, le désengagement. Cette doctrine se concentre essentiellement sur les phases 2 à 4.
3. Développée dans le chapitre 2, l'anticipation stratégique a pour but de dégager à l'horizon de 6 à 24 mois, tous les éléments d'appréciation nécessaires au Chef d'état-major des armées (CEMA) pour préparer ou modifier des engagements opérationnels en cas de crise émergente ou potentielle. Le Groupe d'anticipation stratégique (GAS) fixe les priorités dans ce domaine.
4. Les travaux pré-décisionnels visent à établir les bases politico-militaires à partir desquelles sont proposées les options stratégiques. Ces travaux sont développés dans le chapitre 3.
5. Le chapitre 4 décrit le processus propre de la planification opérationnelle, sans détailler les méthodes de planification, mais en précisant les interactions entre les niveaux stratégiques et opératifs.



Ce document est un produit réalisé par le Centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations (CICDE), Organisme interarmées (OIA) œuvrant au profit de l'État-major des armées (EMA). Point de contact :

École militaire
21, place JOFFRE
75700 PARIS SP 07

Par principe, le CICDE ne gère aucune bibliothèque physique et ne diffuse aucun document sous forme papier. Il met à la disposition du public une bibliothèque virtuelle unique réactualisée en permanence. Les documents classifiés ne peuvent être téléchargés que sur des réseaux protégés.

La version électronique de ce document est en ligne sur les sites Intradef et Internet du CICDE à l'adresse <http://www.cicde.defense.gouv.fr> à la rubrique *Corpus conceptuel et doctrinal interarmées français (CCDIA-FRA)*.