



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



Personnel en opérations

**Doctrine interarmées
DIA-1.0_PERS(2013)**

N° 163 /DEF/CICDE/NP du 26 septembre 2013

Amendée le 25 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 d'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 partagés 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 *Personnel en opérations*, la Doctrine interarmées (DIA)-1.0 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

Maréchal des logis-chef (TA) Noeline Y BIOH-KNUL
Maître Frank MARTINEZ

Crédits photographiques

SIRPA Terre - SIRPA Air - SIRPA Mer

Imprimé par

EDIACAT
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

Dépôt légal

Octobre 2013

ISBN 978-2-11-131166-4



DIA - 1.0_PERS(2013)

PERSONNEL EN OPÉRATIONS

N° 163/DEF/CICDE/NP du 26 septembre 2013

Amendée le 25 juin 2014

(PAGE VIERGE)

Lettre de promulgation

Paris, le 26 septembre 2013
N° 163/DEF/CICDE/NP

Objet : Promulgation de la Doctrine interarmées « Personnel en opérations ».

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 Personnel en opérations (DIA-1.0_PERS (2013)) est promulguée.

Vice-amiral 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 A (voir page 59).
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 la fausse couverture est corrigé (**en caractères romains, gras, rouge**) 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	Insertion d'un paragraphe au chapitre 3 section 1.	CICDE	25 juin 2014
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			

(PAGE VIERGE)

Références

- a. **DIA-01 (2011), Doctrine d'emploi des forces**, n°127/DEF/CICDE/NP du 12 juillet 2011.
- b. **DIA-3 (2010), Commandement des engagements opérationnels**, n°217/DEF/CICDE/DR du 30 juillet 2010.
- c. **DIA-4 (2013), Le Soutien aux engagements opérationnels**, n°040/DEF/CICDE/NP du 14 mars 2013.
- d. **PIA-1.3.10 (1997), Soutien psychologique des personnels engagés dans les opérations extérieures**, n°788/DEF/EMA/EMP.1/DR du 9 juillet 1997.
- e. Politique interarmées des sas de fin de mission, note n°D_10_001227/DEF/EMA/EMP.1/NP du 28 septembre 2010.
- f. Plan d'action troubles psychiques post-traumatiques dans les Armées, n°564/DEF/DCSSA/AST/TEC du 10 mars 2011.
- g. **RDIA-2013/001, Réseaux sociaux : nature et conséquences pour les forces armées**, n°67/DEF/CICDE/NP du 19 avril 2013.
- h. **PIA-1.3 (2008), Mémento de l'état-civil en opérations extérieures**, n°080/DEF/EMA/ORG/BMAA/NP du 24 mai 2008.
- i. Laïcité et liberté religieuse, recueil de textes et jurisprudence, Les éditions des Journaux officiels, octobre 2011.
- j. Plan d'action « Harcèlement, Discrimination, Violences sexuels dans les armées » (HDV) suite au rapport de la mission d'enquête sur les cas de harcèlement, agressions et violences sexuels dans les armées, n°034/DEF/IGAT/NP-n°14-117/DEF/CGA/NP/BD du 04 avril 2014.

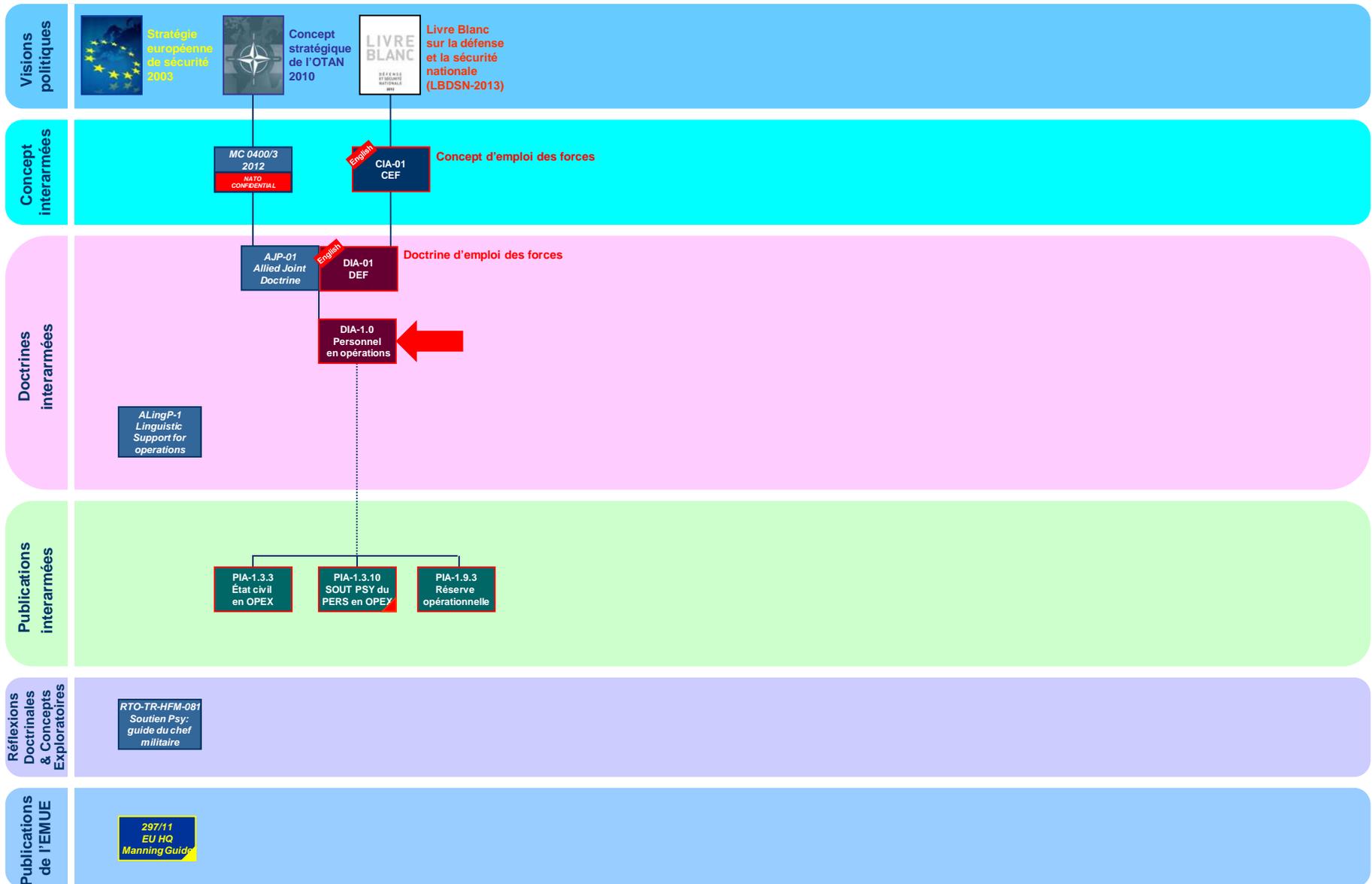
Préface

1. Le Plan stratégique des armées (PSA) 2015 rappelle la place essentielle des forces morales dans la réussite de la mission des armées. De fait, les engagements récents de nos forces confirment une nouvelle fois l'importance du facteur humain dans la conduite des opérations. A l'inverse, insuffisamment pris en compte ou ignoré, ce facteur pourrait obérer durablement nos capacités opérationnelles.
2. Ce document vient combler un vide en matière doctrinale concernant le domaine « personnel en opérations » ou composante humaine de nos forces en opérations. S'appuyant sur les retours d'expérience les plus récents, il fait la synthèse des divers documents disponibles. Il structure les connaissances du domaine afin de lui conférer une robustesse doctrinale, garantie d'une prise en compte à sa juste mesure. Par ailleurs, il place le personnel au cœur des préoccupations en matière opérationnelle.
3. La doctrine s'adresse à tous les niveaux hiérarchiques de la chaîne de commandement, organique et opérationnelle, et aux services et directions spécialisés, impliqués dans la préparation, le soutien et le suivi du personnel en opérations, avant, pendant et après le déploiement.
4. Cette doctrine, à visée opérationnelle, n'a pas vocation à se substituer aux documents de politique de ressources humaines et d'organisation. Elle en constitue néanmoins le prolongement voire la traduction sur le plan opérationnel.

(PAGE VIERGE)



Domaine 1 *Personnel*



(PAGE VIERGE)

Fiche pour le lecteur pressé

Les ressources humaines et les forces morales qui les animent constituent deux des trois piliers du potentiel opérationnel des forces armées.

Le **potentiel humain** est la résultante de l'interaction entre ressources humaines et forces morales. Facteur clé des opérations, il constitue un démultiplicateur d'efficacité opérationnelle qui accroît la performance des forces.

Les militaires en opérations sont soumis à un stress opérationnel permanent, dont l'intensité varie selon les théâtres, le type de mission et les risques associés. Confronté aux risques physiques (blessures), aux risques psychiques affectant les individus et aux risques psychosociaux affectant les groupes, le personnel développe des réactions de stress qui peuvent avoir des conséquences sur le potentiel opérationnel.

Suivant le cycle du déploiement du personnel en opérations, de la préparation de la mission au suivi des individus à la fin de la mission, en passant par les différentes facettes du soutien (moral, psychologique, matériel, religieux et social), la doctrine décline les fonctions et les actions contributrices à la préservation de ce potentiel opérationnel.

Elles sont articulées autour de la fonction commandement, qu'elle soit du niveau organique ou opérationnel, et résultent d'un travail en étroite coordination entre les forces et les services spécialisés.

La **fonction Effectifs** a pour objectif la répartition rationnelle de la ressource en personnel qualifié, afin d'armer efficacement les postes opérationnels (états-majors, forces constituées, détachements).

Le **soutien psychologique** vise la prévention, la maîtrise et la résolution des situations anxiogènes, la préservation de l'équilibre psychologique individuel et collectif, afin de maintenir *in fine* les capacités opérationnelles des forces. Action coordonnée du commandement, il s'appuie notamment sur l'expertise médico-psychologique du service de santé des armées.

Le **soutien religieux** est assuré par les aumôniers militaires et a pour objectif de procurer un soutien culturel, spirituel et moral pour le personnel déployé en opérations qui le souhaite. C'est une obligation légale qui s'impose au commandement, même si celui-ci garde la prérogative de sa mise en œuvre.

Le **soutien social** permet de concilier au mieux la vie familiale du personnel et les sujétions particulières de la condition militaire, notamment en cas de déploiement ou de projection.

Le **soutien logistique et administratif** n'est pas développé car il est abordé par ailleurs dans la DIA-4 sur le soutien aux engagements opérationnels.

(PAGE VIERGE)

Sommaire

	Page
Chapitre 1 - Le périmètre de la doctrine	17
Section I – Description.....	17
Section II – Les modalités.....	18
Chapitre 2 - La dimension humaine des opérations	23
Section I – Un facteur clé des opérations	23
Section II – L’environnement opérationnel.....	24
Section III – Le personnel	26
Chapitre 3 - L’organisation	31
Section I – Le commandement	31
Section II – Les fonctions et actions contributrices	32
Chapitre 4 - La fonction Effectifs.....	36
Section I – Organisation	36
Section II – Modalités	37
Chapitre 5 - Le soutien psychologique	42
Section I – Principes	42
Section II – Organisation	42
Section III – Modalités : phase en amont de l’opération	44
Section IV – Modalités : phase opérationnelle.....	45
Section V – Modalités : phase en aval de l’opération	49
Chapitre 6 - Le soutien religieux	52
Section I – Principes.....	52
Section II – Organisation	52
Section III – Modalités	53
Chapitre 7 - Le soutien social.....	57
Section I – Principes.....	57
Section II – Organisation	57
Section III – Modalités	58
Annexe A - Demande d’incorporation des amendements	61
Annexe B - Lexique	63
Partie I – Sigles, acronymes et abréviations.....	63
Partie II – Termes et définitions	64
Résumé (quatrième de couverture).....	66

(PAGE VIERGE)

Section I – Description

101. La doctrine du « personnel en opérations » ne recouvre pas une fonction opérationnelle en tant que telle. Elle décrit un domaine transverse regroupant des fonctions, des actions, des processus au profit de la dimension humaine des opérations.
102. Elle permet l'identification de toutes les implications de la dimension humaine de nos forces en opérations, dans ses aspects physiques et immatériels, à des fins d'efficacité opérationnelle. Elle rappelle les principes d'un domaine essentiel qui ne peut être ni ignoré, ni placé au second plan.
103. Elle a pour objectif principal l'articulation équilibrée entre le déroulement des opérations et la préservation du potentiel humain. À ce titre, elle est un guide au profit du commandement en opérations pour toutes les questions relatives au facteur humain.
104. Même si elle prend en compte les interactions entre les forces en opérations et leur environnement opérationnel, elle n'en traite pas la problématique.
105. Elle recouvre deux aspects distincts mais intrinsèquement liés, dont l'objectif est de permettre une gestion optimale du potentiel humain pour et pendant les opérations : un versant matériel et un versant moral.
 - a. Le **versant matériel** a trait aux contributions à la génération de forces, à l'armement des postes, à la gestion des flux de personnel, à leur soutien logistique et administratif sur les théâtres.
 - b. Le **versant moral** a trait aux actions liées au maintien de l'état psychologique, du bien être mental et du moral du personnel.

Le cycle du déploiement

106. Le domaine du « personnel en opérations » est rythmé par le cycle du déploiement du personnel. Le cycle du déploiement suit une structure ternaire avec un « avant », un « pendant » et un « après ». Il définit un continuum de l'action, les différentes phases étant étroitement liées les unes aux autres.
107. Le cycle du déploiement est un cycle caractérisé par des phases bien identifiées dans le temps. Ce cycle structure les mentalités du personnel concerné par le déploiement, par conséquent il appartient également au domaine du ressenti, de la perception. Un cycle émotionnel du déploiement accompagne ainsi le cycle temporel.
 - **Phase en amont de l'opération**
108. Cette phase correspond à la préparation de la mission avant le déploiement.
109. L'objectif de cette phase est de préparer le plus efficacement possible le personnel à la mission sur le théâtre. Elle prend également en compte les conséquences du départ sur l'environnement humain proche (familles).
110. Cette phase conditionne fortement la réussite de la phase suivante et détermine en grande partie le succès de l'opération.

- **Phase opérationnelle**

111. Cette phase correspond à l'accomplissement de la mission sur le théâtre des opérations.
112. Elle peut également comporter une phase intermédiaire entre l'opération proprement dite et le retour définitif. Cette période transitoire constitue un « entre deux phases » pour les individus : s'ils ne sont plus tout à fait en mission opérationnelle, ils ne sont pas encore revenus à la vie professionnelle et familiale habituelle.

- **Phase en aval de l'opération**

113. Cette phase est postérieure au retour de la mission.
114. Le temps du retour est une période cruciale qui peut mettre à l'épreuve les capacités de réadaptation des militaires projetés et les capacités de réharmonisation familiale. Cette phase a pour objectif de réinsérer le personnel dans son environnement familial, son environnement professionnel (retour en unité), de le remettre en condition.
115. Le cycle court du déploiement s'inscrit dans une dynamique à plus long terme, le personnel ayant vocation à être de nouveau projeté. Le cas échéant, la phase en aval d'une opération peut immédiatement précéder un nouveau déploiement.
116. Par ailleurs, cette phase peut durer bien au-delà du retour de mission voire de la fin du service actif d'un personnel, notamment lors de l'apparition de troubles psychiques post-traumatiques.

Portée de la doctrine

117. La doctrine du « personnel en opérations » prend en compte les catégories suivantes :
 - a. Le personnel militaire, chefs et subordonnés, qu'il soit d'active ou de réserve ;
 - b. Les familles du personnel projeté ;
 - c. Le personnel civil de recrutement local (PCRL).
118. Toutes les missions opérationnelles comprennent une dimension humaine. Néanmoins, l'impact sur le potentiel humain diffère selon la nature de la mission, les conditions d'engagement, les caractéristiques du théâtre ou les spécificités du milieu dominant. Par conséquent, bien qu'elle soit à vocation interarmées, cette doctrine ne peut aborder toutes les particularités liées à la diversité des situations opérationnelles.
119. Ni les missions intérieures, ni les processus spécifiques mis en œuvre sur le théâtre national (TN) ne sont abordés. La prise en compte de la dimension humaine de ces opérations s'appuie sur les dispositifs permanents des forces armées (soutien administratif et logistique par les bases de défense, gestion des ressources humaines, protocoles pour le soutien psychologique, etc.). Néanmoins en certaines circonstances, des processus identiques à ceux développés pour les opérations extérieures (OPEX) peuvent être mis en œuvre pour des missions intérieures (MISSINT)¹.

Section II – Les modalités

120. Dans le cadre du cycle du déploiement, le domaine du « personnel en opérations » est décliné en différentes modalités qui contribuent au potentiel humain des opérations :
 - a. Le contrôle d'aptitude ;
 - b. La préparation ;
 - c. L'organisation ;
 - d. Le soutien ;

¹ Exemple de l'activation d'une cellule de soutien psychologique d'urgence.

- e. La prévention ;
- f. Le suivi.

Le contrôle d'aptitude

- 121. Il a pour objectif de garantir la qualité du personnel devant armer les postes en opérations.
- 122. Ce contrôle est complémentaire de la sélection effectuée lors du recrutement initial (fondée sur une évaluation du potentiel du candidat et de ses aptitudes, qui doivent correspondre à des critères précis et aux attendus du métier).
- 123. Il n'a pas pour objet de remettre en cause la sélection initiale mais de préciser, le cas échéant, des points particuliers en prévision de la spécificité des théâtres ou pour des postes sensibles. Il évalue la capacité à supporter la contrainte globale du métier militaire lors des OPEX (capacité à vivre en collectivité, résistance au stress).
- 124. Le contrôle d'aptitude n'a aucun caractère systématique mais il doit être envisagé selon la dureté des théâtres ou la sensibilité des postes. La décision d'un tel contrôle et sa conduite effective sont de la responsabilité du commandement organique.
- 125. Un dispositif de sélection initiale est mis en œuvre lorsqu'il a pour objectif le recrutement spécifique de personnels civils (PCRL) sur les théâtres d'opérations. Cette sélection revêt un caractère sensible pour des raisons de sécurité². Au-delà des impératifs sécuritaires, les critères de sélection portent principalement sur les compétences détenues et la capacité à s'intégrer au sein de nos forces.

La préparation

- 126. Elle a pour objectif de préparer le personnel à remplir efficacement les missions imparties lors des opérations considérées.
- 127. Cette préparation spécifique s'appuie bien évidemment sur la formation faite en amont, qu'elle soit initiale, de perfectionnement ou de spécialisation. Elle fait l'objet d'une mise en condition avant projection ou déploiement lorsque les circonstances l'exigent.
- 128. La préparation opérationnelle repose sur l'entraînement le plus réaliste possible. Un bon entraînement augmente la confiance en soi, en ses pairs et dans les chefs. Cette confiance aide à protéger des effets négatifs du stress et contribue en outre, au développement d'un climat positif au sein des groupes.
- 129. De nature principalement opérationnelle, technique et administrative, la préparation aborde également la dimension comportementale du personnel en opérations, afin de lutter contre les risques de déviations en la matière condamnables moralement et juridiquement. Elle repose sur des fondements éthiques et juridiques. La préparation est de nature professionnelle et psychologique, morale et intellectuelle.
- 130. L'information dispensée pendant la préparation ne doit pas générer d'attentes excessives qu'on ne peut satisfaire sur le théâtre des opérations. Les risques de déception peuvent engendrer une démotivation du personnel.
- 131. L'information faite aux familles entre également dans le périmètre de la préparation du personnel.

² Ingérence, espionnage, voire attaques armées.

L'organisation

132. Elle a pour objectif d'allouer et de répartir avec pertinence les ressources humaines mobilisées pour les opérations.
133. Ses principes permettent une utilisation optimisée des compétences et des qualifications du personnel, notamment dans le cadre de la constitution des états-majors opérationnels.
134. Elle est à distinguer des politiques d'organisation des dispositifs permanents du temps de paix et ne concerne pas les unités déjà constituées (ex : équipages de navires).

Le soutien

135. Il a pour objectif de préserver le potentiel humain, élément clé des capacités opérationnelles des forces engagées, tant sur le plan matériel que moral. Il est décliné en soutien moral, matériel, social, psychologique et religieux.
136. Le périmètre du soutien du personnel inclut les familles et les proches, notamment sur le plan moral et social.

- **Soutien moral**

137. Le moral est une capacité à surmonter l'adversité, à durer, en maintenant ses facultés intellectuelles et psychiques, en gardant une stabilité émotionnelle. Il est également un niveau de motivation et d'enthousiasme des militaires pour accomplir les objectifs de la mission. Un moral élevé a une influence positive sur la performance et il est associé à une réduction des victimes du stress. Sa préservation est essentielle à la conduite et à la réussite des opérations
138. La préservation du moral est une démarche globale fondée sur un ensemble de mesures concrètes, dans le but d'améliorer les conditions de vie du personnel en opérations.

- **Soutien matériel**

139. Il permet la satisfaction des besoins physiques du personnel afin de leur procurer la capacité à durer sur les théâtres d'opérations.
140. Au-delà de ses aspects logistiques, le soutien matériel contribue au soutien moral.

- **Soutien psychologique**

141. Le soutien psychologique s'adresse au psychisme de l'individu. Il permet de soigner les blessures psychiques ou blessures dites « invisibles », parfois plus difficiles à admettre que les blessures physiques. Il contribue au bien être mental du personnel.
142. Il est articulé en soutien médico-psychologique pour répondre aux risques médico-psychologiques affectant les individus d'une part, et en soutien psycho-social pour faire face aux risques psychosociaux affectant les groupes d'autre part³.

- **Soutien religieux**

143. Le soutien religieux s'adresse aux personnels qui souhaitent continuer à pratiquer leur religion, en dépit des conditions d'exécution des missions.
144. Il permet également de répondre au besoin d'un réconfort, sous forme de soutien spirituel et moral, qu'il soit exprimé ouvertement ou non. Il constitue une réponse, parmi d'autres, aux questionnements des personnels confrontés à la mort et au danger.

- **Soutien social**

145. Le soutien social complète la notion de soutien en incluant la dimension familiale.

³ Voir chapitre 2, section II.

146. Il est une aide pour le personnel et les familles leur permettant d'affronter les éventuelles difficultés matérielles, administratives ou familiales, liées aux missions et aux opérations extérieures.

La prévention

147. Elle a pour objectif de protéger le personnel de toute nuisance ou élément perturbateur pouvant obérer, ponctuellement ou durablement, la capacité opérationnelle de nos forces.
148. Ces nuisances émanent de l'environnement des théâtres (risques environnementaux, risques sanitaires) et des conditions de réalisation de la mission. Elles constituent des facteurs menaçant potentiellement l'intégrité physique et psychique du personnel.
149. Elle passe par la prévention des risques professionnels en opérations extérieures.

Le suivi

150. Il a pour objectif de faciliter le suivi individuel du personnel après le retour d'opérations.
151. Ce suivi permet la traçabilité des facteurs ayant eu un impact sur les individus (blessure physique, trauma psychique, nuisance environnementale) afin d'assurer, le cas échéant, une prise en charge adaptée et un accompagnement dans la durée après la mission.
152. Il comporte également une dimension collective en intégrant la mémoire des unités. L'empreinte mnésique particulièrement forte de théâtres difficiles implique d'en garder une trace, au titre notamment de la reconnaissance des missions accomplies. Ces informations sont notamment regroupées au sein des journaux des marches et opérations (JMO).
153. Le suivi contribue à la prise en compte rapide de toute information administrative utile sur le plan individuel (récompenses, pensions) et à l'exploitation effective des JMO.
154. En outre, cette modalité permet de tirer des enseignements des retours d'expérience pour préparer judicieusement le personnel aux opérations suivantes.

(PAGE VIERGE)

Chapitre 2

La dimension humaine des opérations

Section I – Un facteur clé des opérations

« L'action d'une armée, d'une troupe sur une autre troupe est à la fois action morale et action matérielle ».

Colonel Ardant du Picq.

201. La Doctrine d'emploi des forces⁴ rappelle que le potentiel opérationnel global des forces armées s'appuie sur trois piliers étroitement interdépendants : les **ressources humaines** et matérielles, la base conceptuelle et intellectuelle de leur emploi, et les **forces morales** de ceux qui les mettent en œuvre.

- **Les ressources humaines**

202. Les ressources humaines constituent, avec les ressources matérielles, les capacités physiques du potentiel opérationnel. Elles sont articulées en unités, en équipages et autres entités structurées en vue de l'action.

203. Les ressources humaines mobilisées lors d'une opération font partie intégrante du système mis en œuvre. Au-delà de ses performances techniques, la qualité d'un système d'armes repose en grande partie sur la qualité du personnel qui le sert.

204. Les ressources humaines mises à contribution se mesurent non seulement par leur volume (effectifs), mais aussi par leurs qualités : qualifications et compétences, niveau de formation et d'entraînement, état d'esprit, niveau de motivation,...

- **Les forces morales**

205. Les forces morales constituent le troisième pilier du potentiel opérationnel.

206. Les forces matérielles et intellectuelles demeurent inefficaces sans les forces morales, même dans un contexte d'hyper technicité. Les forces morales sont déterminantes pour prendre l'ascendant sur l'adversaire.

207. Les forces morales sont fondées sur un ensemble de valeurs individuelles et collectives, elles-mêmes nourries de culture nationale et de traditions militaires, façonnées par l'histoire et inculquées par la formation.

Le potentiel humain

208. Les ressources humaines et les forces morales qui les animent sont étroitement corrélées afin de développer leurs pleines capacités. Le potentiel humain est la résultante de l'interaction entre ressources humaines et forces morales. Il constitue un démultiplicateur d'efficacité opérationnelle qui accroît la performance des forces en opérations.

209. Comme tout potentiel, le potentiel humain doit être préservé et maintenu à un niveau suffisant. Insuffisamment pris en compte voire passablement ignoré, il peut être source de dysfonctionnements voire d'échecs.

210. Il repose notamment sur le bon état psychologique des individus. Le bon état psychologique peut être défini comme étant d'une part, la faculté mentale à affronter les défis du déploiement, quelles que soient les conditions. D'autre part, il représente l'endurance mentale, la résistance

⁴ DIA-01_DEF (2011) Doctrine d'emploi des forces.

et la solidité mentale pour faire face aux rigueurs des missions, allant de l'ennui à la menace vitale⁵.

Section II – L'environnement opérationnel

*Le personnel en opérations est soumis à un **stress opérationnel** permanent, dont l'intensité varie selon les théâtres, le type de mission conduite et les risques associés.*

Un cadre anxiogène

211. Par définition, l'environnement opérationnel constitue un cadre anxiogène car les risques et les menaces qui pèsent sur le personnel y sont nombreux : opérations de combat, etc.
212. Au-delà des risques « traditionnels », les théâtres sont influencés par des facteurs majeurs tels que la multi nationalité des opérations, la multiplicité des acteurs ou l'hybridation des menaces. Le personnel est soumis à ces diverses influences et doit gérer avec discernement les interactions avec l'environnement opérationnel en général, et l'environnement humain des opérations en particulier.
213. Dans une problématique d'approche globale dans la résolution des crises, les opérations sont majoritairement conduites dans un cadre civilo-militaire, en bilatéral ou en multinational, plus rarement dans un cadre national. Le personnel est au contact d'armées étrangères, d'organismes civils, d'acteurs locaux ou extérieurs très variés. Il est confronté à l'altérité, à des cultures et des pratiques différentes dont le sens lui échappe parfois. Il devient plus difficile de discerner les attitudes des uns et des autres (favorables, défavorables ou neutres) au-delà des postures exprimées.
214. La plupart des opérations ont *in fine* pour objectif le soutien des populations, qu'elles soient présentes sur les théâtres d'opérations ou nationales. Or, le personnel peut être confronté à l'hostilité, latente ou manifeste, des populations civiles que l'on aide, notamment lors d'opérations de contrôle de foule.
215. La recherche d'adhésion des populations, ou à défaut leur neutralité bienveillante, est souvent perturbée par des belligérants non-étatiques (factions, groupuscules) agissant principalement dans le champ immatériel des perceptions⁶. S'il doit être combattu, cet ennemi doit être également ménagé car il peut être le collaborateur ou l'allié de demain. Le combattre réclame donc une utilisation mesurée de la force et le développement d'une stratégie subtile, réversible à tout instant.
216. Si le contexte des engagements opérationnels a toujours été complexe, les situations rencontrées sont donc de plus en plus confuses. Le tableau classique alternant situation de conflit et période de paix laisse la place à un continuum temporel où les frontières entre phase de crise et phase post-crise sont brouillées.
217. Ces opérations impliquent souvent des changements de phase. Du fait de la complexité des crises, le personnel engagé en opérations est souvent obligé de s'adapter à des changements soudains de situation et de mener des actions auxquelles il n'était pas forcément préparé au départ de la mission. La mission peut induire *de facto* ce changement de phase.
218. Certaines missions peuvent être perçues comme étant empreintes d'ambiguïté. Elles sont sujettes à des questionnements, des interprétations. L'ambiguïté peut générer un sentiment d'incertitude, notamment si les règles d'engagement sont floues, voire un sentiment d'impuissance lorsqu'il y a perception d'une trop grande retenue dans la maîtrise de la violence (restrictions de tir). L'ambiguïté et l'incertitude sont des facteurs potentiels de stress.
219. La confrontation permanente à des environnements dégradés (pauvreté, problèmes sanitaires, pollution) constitue également un facteur anxiogène.

⁵ NATO Stanag 2565, « A psychological guide for leaders across the deployment cycle », mars 2011.

⁶ Problématique des menaces dites asymétriques.

Le quotidien des opérations

220. Quel que soit le type d'opération, le déroulement de la mission marque toujours une rupture avec la situation dite du temps de paix. Les conditions d'exécution sont souvent éprouvantes. Le manque de sommeil, la fatigue, la tension nerveuse née de la confrontation au danger peuvent affecter rapidement le personnel.
221. En dépit des efforts consentis en la matière, il n'est pas toujours possible de procurer un niveau de confort auquel le personnel est généralement habitué. La promiscuité, le manque de vie privée, voire des problèmes d'hygiène sont mal ressentis. Le personnel accepte des conditions de vie dégradées et une certaine rusticité si une opération est intensive et dangereuse. En revanche, le manque de confort est moins toléré si la mission est moins exposée.
222. La durée des opérations implique une capacité à tenir et à préserver le potentiel humain. Lorsqu'une opération est bien installée ou lorsque l'activité opérationnelle est faible, une routine émoulinante peut s'installer insidieusement et déboucher sur l'ennui.
223. Une force en opération est une organisation humaine spécifique qui évolue en fonction de la situation, de l'environnement opérationnel. Les rapports humains sont plus directs et donc parfois exacerbés, surtout en situation de stress. Cette évolution sera moins facilement gérée par une organisation hétérogène (unités créées pour la mission, surtout dans un cadre multi national) qu'homogène (unités organiques).
224. L'éloignement des familles, de mauvaises nouvelles reçues de celles-ci, une incertitude sur la date du retour, constituent également des soucis potentiels pour le personnel.
225. Le quotidien des opérations est constitué de tout un ensemble de petits désagréments qui pris isolément n'induisent pas de conséquences insurmontables. Cependant l'accumulation de ces faits, parfois anodins, peut contribuer à dégrader les conditions de réalisation de la mission et générer un stress supplémentaire, si le personnel ne peut plus les gérer avec efficacité.
226. Des conditions difficiles dans l'exécution des missions ont un coût certain pour le personnel en opérations et engendrent une pénibilité opérationnelle à ne pas négliger.

Les événements potentiellement traumatisants

227. Sur les théâtres ou pendant les missions opérationnelles, le personnel peut être acteur ou témoin d'événements particulièrement stressants, voire potentiellement traumatisants tels que :
- a. Des actions de combat, des attentats, des accidents ;
 - b. La mort ou la blessure au combat (ou dans un accident) d'un membre de l'unité ;
 - c. Le suicide d'un camarade ;
 - d. La découverte de charniers ;
 - e. La récupération de corps ;
 - f. La vision de crimes de guerre ;
 - g. Etc.
228. Ces événements sont des facteurs supplémentaires de stress qui peuvent avoir un impact profond sur le personnel et son potentiel opérationnel.

Des risques multiformes

229. Au-delà des facteurs de stress induits par le cadre et le déroulement de la mission, les risques pour le personnel sont réels. L'expérience du danger ou sa perspective sont les premiers facteurs de stress.

- **Les risques physiques**

230. Mener une mission opérationnelle sur un théâtre extérieur signifie exercer un métier à risques où l'on peut être tué ou grièvement blessé, avec parfois des séquelles à vie. La confrontation à la mort, pour soi ou pour autrui, peut être permanente.

231. Quels que soient les conditions d'engagement et le type d'opération considéré, la notion de conflit de basse intensité n'existe pas pour le personnel qui est au contact du danger. La basse intensité tue aussi sûrement, bien que plus rarement, que la haute intensité.

- **Les risques médico-psychologiques**

232. Les risques médico-psychologiques ou psychiques affectent les individus, confrontés à des événements potentiellement traumatisants. Le traumatisme psychique est une blessure au même titre qu'une blessure physique.

233. Ces blessures psychiques peuvent évoluer vers des troubles pathologiques, des semaines voire des mois après l'exposition à la situation anxiogène. Des séquelles durables voire définitives altèrent les capacités mentales et relationnelles des individus, et perturbent gravement leur vie affective, sociale et professionnelle.

- **Les risques psychosociaux**

234. Ces risques sont dits psychosociaux car ils affectent les groupes dans leur dimension collective. Ils constituent des facteurs potentiels de désorganisation interne et de délitement des liens interpersonnels, s'attaquant à la cohésion des groupes.

235. Or, cette cohésion est essentielle à l'équilibre de l'individu en opérations. Celui-ci se construit aussi par le groupe d'appartenance constitué des pairs qui ont un vécu identique des opérations, des événements. Le groupe assure une fonction essentielle de ressourcement psychologique.

Les réactions de stress opérationnel sont normales, surtout en situation de combat. Les signes et les symptômes peuvent être d'ordre physique, comportemental, émotionnel ou cognitif. Ni maladies, ni faiblesses, elles constituent au contraire des réponses naturelles face à des événements extrêmes. Le stress est une réaction d'adaptation.

Section III – Le personnel

236. Le facteur humain n'est pas une notion abstraite, ni une variable statistique. Il est riche des individus qui le composent, qu'ils soient investis d'une autorité aux différents niveaux de la hiérarchie ou subordonnés.

237. Même si les fondamentaux du métier des armes ne changent pas, les armées n'échappent pas aux évolutions sociologiques en cours car elles sont le reflet de la société qu'elles protègent. Par conséquent, les armées adoptent le principe d'un juste équilibre entre les impératifs de l'état de militaire et les caractéristiques de leurs personnels.

Un personnel très sollicité

238. Les exigences opérationnelles et la complexité croissante des théâtres ne sont pas sans conséquences sur les individus, surtout lorsque l'environnement opérationnel est particulièrement difficile.

239. Les interactions avec l'environnement humain des opérations sont nombreuses et complexes, du fait notamment de la multiplicité des acteurs et de l'hétérogénéité de leurs modes d'actions,

de leurs objectifs. Elles induisent une surcharge cognitive (trop d'informations) et émotionnelle (trop d'interactions). Elles impliquent également parfois une prise de responsabilité jusqu'au plus petit niveau, voire de l'individu, du fait de la décentralisation de l'action et de la dispersion des unités sur le terrain. Des unités isolées peuvent avoir à prendre des décisions cruciales sans avoir le temps d'en référer à leur hiérarchie.

240. L'exposition aux risques psychosociaux et médico-psychologiques concerne l'ensemble du personnel déployé sur un théâtre d'opérations. Même si certains peuvent sembler plus exposés que d'autres à des facteurs de stress ayant un effet potentiellement traumatique, tout individu peut être sujet au stress opérationnel. Si le vécu des opérations est commun, la perception, le ressenti et les réactions restent essentiellement individuels.
241. Le stress opérationnel, la conscience du danger provoquent des interrogations sur ses propres réactions face aux situations difficiles, éventuellement une incertitude sur son propre comportement et sa capacité à garder la maîtrise de soi. Ces questions revêtent un caractère crucial lorsqu'il s'agit pour un chef militaire de prendre une décision en situation de stress intense.
242. La possibilité de donner la mort mais également la perspective de perdre sa vie peuvent déclencher un questionnement philosophique et éthique, voire existentiel. Le personnel en opérations peut connaître des moments de doute, de fragilité et exprimer des questions de nature spirituelle.
243. Dans un contexte de judiciarisation croissante des opérations extérieures qui ajoute de l'incertitude, sous le projecteur quasi permanent des médias (traditionnels ou liés à internet), obéissant aux règles du droit, le personnel doit observer une rigueur comportementale de tous les instants. Le moindre écart, même non intentionnel sous la contrainte de circonstances spécifiques, peut avoir de graves conséquences tant individuelles que collectives. Les effets sont contreproductifs sur le plan opérationnel car ils entachent la crédibilité voire la légitimité de la force engagée.

Ses attentes

244. L'engagement du personnel à servir au sein des forces armées est matérialisé par la signature d'un contrat explicite entre les deux parties traduisant un contrat moral, implicite celui-ci. Ce contrat implicite repose sur des attentes mutuelles.
245. Les armées attendent beaucoup de leurs personnels, que ce soit en termes de disponibilité, de mobilité géographique, de discipline, de rendement dans l'emploi, de perfectionnement des compétences. Le cas échéant, l'attente peut aller jusqu'à demander de mettre sa vie ou son intégrité physique en danger lors des engagements opérationnels.
246. Les militaires formulent également de nombreuses attentes vis-à-vis de l'institution militaire, pour des raisons purement matérielles, psychologiques ou pour des idéaux :
 - a. Salaire, emploi qualifiant ;
 - b. Sentiment d'appartenir à un groupe d'élite, à une organisation structurée et performante ;
 - c. Besoin de reconnaissance professionnelle, de sécurité ;
 - d. Don de soi, idéal de vie, volonté de servir son pays ;
 - e. Etc.
247. Lors des opérations sur des théâtres extérieurs, les attentes se font plus précises :
 - a. Besoin de donner du sens à l'action, surtout lors de missions perçues comme étant ambiguës ;
 - b. Besoin de reconnaissance des missions accomplies surtout si celles-ci sont difficiles ;

- c. Assurance que les blessures physiques seront traitées efficacement, que les blessures psychiques seront prises en compte ;
 - d. Assurance d'un soutien, par la hiérarchie mais également par la communauté nationale ;
 - e. Assurance d'un contact, si ce n'est régulier ou du moins renouvelé dans la mesure du possible, avec la famille (internet, téléphone et courrier) ;
 - f. Besoin de pratiquer sa religion ou de bénéficier d'un réconfort spirituel ;
 - g. Etc.
248. Ces attentes du personnel, conscientes ou inconscientes, constituent souvent le socle des motivations à l'engagement. Elles évoluent dans le temps et sont propres à chaque individu, mais elles ont pour point commun de constituer le substrat psychologique du contrat moral. La gestion des attentes est dès lors incontournable pour maintenir le niveau des motivations.
249. Si les attentes ne sont pas remplies ou le sont imparfaitement, la déception engendre la désillusion qui peut générer à son tour le mécontentement. Les termes du contrat implicite sont alors rompus. Les réponses comportementales du personnel peuvent aller de la résignation passive à l'insubordination, voire au départ de l'organisation. À des degrés divers, ces stratégies individuelles peuvent obérer durablement la capacité opérationnelle des unités concernées.
250. Une ressource est par définition rare et donc précieuse. Les viviers de recrutement du personnel militaire ne sont ni extensibles, ni garantis pour les armées. La prise en compte des attentes du personnel doit donc faire l'objet du plus grand soin, sous peine du risque d'une attrition élevée.

L'environnement familial

251. Le panorama sur le personnel doit également mentionner la sphère familiale. Cette sphère regroupe les conjoints (mariage, concubinage, pacte civil de solidarité), les enfants, les ascendants.
252. La famille, quelle que soit sa forme ou sa composition, est très souvent un élément majeur de l'équilibre personnel de l'individu car elle constitue généralement la cellule de base pour se ressourcer. La famille est par conséquent une variable qui doit être prise en compte à sa juste mesure.
253. Les problèmes familiaux s'arrêtent rarement aux portes des enceintes militaires, en dépit des intentions louables de chacun de séparer la sphère privée de la sphère professionnelle. En garnison, à la base ou au port, l'interférence éventuelle de ces deux sphères n'a généralement pas d'impact majeur car il est relativement aisé de régler les problèmes en étant présent physiquement.
254. En revanche lors d'opérations extérieures, la séparation et l'éloignement exacerbent les problèmes. Les familles doivent faire face seules alors que toutes n'ont pas, en l'absence du militaire déployé, les ressources internes suffisantes pour répondre aux problèmes posés.
255. Pour les familles l'apparition des problèmes s'ajoute au stress quotidien lié à la séparation, à la peur de perdre le militaire déployé ou de le voir revenir grièvement blessé. La confrontation à ces facteurs anxiogènes peut constituer une épreuve positive et conforter ainsi les capacités de résilience des proches. À l'inverse, elle peut tout autant être source de dégradation voire de délitement des liens au sein de la cellule familiale.
256. Par conséquent, les familles peuvent exprimer des attentes très fortes vis-à-vis de l'institution militaire lors des opérations et des déploiements :
- a. Maintien du lien avec le personnel projeté (courrier et communication par internet par exemple) ;

- b. Aide pour résoudre des problèmes pratiques (soldes, démarches administratives, etc.) ;
 - c. Soutien moral et psychologique accru pour des théâtres d'opérations difficiles ;
 - d. Communication régulière d'informations sur le déroulement de la mission ;
 - e. Explication du sens de certaines opérations lorsqu'elles sont sujettes à débat dans la société.
257. *De facto* les problèmes familiaux en base arrière peuvent devenir pour le personnel en opérations un facteur de stress supplémentaire et avoir une incidence négative sur leur comportement, leur concentration sur la mission impartie, voire leur efficacité.
258. La variable « famille » doit donc être impérativement prise en compte à sa juste mesure pendant le cycle des opérations, elle ne peut aucunement être reléguée à la sphère privée du personnel projeté.

Soumis à de multiples contraintes sur les théâtres d'opérations, qui ne sont pas sans risques pour leur bien être mental et leur santé, le personnel exprime de fortes attentes vis-à-vis de l'institution militaire.

(PAGE VIERGE)

301. Les modalités du domaine du « personnel en opérations » reposent sur des fonctions opérationnelles, des actions spécifiques ou des politiques générales articulées autour de la fonction commandement.

Section I – Le commandement

Généralités

302. Les chefs militaires ont l'autorité conférée pour diriger, coordonner et contrôler des forces. Cette autorité se traduit par des prérogatives et des responsabilités vis-à-vis du personnel. Elle implique notamment une responsabilité légale et morale dans le domaine du personnel en opérations, elle ne peut être réduite à un simple volet relatif à la gestion des effectifs.
303. À tous les niveaux de la hiérarchie, les chefs militaires s'appuient sur les fondamentaux de l'art du commandement dont la capacité à motiver les subordonnés. Reposant sur des principes simples et de bon sens, ces fondamentaux paraissent évidents mais sont faciles à oublier, surtout en situation de stress opérationnel intense.
304. Les chefs militaires sont tenus de connaître et de prêter attention à leurs subordonnés. Au-delà des qualités de leadership demandées, ils développent des capacités d'écoute, de la considération, un souci du facteur humain et du bien-être du personnel. À ce titre, il est de la responsabilité du commandement de garantir l'utilisation pertinente du potentiel humain, de le préserver. Le style de commandement est adapté en conséquence.
305. Un commandement équilibré et juste a une influence positive sur le bien être du personnel, sur son moral. Une confiance envers le commandement facilite l'adhésion des subordonnés et renforce le niveau de cohésion du groupe d'appartenance.
306. Le maintien du potentiel humain et du bien-être des individus repose notamment sur la préservation de l'intégrité physique, psychique et morale de ceux-ci. A cet effet, les chefs militaires sont tenus de prévenir toute forme de discrimination ou de harcèlement vis-à-vis du personnel, conformément aux dispositions et aux textes en vigueur⁷.

Responsabilités

307. Les responsabilités en matière de doctrine du personnel en opérations sont partagées entre **commandements organiques**⁸ et **commandements opérationnels**⁹, avec le soutien des directions et services spécialisés.
308. Les commandements organiques sont plus spécifiquement en charge de :
- La préparation du personnel ;
 - L'information et le soutien des familles ;
 - La remise en condition et le suivi du personnel à l'issue des missions.

⁷ Plan d'action « Harcèlement, Discrimination, Violences sexuels dans les armées » (HDV) suite au rapport de la mission d'enquête sur les cas de harcèlement, agressions et violences sexuels dans les armées, n°034/DEF/IGAT/NP-n°14-117/DEF/CGA/NP/BD du 04 avril 2014.

⁸ Le **commandement organique** est l'autorité responsable de la préparation des forces, de leur organisation, leur instruction et leur entraînement ; de la définition et l'expression des besoins à satisfaire dans tous les domaines qui concourent à la mise et au maintien en condition des forces, de la gestion et l'administration du personnel ainsi que de l'application de la réglementation relative aux conditions de vie. DIA-3 (2010).

⁹ Le **commandement opérationnel** est l'autorité conférée à un commandant pour assigner des missions ou des tâches particulières à des commandants subordonnés, pour déployer des unités, pour réassigner des forces, conserver ou déléguer le contrôle opérationnel ou tactique comme il le juge nécessaire. DIA-3 (2010).

309. Les commandements opérationnels ont la responsabilité des actions menées pendant la phase effective de l'opération : gestion du tempo opérationnel, prise en compte des effets potentiels de l'environnement opérationnel sur le personnel, mise en œuvre des dispositifs de soutien psychologique, etc. Si les opérations militaires ont pour but d'atteindre l'état-final recherché (EFR) et contribuer ainsi à la réalisation des objectifs politiques, dans un contexte toujours difficile, leur conduite ne doit pas faire oublier la dimension humaine des opérations au sein des forces.
310. Les actions respectives des différents commandements sont menées en étroite coordination, afin d'éviter toute rupture perçue comme telle par le personnel lors du cycle du déploiement.
311. La dimension humaine des opérations est déclinée à tous les niveaux militaires de responsabilité des engagements opérationnels :
- a. Niveau stratégique : Le chef d'état-major des armées (CEMA), commandant des opérations militaires, définit et coordonne, en liaison avec les différentes armées, les directions et les services, les actions assurant la prise en compte effective des mesures de préservation du potentiel humain. À ce titre, il fixe ses priorités en matière de soutien moral et de prise en charge des troubles psychiques liés aux opérations.
 - b. Niveau opératif : Le commandant de la Force (COMANFOR) s'assure de la mise en œuvre effective des mesures au profit de la composante humaine des opérations, facteur d'efficacité opérationnelle. À cet effet, il dispose du J1 de l'état-major de la Force, du psychologue de théâtre (lorsque celui-ci est mis en place) et de toute autre expertise susceptible de lui apporter un éclairage dans ce domaine, ou de lui proposer des actions d'amélioration des dispositifs existants.
 - c. Niveau tactique : Les unités qui le composent sont les premiers acteurs de la dimension humaine des opérations et vivent au quotidien ses réalités. Elles font appel à du personnel spécialisé avec l'appui du niveau opératif.

Section II – Les fonctions et actions contributrices

La fonction Effectifs

312. La fonction Effectifs a pour objectif de contribuer à l'atteinte des objectifs opérationnels fixés par le commandement, en mettant à sa disposition le personnel nécessaire, tant en volume qu'en qualité, pour armer les postes (états-majors, forces constituées, détachements opérationnels).
313. La fonction Effectifs est mise en œuvre par les bureaux et les cellules « Personnel » des états-majors organiques et opérationnels, aux niveaux stratégique, opératif et tactique.

Le soutien psychologique

314. Il a pour objectifs la prévention, la maîtrise et la résolution des situations anxiogènes, la préservation de l'équilibre psychologique individuel et collectif, afin de maintenir *in fine* les capacités opérationnelles des forces.
315. Sur le plan opérationnel, le soutien psychologique est une action coordonnée de commandement qui a pour but de favoriser l'accomplissement de la mission des forces engagées sur un théâtre d'opération, en intégrant tous les aspects psychosociologiques de l'environnement humain.
316. Sur le plan médical, le soutien psychologique est une méthode thérapeutique destinée aux personnels souffrant de problèmes psychologiques. Il peut être simplement un soutien moral, ou le point de départ d'une thérapie, et permet de soulager la souffrance.
317. Le soutien psychologique est mis en œuvre par les armées et le service de santé des armées (SSA).

Le soutien religieux

318. Le soutien religieux a pour objectif de procurer un soutien culturel, spirituel et moral pour le personnel qui le souhaite.
319. La mise en place d'un soutien religieux est une obligation légale qui s'impose au commandement, notamment auprès du personnel déployé en opérations¹⁰.
320. Le soutien religieux est assuré par les aumôneries militaires.

Le soutien social

321. Le soutien social a pour objectif général d'améliorer les conditions de vie professionnelle et personnelle du personnel civil et militaire du ministère de la Défense, et leur famille.
322. Ce soutien revêt une acuité particulière lors des déploiements et projections extérieures, d'un ou des membres de la cellule familiale.
323. Il est assuré par la chaîne de soutien social du Secrétariat général pour l'administration (SGA).

Ces fonctions et actions sont décrites respectivement dans les chapitres 4 (fonction Effectifs), 5 (soutien psychologique), 6 (soutien religieux) et 7 (soutien social) de la présente DIA.

Le soutien matériel

324. Il repose sur la fonction « soutenir ». Elle consiste à assurer la combinaison et l'ordonnement des différentes activités mises en place au profit des forces engagées afin de leur permettre de se déployer, de vivre, d'agir, de combattre, mais aussi de soigner et de se détendre pour se remettre en condition et durer.
325. Elle s'articule autour des fonctions opérationnelles « soutien logistique » et « soutien administratif militaire ».

• *Soutien logistique*

326. La fonction opérationnelle « soutien logistique » regroupe dix sous-fonctions dont quatre d'entre elles contribuent directement à la gestion et à la préservation du potentiel humain des opérations :
- a. Condition du personnel en opération (CPO) : Maintien de la capacité opérationnelle du combattant par la préservation du moral, en satisfaisant les besoins individuels ou collectifs concernant notamment la vie privée et les liens à la famille, l'accès à l'information et à la culture, les activités de cohésion, les activités sportives et de loisir. Cette sous-fonction aborde également les activités liées au culte et le soutien psychologique.
 - b. Hygiène et sécurité en opération (HSO) : Mise en œuvre d'actions pour éviter la survenue d'accidents et protéger la santé du personnel.
 - c. Soutien de l'homme : Maintien, en tout temps, tous lieux et toutes circonstances, de la capacité opérationnelle du combattant par la réalisation et la satisfaction de ses besoins vitaux.
 - d. Soutien médical : Mise en œuvre d'actions concourant, sur les plans individuels et collectifs, à la mise en condition et à la conservation du potentiel humain par une prise en charge intégrale et cohérente dans un cadre interarmées, des combattants, des malades et des blessés des forces engagées. Le soutien médical est une composante essentielle du soutien psychologique.

¹⁰ Voir chapitre 6.

- **Soutien administratif militaire**

327. Les trois sous-fonctions de la fonction opérationnelle « soutien administratif militaire » contribuent au domaine :
- a. Soutien administratif : Gestion des personnels militaires et civils engagés dans une opération et organisation de la vie administrative des formations, de la phase de déploiement jusqu'au désengagement. Le soutien administratif comporte également les actes d'état-civil.
 - b. Soutien financier : Gestion des actions financières et budgétaires conduites au profit des forces engagées en opération, nécessaires notamment à la satisfaction des besoins individuels et collectifs des forces.
 - c. Soutien juridique : Conseil au commandement notamment pour garantir une sécurisation juridique de l'environnement des théâtres.

Les fonctions « soutien logistique » et « soutien administratif militaire » sont décrites dans la doctrine interarmées du soutien, DIA-4(B) SOUT(2013).

La politique d'archivage opérationnel

328. Elle contribue au suivi des personnels, en permettant la traçabilité effective des événements ayant un impact potentiel, tant sur le plan individuel que collectif.
329. Les archives opérationnelles sont constituées par l'ensemble des documents, quels que soient leur support matériel, leur forme ou leur date, produits ou reçus par un organisme des armées ou une personne physique ou morale agissant dans l'exercice de son activité dans le cadre d'une OPEX ou d'une mission intérieure.
330. La politique définie en matière d'archivage opérationnel a notamment pour objectif la capacité d'exploitation des archives opérationnelles au profit du commandement, à des fins opérationnelles, administratives, judiciaires, historiques voire médiatiques.

L'archivage opérationnel est décrit dans la PIA-7.7.6 « Archives opérationnelles » de juillet 2008¹¹.

Les politiques de ressources humaines

331. Bien qu'elles n'appartiennent pas au domaine opérationnel proprement dit, les politiques de ressources humaines (RH) conduites au sein du ministère de la Défense contribuent à la constitution d'une ressource de qualité en vue des engagements opérationnels.
332. À cet effet, les politiques RH développent en amont des actions de recrutement, de formation, de gestion et de condition du personnel adaptées aux impératifs opérationnels. En aval, elles se nourrissent des retours d'expérience afin d'améliorer les processus existants.

¹¹ En cours de réécriture.

(PAGE VIERGE)

Section I – Organisation

401. Elle est organisée en niveaux de conception, de mise en œuvre et d'exécution.

Niveau de conception

402. Le niveau stratégique (EMA/CPCO) constitue le niveau de conception. Au sein du CPCO, le J1 Effectifs est en charge de la conception de la manœuvre des effectifs dans le cadre de la constitution et de la projection ou du déploiement des forces. Il est tête de chaîne de la fonction Effectifs.

403. Le J1 Effectifs a pour objectif principal d'aider les théâtres opérationnels, dans le cadre des orientations fixées par le CEMA, tout en étant garant des effectifs autorisés. Il agit en étroite cohérence avec les possibilités des armées, des directions et des services en termes de ressources humaines déployables.

404. Le J1 a pour missions la planification des opérations et la conduite des actions en matière d'effectifs.

a. Planification :

- (1) Contribution à la constitution des forces projetées
- (2) Étude des effectifs prévisionnels
- (3) Expertise technique pour l'écriture des tableaux d'effectifs (TE)

b. Conduite :

- (1) Suivi des effectifs nationaux déployés sur les théâtres d'opération extérieurs et sur le TN
- (2) Suivi des pertes et des blessés
- (3) Abonnement des postes à armer vers les différents pourvoyeurs d'effectifs (via les TE)
- (4) Validation des postes à agréments
- (5) Arbitrage si des difficultés surviennent pour l'armement des postes
- (6) Validation des demandes de renforts et missions provisoires
- (7) Gestion des conseillers politiques (*Political Advisor*, POLAD) sous statut d'officiers commissionnés, en liaison avec la Délégation aux affaires stratégiques (DAS)

405. Le J1 est organisé en cellules géographiques. Une cellule peut être dédiée à une mission spécifique compte-tenu du volume de personnels engagés.

406. Le J1 travaille en étroite coordination avec toutes les cellules du CPCO.

407. En relation avec la division Organisations internationales (OI) de l'EMA, le J1 apporte l'expertise Effectifs pour la génération de forces dans le cadre d'une opération en coalition (bilatéral, OTAN, ONU, UE).

Niveau de mise en œuvre

408. Le niveau de mise en œuvre de la manœuvre des effectifs est constitué par :
- a. Les états-majors opérationnels (EMO) des armées (EMO Terre, EMO Marine et EMO Air) ;
 - b. Le Centre interarmées de coordination de la logistique des opérations (CICLO) ;
 - c. Le Centre multimodal des transports (CMT) ;
 - d. Le Commandement des opérations spéciales (COS).

Niveau d'exécution

409. Le niveau d'exécution est assuré conjointement par les acteurs du niveau de mise en œuvre (échelon central), par l'ensemble des pourvoyeurs d'effectifs et par les états-majors des théâtres d'opérations.
410. Si la mise en route du personnel est réalisée par les EMO d'armées, leur désignation reste une prérogative de la chaîne hiérarchique directe.
411. Sur les théâtres, la fonction Effectifs est structurée en bureaux J1 et cellules A1, G1, N1 dans les états-majors de niveau opératif et tactique. Ils sont regroupés avec les fonctions J4 (logistique) et J8 (finances) au sein d'un pôle soutien sous les ordres de l'adjoint soutien interarmées (ASIA)¹².
412. La gestion administrative du personnel et le suivi des effectifs sur les théâtres sont de la responsabilité des structures J1 des forces. Ces modalités sont effectuées en liaison avec les représentants nationaux dans le cadre d'une opération multinationale.

Section II – Modalités

Planification

413. La fonction Effectifs (J1) du niveau stratégique contribue au processus de planification opérationnelle. La manœuvre des effectifs traduit la façon dont la fonction J1 envisage l'atteinte de l'état final recherché (EFR) à partir des besoins du commandement.
414. À l'instar des autres J du CPCO, le J1 participe au Groupe de planification opérationnelle (GPO). Il évalue la faisabilité de l'opération selon des critères liés aux ressources humaines disponibles et en déduit des capacités à identifier, puis à mobiliser, afin de constituer une force.
415. Lors de la rédaction de la directive initiale de planification (DIP) qui lance la planification de niveau stratégique, des travaux complémentaires peuvent être demandés sur le plan des effectifs. Cette demande concerne le cadrage capacitaire de l'option stratégique proposée, en tenant compte notamment des autres engagements opérationnels.
416. Le J1 fournit au GPO toutes les données relatives à la fonction Effectifs pour la rédaction des documents de planification.
417. Le processus de planification implique les EMO d'armées et des services pour l'identification des ressources disponibles. Le niveau opératif (EMIA-FE) est également partie prenante lorsqu'il rend son avis sur le projet de mémoire de proposition du niveau stratégique. Cet avis opératif porte notamment sur les premières réflexions capacitaires, dont les forces nécessaires pour mener une option stratégique avec succès.

¹² Cf. DIA-4.

- **Génération de forces**

418. Lors de la phase planification d'une opération, la génération de forces a pour objectif de déterminer les capacités nécessaires à la réalisation de la mission, d'identifier les contributeurs, de désigner les unités, de mettre en place un processus d'activation de ces unités, puis de les mettre sur pied avant de les déployer.
419. Le processus de génération de forces débute avec la directive stratégique de planification (DSP). Celle-ci précise notamment les besoins capacitaires en forces et capacités de théâtre, et l'organisation du commandement (ex. structure de commandement).
420. La génération de forces est le résultat d'un processus collaboratif et itératif entre le CPCO, les EMO d'armées et les services visant à constituer la force nécessaire à la mise en application du concept d'opération. Elle est un processus continu et cyclique, se traduisant par la désignation des unités.
421. Les EMO d'armées, les services et les théâtres sont forces de proposition. Elles expriment les limites quantitatives aux demandes, lorsqu'il y a risque de tension capacitaire compte-tenu des engagements opérationnels en cours.
422. La génération de forces débouche sur la rédaction des **tableaux d'effectifs** (TE). Les tableaux d'effectifs (TE) sont des documents en vigueur sur le plan interarmées.
423. Un tableau d'effectifs indique les effectifs autorisés par le CEMA. Le TE a pour but de permettre à une force de détenir les capacités, donc le personnel des diverses armées, directions et services, du niveau requis, qualifié et compétent, en nombre strictement nécessaire à l'accomplissement de la mission, dans le respect des directives du CEMA et dans un cadre budgétaire strict.
424. La rédaction des TE traduit également la priorité accordée dès l'ouverture des théâtres aux expertises et aux personnels contribuant à la préservation du potentiel humain des opérations :
- a. Soutien psychologique : psychiatres et psychologues de théâtre, moniteurs TOP (techniques d'optimisation du potentiel)¹³, médecins personnel navigant (PN) ;
 - b. Soutien religieux : aumôniers militaires.

- **Constitution des états-majors**

425. Dans le cadre du processus de génération de forces, une attention particulière est portée à la constitution des états-majors opérationnels en charge de la conduite des opérations (état-major de théâtre, état-major de composante).
426. L'état-major est un outil majeur dans la main du chef. Le travail d'état-major mobilise des compétences spécifiques et des expertises, parfois rares, indispensables à la bonne marche des opérations. Une ressource humaine qualifiée, entraînée et expérimentée constitue la véritable richesse d'un état-major.
427. La constitution des états-majors obéit aux principes d'économie des moyens et de simplification des structures, afin d'éviter une redondance inutile. Sur le plan du personnel, elle s'inscrit résolument dans une démarche qualitative en respectant le principe simple de l'adéquation qualification / emploi tenu.
428. La constitution des états-majors s'appuie généralement sur les structures suivantes :
- a. Noyau d'état-major : Il est formé autour d'un noyau clé et est constitué de personnels désignés dans les armées et les organismes interarmées dès le temps de paix. Il donne à l'état-major sa capacité de planification.
 - (1) Noyau clé : Il est fourni par un état-major parent, organique ou opérationnel, en théorie unique.

¹³ Voir chapitre 5.

- (2) Premiers renforts : Ce sont les personnels nommément identifiés, dès le temps de paix, et désignés pour assurer le complément nécessaire à l'armement d'un état-major.
- b. Renforts supplémentaires : Ils sont constitués de personnels qui ne sont pas nommément désignés, mais dont les postes, clairement identifiés, sont nécessaires au fonctionnement de l'état-major.
429. Selon les cadres d'engagements opérationnels, les contraintes capacitaires et les structures organiques, l'état-major est d'un modèle « disséminé » (petit noyau clé, renforts nombreux) ou « concentré » (gros noyau clé, petits renforts). Le modèle disséminé (cas le plus fréquent en France) peut engendrer des difficultés potentielles pour l'intégration rapide des personnels et la cohésion de l'état-major. La plus grande attention est portée à ce volet humain lors de la constitution d'un état-major.
430. Le processus implique en amont l'identification du personnel formé, entraîné et régulièrement évalué, apte à armer rapidement les postes. L'identification porte plus particulièrement sur les experts, les spécialistes rares ou les postes sensibles :
- a. Conseiller politique (*Political Advisor, POLAD*);
 - b. Conseiller juridique (*Legal Advisor, LEGAD*);
 - c. Conseiller culturel (*Cultural Advisor, CULAD*);
 - d. Conseiller Genre (*Gender Advisor, GENAD*);
 - e. Experts en ciblage;
 - f. Experts en actions sur les perceptions et l'environnement opérationnel (APEO);
 - g. Experts en logistique;
 - h. Experts en renseignement ;
 - i. Linguistes ;
 - j. Etc.
431. Dans le cadre des opérations en coalition, l'armement des postes clés dans les états-majors multinationaux (postes de commandement, traitants de haut niveau) contribue à l'influence de la France et à la prise en compte de notre position dans la conduite des opérations. La fonction Effectifs y participe en identifiant au préalable les postes les plus intéressants.
432. L'identification du personnel au profil adéquat est de la responsabilité des armées et des services pour le personnel sous leur autorité. Cette identification débouche sur la constitution de viviers dont les données sont régulièrement actualisées.
433. Le suivi du vivier des planificateurs du niveau opératif est de la responsabilité de l'État-major interarmées de force et d'entraînement (EMIA-FE).

Conduite

434. La conduite recouvre l'ensemble des actions de mise en route et de projection du personnel, de suivi des effectifs, de mise à jour des TE en fonction de l'évolution des dispositifs. Elle est fondée sur un dialogue permanent entre les théâtres, les EMO, les directions, les services et le CPCO.
435. Les modalités techniques mises en œuvre ont pour objectif de répondre aux impératifs opérationnels en termes d'effectifs. Cependant, elles ne doivent pas en oublier la dimension humaine. Elles prennent en compte les attentes du personnel dans la mesure du possible. Par la façon dont elle est conduite, la manœuvre des effectifs contribue au maintien du moral et *in fine* à la préservation du potentiel humain.

436. À cet effet, les différents acteurs impliqués prêtent une attention particulière à des actions telles que :
- a. Prévenir le personnel suffisamment à l'avance pour les relèves planifiées, sauf urgence opérationnelle, et pour porter au plus tôt à leur connaissance le délai de mise en route ;
 - b. Faire un effort particulier pour la prise en charge et l'acheminement des militaires projetés en individuels du fait de leur isolement, et sur les militaires de réserve, témoins extérieurs des processus mis en œuvre ;
 - c. Respecter les dates de retour d'opération, sauf impondérable technique ou opérationnel ;
 - d. Autoriser le retour impératif de certains personnels pour des raisons familiales.

(PAGE VIERGE)

Section I – Principes

Responsabilité du commandement

- 501. Le soutien psychologique relève de la responsabilité du commandement, qu'il soit organique ou opérationnel, garant de la cohésion des forces engagées, de la sécurité des personnes et de l'efficacité opérationnelle.
- 502. Il est prodigué à la demande du commandement, au bénéfice des militaires et de leurs familles, notamment dans le cadre de la survenue d'un événement grave potentiellement traumatisant.
- 503. Le soutien psychologique s'appuie sur une étroite coordination entre les acteurs de la chaîne de commandement et les spécialistes du soutien psychologique, qu'ils appartiennent aux forces ou au service de santé des armées (SSA).

Permanence

- 504. Le soutien psychologique assure une continuité des soins, du soutien opérationnel à la prise en charge thérapeutique si besoin. Il est mis en œuvre selon un continuum médico-psycho-social. À ce titre, il développe dans ses pratiques une approche tant collective qu'individuelle.
- 505. Lorsque des troubles psychologiques affectent un personnel après un événement traumatique, ils apparaissent en général au retour de la mission après une période de latence. Par conséquent, un suivi s'avère indispensable après la fin de mission et au-delà.

Précocité

- 506. Le soutien psychologique est déclenché dès qu'un fait potentiellement traumatisant survient. La précocité des soins permet de réduire les risques de développer des troubles psychiques post-traumatiques, sans pour autant les exclure.

Proximité

- 507. Le dispositif de soutien psychologique est placé au plus près du personnel afin d'initier les soins dans les suites immédiates de l'événement.

Section II – Organisation

Les acteurs

- 508. Le soutien psychologique n'est pas qu'une affaire de spécialistes. Si les professionnels du soutien médico-psychologique (psychiatres, psychologues, médecins) apportent une réponse spécifique, le premier niveau est constitué par l'entraide et le soutien mutuel des individus, et les mesures prises par le commandement au sein des armées.

Les forces armées

- 509. La **chaîne hiérarchique** est l'acteur majeur du soutien psychologique. Elle juge de l'opportunité de la mise en place d'un dispositif de soutien psychologique spécifique et de sa nature, selon les caractéristiques du théâtre d'opération et des conditions de déroulement de la mission.
- 510. Par leur connaissance des personnels, l'observation quotidienne des comportements, les **cadres** constituent le premier niveau d'observation, d'écoute, de sollicitation en matière de soutien psychologique. Ils peuvent déceler les premiers signes de troubles du comportement et

orienter les personnels vers les structures spécialisées présentes sur le théâtre. Dans le cadre de leur rôle de commandement, ils instaurent un climat favorable qui incite à l'entraide et ressert les liens au sein des groupes d'appartenance.

511. Sur les théâtres, l'armée de terre s'appuie sur du **personnel qualifié** au sein des unités et détachements (ex : Conseiller facteur humain, CFH). Sensibilisés aux signes et aux effets du stress opérationnel, ils participent à la préparation du personnel, et à la préservation de son équilibre physique et mental en opérations.
512. Les moniteurs « techniques d'optimisation du potentiel » (TOP) contribuent également au soutien psychologique dans les armées.
513. Toutes les armées disposent de **structures spécialisées** dans le soutien psychologique, selon une organisation qui leur est propre. Ces structures dédiées ont la capacité de projeter sur les théâtres, le cas échéant, des cellules d'intervention et de soutien psychologique. En règle générale, le personnel bénéficie du soutien de l'armée de rattachement. Il est en est de même pour les personnels isolés venant d'une formation interarmées.
514. Par ailleurs, les armées peuvent s'appuyer sur l'expertise des spécialistes du domaine des sciences humaines (SHU), généralement regroupés au sein de leurs directions des ressources humaines (sociologues, psychologues du travail) ou externes à l'institution militaire (universitaires, chercheurs en sciences sociales).
515. D'autres catégories d'intervenants tels que les assistants de service social, les présidents de catégorie contribuent au dispositif de soutien psychologique au sein des armées¹⁴.

Le Service de santé des armées (SSA)

516. Il est un acteur majeur du soutien psychologique sur les théâtres d'opérations, par ses capacités de soins et son rôle d'expert auprès du commandement, tant dans les domaines de la prévention, de la formation et de l'information, que du suivi du personnel.
517. Au sein de la direction centrale du service de santé des armées (DCSSA), le coordonnateur national (CN Psy) est en charge de l'animation du service médico-psychologique des armées (SMPA). Il assure un rôle de coordination de l'action des différents services de psychologie des armées et de la gendarmerie nationale, afin d'améliorer les processus d'intervention, et de développer la coopération et le travail en synergie. À cet effet, et sans interférer avec les prérogatives de commandement des armées, le coordonnateur national anime le réseau des services psychologiques.
518. La surveillance épidémiologique des troubles psychiques en relation avec un événement traumatisant dans les armées est assurée par le centre d'épidémiologie et de santé publique des armées (CESPA).
519. Le SSA s'appuie sur le réseau des médecins référents et des psychologues des centres médicaux des armées (CMA), des centres médicaux interarmées (CMIA), et auprès des forces. Il s'appuie également sur celui des psychiatres et psychologues des hôpitaux d'instruction des armées (HIA). Dans le cadre du parcours de soins, ces acteurs sont impliqués dans la prise en charge immédiate et le suivi des troubles psychiques post traumatiques.
520. En OPEX, le personnel du SSA est réparti au sein de la chaîne santé mise en œuvre sur le théâtre des opérations.

Répartition des rôles

521. L'identification et le suivi des risques psycho-sociaux, qui peuvent affecter la cohésion des groupes, sont de la responsabilité des chefs militaires. Ceux-ci doivent s'impliquer personnellement dans les problèmes relatifs aux conditions de déroulement de la mission et centrer leur intervention sur les groupes. Ils sont aidés en cela par les services et cellules psychologiques des armées.

¹⁴ Les cellules d'aide aux blessés de chaque armée contribuent également au soutien psychologique, du fait même de leur existence et de leur action.

522. L'identification et le suivi des risques médico-psychologiques, qui peuvent affecter les individus, sont essentiellement du ressort du domaine médical. L'intervention centrée sur les individus est donc à la charge du service de santé des armées et des services psychologiques ou cellules médico-psychologiques des armées.

Quelles que soient les responsabilités respectives, la réussite des dispositifs de soutien psychologique mis en œuvre repose sur la forte implication de tous les acteurs concernés et l'étroite coordination de leurs actions.

Section III – Modalités : phase en amont de l'opération

523. Les modalités de mise en œuvre du soutien psychologique suivent les phases du cycle du déploiement. La phase en amont de l'opération est consacrée aux actions de contrôle d'aptitude et de préparation du personnel, et à l'information des familles.

Contrôle d'aptitude

524. L'aptitude du personnel à servir en tout lieu et en tout temps est régulièrement contrôlée lors du passage des visites médicales périodiques. Néanmoins, la désignation d'un personnel pour une opération doit faire l'objet d'une attention particulière. La bonne préparation du personnel implique la prise en compte de toute difficulté passagère ou pérenne, d'ordre psychologique ou familiale, afin de garantir le bon déroulement de la mission.
525. Il s'agit de s'assurer de l'état psychique et moral du personnel avant son départ, de son niveau de motivation pour la mission considérée. Cette évaluation s'effectue principalement par un entretien avec un cadre de la chaîne hiérarchique directe, en relation avec le médecin référent. Elle peut également résulter d'observations de troubles du comportement, notamment pendant la phase de préparation de la mission (stage préparatoire, camp de cohésion).
526. Le commandement a la possibilité de refuser le départ d'un personnel, dont la situation personnelle est jugée trop fragile et non compatible avec les contraintes d'une opération (éloignement familial). Un avis peut être demandé au SSA, dans le cadre d'une visite d'aptitude spécifique ou de la préparation sanitaire avant le départ en opération. Cette situation passagère ne doit pas interdire de futurs déploiements. Le personnel est informé qu'il s'agit pour lui de passer son tour, pour son bien et celui du service.
527. Si un service psychologique d'armée estime que son dispositif d'évaluation en amont offre toutes les garanties suffisantes pour sélectionner les personnels aptes aux missions opérationnelles, alors ce contrôle spécifique avant projection n'a aucun caractère systématique.

Mise en condition avant projection ou déploiement (MCP)

- **Le personnel projeté**

528. La mise en condition avant projection ou déploiement du personnel, est articulée autour de modules de préparation individuelle et collective. Dans le cadre de la préparation individuelle, un soin particulier est porté sur la sensibilisation du personnel sur les troubles d'ordre psychique et psychosocial susceptibles d'apparaître pendant la mission.
529. Les modalités pratiques d'une MCP sont du ressort des armées. Elles sont adaptées aux théâtres et aux conditions d'exécution des missions.
530. Le module de formation du personnel aux techniques d'optimisation du potentiel (TOP) est fortement recommandé. Ces techniques permettent une meilleure gestion de la fatigue et du stress, et accroissent les performances individuelles.
531. Par ailleurs, des séances d'information liées aux aspects psychologiques des opérations viennent compléter cette formation aux TOP. Elles abordent :
- a. Le stress opérationnel et les réactions de stress opérationnel (RSO). Dispensée par du personnel spécialisé (psychologues) ou qualifié (CFH) aux cadres, en concertation avec le médecin référent, cette information apprend aux personnels à reconnaître les symptômes du RSO ;

- b. L'état de stress post traumatique qui peut affecter les individus au retour d'une mission et les dispositifs d'aide existants. En l'absence d'une réelle prévention en matière de stress post traumatique, l'intervention se limite à une simple action de sensibilisation ;
 - c. Le dispositif de fin de mission dit de décompression, lorsqu'un tel dispositif est activé.
532. Les conditions de réalisation d'une MCP peuvent paradoxalement avoir un impact négatif sur le personnel et se révéler contre-productives par rapport à l'objectif initial de la préparation. Même si les conditions du théâtre d'opération impliquent une préparation soignée, une MCP ne doit pas être inutilement longue ni trop éprouvante. Les séquences de formation doivent aller à l'essentiel afin d'éviter une redondance de l'information. En outre, la MCP doit ménager des temps de repos et des créneaux consacrés aux familles, notamment pendant les périodes de vacances scolaires.
533. Une MCP offre l'opportunité majeure de renforcer, le cas échéant, la cohésion des unités, de faciliter la connaissance mutuelle des personnels et de bâtir un esprit de corps (ou d'équipage). Une attention toute particulière doit être portée aux personnels isolés rattachés et aux unités hétérogènes mises sur pied pour la circonstance. A ce titre, les individuels doivent rejoindre les MCP dès que possible.
- **Les familles**
534. La période de préparation et la disponibilité requise du personnel pendant les MCP sont des signes précurseurs de la séparation plus longue qui s'annonce pour les familles. Cette période préparatoire est mise à profit pour informer et sensibiliser les proches du personnel.
535. L'information dispensée porte notamment sur les conditions de réalisation de la mission, sans omettre les risques potentiels, les structures de soutien mises en place et les possibilités de communication avec le théâtre. Elle aborde également les risques de syndrome post traumatique encourus par leurs proches à l'issue de la mission, car en cas d'apparition les familles seront les premières à en subir les conséquences.
536. La préparation des familles est une obligation. Elle est de la responsabilité du commandement organique qui peut s'appuyer, à cet effet, sur les services ou cellules de soutien psychologique et les services sociaux de la défense. Les modalités pratiques sont laissées à l'initiative du commandement qui peut décider du moment le plus opportun pour organiser les séances d'information.
537. La phase préparatoire initie le cycle du soutien des familles. Elle permet de rassurer les familles, tout en leur reconnaissant un rôle essentiel dans la préservation du moral du personnel projeté.

Section IV – Modalités : phase opérationnelle

538. En matière de soutien psychologique, la phase opérationnelle est déclinée en :
- a. Une phase sur le théâtre des opérations ;
 - b. Une phase intermédiaire ou transitoire, hors du théâtre des opérations.

Sur le théâtre des opérations

539. Le soutien psychologique sur le théâtre des opérations est constitué d'un **dispositif permanent** et d'un **dispositif d'urgence** activé le cas échéant. Ces dispositifs prennent en compte les conditions de réalisation des missions et les spécificités de milieu : milieu maritime ou terrestre, équipages d'aéronefs.

Dispositif permanent

540. Le dispositif de soutien psychologique déployé sur un théâtre dépend du volume des forces engagées, de la nature de l'opération (niveau de stress opérationnel, risques) et des directives du commandement en la matière.

541. Lors d'opérations bilatérales ou multinationales, ce dispositif reste dans le périmètre du soutien national. Il ne peut être mutualisé, notamment pour des raisons linguistiques.
542. Pour un théâtre à dominante terrestre, le dispositif de soutien psychologique est constitué généralement par :
- a. Le dispositif de la chaîne santé, armé par les médecins et le personnel paramédical des unités de rôle 1 et des antennes de rôle 2, les psychiatres de théâtre (hôpitaux de rôle 3) ;
 - b. Le psychologue de théâtre (déployé par l'armée de terre);
 - c. Le réseau de soutien local (pairs qualifiés, référents d'unités).
543. La **chaîne santé** dépend de la DCSSA, elle est déployée par l'EMO Santé. Elle a notamment pour mission le repérage et le traitement des troubles médico-psychologiques. Les psychiatres et les médecins peuvent décider de l'évacuation médicale des personnels présentant des troubles psychiques ou du comportement. Par ailleurs, ils peuvent intervenir auprès du commandement en matière d'hygiène mentale collective.
544. Les médecins brevetés en médecine aéronautique, en charge des personnels navigants (PN), complètent le dispositif du soutien psychologique pour les PN présents sur les théâtres. Dans la mesure du possible, le SSA met également en place un kinésithérapeute (ce personnel pouvant intervenir par ailleurs pour tout personnel non PN).
545. Le **psychologue de théâtre** (de l'armée de terre) est rattaché directement au commandant de la Force (COMANFOR) ou au *National Component Commander* (NCC) lors d'une opération multinationale.
546. Il est chargé de conseiller le commandement en matière de soutien psychologique et de prévention des risques psycho-sociaux, d'assurer la liaison avec la chaîne santé et de mener des interventions de soutien. Il anime le réseau de soutien local dont il évalue régulièrement le fonctionnement. Il présente aux personnels le dispositif de fin de mission, lorsque celui-ci est mis en œuvre. Le psychologue de théâtre facilite l'engagement des dispositifs d'urgence lorsque ceux-ci sont activés, il peut intégrer la cellule d'intervention en cas de besoin.
547. Le **réseau de soutien local** sur le théâtre, ou premier niveau du soutien psychologique, est constitué par les personnels qualifiés et les référents d'unités lorsqu'ils existent (CFH et « référents section » dans l'armée de terre). Au contact quotidien des personnels, ils peuvent déceler et signaler les premiers signes de troubles psychologiques. Les conseillers facteur humain contribuent globalement à identifier les risques psycho-sociaux liés au stress opérationnel. Ils participent également aux éventuelles enquêtes décidées par le commandement pour sonder le moral (entretiens ou sondages). Ils participent également à la mise en œuvre et à la réalisation des politiques de CPO propres au théâtre. Les CFH peuvent intervenir en soutien en cas d'événement traumatique, sauf s'ils sont eux-mêmes acteurs ou témoins de ces événements.
548. Lorsqu'ils sont déployés en opérations, les moniteurs TOP participent également au réseau de soutien local.
549. **Spécificité armée de l'air** : L'armée de l'air peut mettre en œuvre un dispositif dit de vigilance médico-psychologique au profit de son personnel, sous la forme de missions ponctuelles et régulières sur les théâtres, en complément du dispositif permanent.
550. Au-delà du dispositif décrit ci-dessus, le commandement opérationnel contribue au maintien du moral des personnels en organisant des activités de cohésion susceptibles de prévenir les risques psycho-sociaux.
551. Dans la mesure du possible et compte-tenu des impératifs opérationnels, le commandement doit ménager des pauses opérationnelles ou repos de courte durée au cours de la mission. Généralement planifiées, elles peuvent être décidées selon les circonstances, à la suite de situations particulières (actions de combat, accidents, suicides) affectant un groupe ou un individu. Il s'agit de les retirer ponctuellement du service afin de réduire la charge émotionnelle liée à l'événement.

Dispositif d'urgence

552. Lorsque survient un événement grave potentiellement traumatique, qui requiert une réponse spécialisée, le commandement de l'opération s'adresse spontanément au dispositif médico-psychologique permanent (chaîne santé). Si les capacités de réponse de celui-ci sont estimées insuffisantes ou inadaptées face à la gravité du traumatisme, l'appréciation technique étant du ressort de la chaîne santé, le commandement demande la mise en œuvre d'un dispositif de renfort.
553. Le dispositif d'urgence intervient en étroite coordination avec le dispositif déjà en place qui prépare son intervention, et en synergie avec les actions déjà entreprises pour faire face aux premières réactions, tant individuelles que collectives.
554. Ce dispositif est constitué à partir d'équipes spécialisées mises en œuvre par les services et cellules de soutien psychologique des armées.
555. L'activation des cellules de soutien psychologique obéit à une logique de milieu, les armées faisant appel à leurs services institutionnels en coordination avec le SSA. Les personnels isolés venant d'une formation interarmées bénéficient du soutien de l'armée de rattachement.
556. Les procédures d'activation des cellules et les modalités d'intervention sont du ressort des armées, sous l'autorité du CPCO.
557. En cas d'activation, les cellules concernées doivent informer systématiquement le coordonnateur national du SMPA/DCSSA en tant que référent technique unique. Elles adressent au coordonnateur une copie des comptes-rendus d'intervention adressés à leurs hiérarchies respectives.
558. Cette coordination a pour objectif de garantir la cohérence globale du dispositif de soutien psychologique dans les armées, dans un souci d'économie des moyens. Les différents services d'intervention peuvent se prêter mutuellement assistance et renforcer ponctuellement les cellules des autres armées, au titre du soutien médico-psychologique, en fonction notamment d'une logique de milieu (en particulier en cas d'accident aérien).

En base arrière

559. Le soutien psychologique des familles est articulé autour de l'entité organique d'appartenance du personnel. La mise en place d'un point d'accueil et d'information (PAI) au sein des GSBdD, notamment pour la prise en compte des familles du personnel isolé, complète le dispositif. L'activation d'une structure locale de soutien aux familles bien identifiée s'avère indispensable et plus particulièrement en cas d'événement grave.
560. Le dispositif s'appuie également sur les structures et les procédures de soutien psychologique spécifiquement destinés aux familles et mises en œuvre par le Ministère de la Défense. Le commandement organique diffuse l'information et s'assure que les dispositifs de soutien sont connus de tous, notamment des conjoints dont l'existence n'est pas toujours portée à la connaissance des autorités (concubinage non déclaré par exemple).
561. L'implication du commandement organique est permanente, le soutien apporté aux familles ne peut être uniquement délégué à des structures spécialisées. Le plus grand soin est apporté à la facilitation des communications entre le théâtre et les familles, tout en tenant compte des impératifs opérationnels et des règles de confidentialité.

Phase de transition

562. Une opération particulièrement intense et difficile peut être potentiellement traumatisante. *De facto* les environnements opérationnels contraignants exercent une pression constante sur l'ensemble du personnel pendant la durée du séjour. Ce stress doit être évacué à la fin de la mission, lors d'un dispositif spécifique dit « **sas de décompression** » ou « **sas de fin de mission** »¹⁵.

¹⁵ Exemple du sas de fin de mission de Chypre.

Objectifs du sas

563. Toute opération peut justifier la mise en œuvre d'un tel dispositif, si le personnel a été exposé à des situations de stress opérationnel intense qui imposent une période de réadaptation avant le retour en garnison. La mise en œuvre d'un dispositif de fin de mission relève d'une décision de commandement, en coordination avec les experts du soutien psychologique. Le dispositif est adapté aux conditions antérieures du théâtre des opérations.
564. Ce dispositif doit préparer progressivement le retour en garnison, la réinsertion au sein du cadre familial, la réadaptation à un rythme de vie normale. Il a pour objectifs de :
- a. Clôturer symboliquement la mission ;
 - b. Prévenir certains effets du stress opérationnel ;
 - c. Faciliter la diminution puis la perte des mécanismes de protection et d'adaptation aux risques ;
 - d. Accompagner, le cas échéant, la distension progressive des liens au sein des groupes solidaires ;
 - e. *In fine*, constituer une forme de reconnaissance implicite de la dureté de la mission accomplie.
565. Cette période intermédiaire entre la présence sur le théâtre et le retour en garnison fait partie intégrante de la mission. Elle est présentée comme telle lors des diverses séances d'information faites sur le dispositif, lors des MCP ou sur le théâtre.

Modalités

566. La demande d'ouverture d'un sas est faite par le commandement du théâtre au CPCO et la décision est prise par le sous-chef « opérations » de l'EMA. L'organisation, la conduite et le soutien du sas sont délégués à une armée, en liaison avec le CPCO. Les autres armées et services concernés participent, en appui, à l'encadrement du sas. La gendarmerie nationale peut être également mise à contribution, lorsque son personnel transite par le sas, pour la mise à disposition de psychologues institutionnels¹⁶.
567. Le choix de la localisation est effectué par l'armée responsable du sas en liaison avec le CPCO. Les critères de choix sont géographiques (territoire métropolitain exclu, pas de proximité avec le théâtre des opérations) et structurels (qualité des infrastructures, cadre général).
568. Le principe d'organisation d'un sas repose sur une alternance équilibrée d'activités imposées, d'activités libres et de temps de repos encadré. Elles doivent permettre à la fois la relaxation, le repos et la tenue de séances d'information au retour, de prévention et de débriefing. La durée optimale du sas est de trois jours.
569. La nature psychologique du dispositif s'appuie notamment sur le débriefing collectif des groupes constitués (unités, équipages) ayant un vécu identique de la mission. Les modalités de mise en œuvre sont du ressort des psychologues institutionnels.
570. Ce processus collectif est remplacé par des entretiens individuels pour l'encadrement (officiers supérieurs, officiers en situation de commandement), les médecins et le personnel para médical ou pour tout individu signalé par le théâtre. Le SSA étant en charge des tâches mortuaires des décédés en opération¹⁷, le personnel concerné doit faire l'objet d'une attention toute particulière lors du passage au sas.
571. À ce stade de la mission, le sas de décompression n'a ni la vocation, ni la prétention de détecter les personnels pouvant présenter un état de stress post traumatique (ESPT), ou de prévenir son apparition, les symptômes n'apparaissant en général qu'après une période de

¹⁶ Ils appartiennent à la section « psychologie soutien intervention » (PSI) de la sous-direction de l'accompagnement du personnel (SDAP), DGGN.

¹⁷ Procédures retour d'expérience SSA en cas de blessures ou de décès en opérations extérieures, n°1063/DEF/DCSS/OSP/ORG du 4 mai 2012.

latence. Néanmoins, il est mis à profit pour dispenser à nouveau une information sur l'ESPT et les troubles associés, et sur les dispositifs de suivi existants.

572. Le sas est clôturé solennellement par une autorité, afin de lui donner du sens et manifester la reconnaissance institutionnelle des risques encourus par le personnel sur le théâtre des opérations.

Participation au sas

573. Le sas est généralement mis en œuvre dans le cadre d'une opération à dominante de milieu terrestre. La participation est ouverte à tout personnel employé sur un théâtre déterminé.
574. La décision d'y faire transiter les forces rentrant d'opérations extérieures est de la responsabilité de la chaîne hiérarchique, en lien avec la chaîne opérationnelle.
575. Des dispositifs *ad-hoc* peuvent être mis en œuvre par ailleurs par les différentes armées, directions et services.

Section V – Modalités : phase en aval de l'opération

576. La période postérieure au déploiement peut être particulièrement éprouvante sur le plan psychologique, surtout si le personnel n'a pas pu bénéficier d'un sas de fin de mission. C'est une période de transition dont le vécu est variable selon les individus, elle peut générer chez certains des troubles de l'adaptation.
577. Le suivi post-opérationnel est assuré d'une part par le commandement organique pour l'ensemble du personnel ; il est matérialisé par la tenue d'une fiche de suivi post-opérationnel¹⁸. Cette action du commandement organique permet un suivi effectif du personnel, notamment pour ceux déployés sans leur encadrement habituel ou isolément.
578. D'autre part, il ressort des services spécialisés du soutien psychologique pour les militaires ayant été exposés à des situations de combat ou pour les cas individuels nécessitant un suivi spécifique ; les observations sont inscrites dans le dossier médical. Les deux procédés sont complémentaires et sont menés en étroite coordination.

Action du commandement

579. La phase de retour est une période de récupération pour le personnel. Elle implique la garantie de bénéficier de permissions de longue durée pour une bonne récupération physique et mentale. La reprise des activités d'entraînement doit également s'effectuer progressivement.
580. Un **entretien individuel post-opérationnel**, dans les trois à six mois après la fin de la mission, permet au commandement d'aborder le vécu de l'opération et de détecter d'éventuelles difficultés lui faisant suite. De caractère strictement confidentiel, il est mené par le supérieur direct de l'individu et traduit l'intérêt que lui porte la hiérarchie.
581. Ce dispositif est mis en œuvre dans l'armée de terre et dans certaines unités de l'armée de l'air. Dans la marine le commandement peut décider d'un bilan psychologique post opérationnel spécifique à la suite d'un événement grave pendant une opération, dans un délai de un à trois mois.
582. Une **fiche de suivi post-opérationnel** est destinée à résumer le vécu opérationnel des personnels et assurer une traçabilité des expositions aux risques post traumatiques. Elle constitue une aide au commandement dans la gestion du suivi post-opérationnel. Elle est remplie en partie par le commandement opérationnel sur le théâtre, puis par le commandement organique.
583. Classée « confidentiel personnel », cette fiche n'a aucun caractère médical. Néanmoins, une copie peut être insérée dans le livret médical de l'individu afin de faciliter le dépistage et le suivi de troubles post traumatiques différés.

¹⁸ En vigueur dans l'armée de terre, des travaux sont en cours pour la généraliser à termes à l'ensemble des armées et des services.

Action des services spécialisés

584. Elle consiste en un suivi personnalisé des individus déjà identifiés, manifestant des troubles psychiques et du comportement ou présentant ultérieurement un syndrome de stress post-traumatique. Ce suivi peut déboucher, le cas échéant, sur une prise en charge thérapeutique.
585. Le suivi médical est assuré par le médecin du centre médical de rattachement et par un professionnel du soutien médico-psychologique (psychiatre ou psychologue d'un hôpital d'instruction des armées, des services de psychologie de la marine ou du service médical de psychologie clinique appliquée à l'aéronautique (SMPCAA)). Le personnel de l'armée de terre est dirigé vers les services spécialisés des HIA.
586. Par ailleurs, un entretien systématique de dépistage des troubles psychiques post traumatiques est effectué par le médecin d'unité lorsque le personnel revient d'un théâtre particulièrement difficile. Cet entretien survient dans les trois à six mois qui suivent le retour d'opération, sinon il est mené lors de la visite médicale périodique.
587. Les dispositifs mis en œuvre par le service de santé des armées sont destinés à la prise en charge à l'issue de la mission puis dans la durée, de tout personnel en activité ou ayant quitté le service actif souffrant de troubles psychiques post-traumatiques. Ils permettent notamment la reconnaissance et la réparation des troubles psychiques imputables au service, au même titre que les blessures physiques.
588. Les psychologues institutionnels peuvent être mis à contribution pour le soutien des familles ayant des proches blessés grièvement, décédés en opérations ou souffrant de troubles psychiques.

(PAGE VIERGE)

Section I – Principes

601. La laïcité et la neutralité des services publics font partie des principes fondamentaux du droit français. L'action des aumôneries militaires est encadrée par un corpus législatif et réglementaire se référant à ces principes¹⁹.

- **Laïcité**

602. La laïcité est le principe de séparation de la société civile et de la société religieuse.

603. La laïcité garantit la liberté de croire ou de ne pas croire. Pour les croyants, elle garantit la liberté d'adhérer à la religion de leur choix ou d'en changer. Le principe de laïcité respecte toutes les croyances et ne constitue aucunement leur négation. Il ne peut y avoir de discrimination pour des motifs religieux, ni de favoritisme pour l'une ou l'autre des religions reconnues.

604. La liberté religieuse procurée par la laïcité est une expression de la liberté de conscience. La liberté de culte s'exerce dans la sphère privée.

- **Obligation pour les armées**

605. La loi garantit le libre exercice des cultes dans les enceintes militaires et à bord des bâtiments de la marine. Cette obligation s'impose aux armées, dont le personnel connaît, notamment en opérations, des sujétions particulières.

606. Cette obligation s'applique également sur les théâtres d'opérations. Cela implique pour les armées de trouver l'équilibre nécessaire entre les pratiques individuelles ou collectives de la religion et les contraintes liées à l'exécution des missions.

607. L'exécution des missions reste néanmoins prioritaire par rapport à l'exercice du culte. À ce titre, les militaires ne peuvent invoquer des obligations religieuses pour se soustraire à des sujétions opérationnelles ou de service.

608. Par ailleurs, la séparation stricte entre affaires militaires et affaires religieuses implique la neutralité des armées.

Section II – Organisation

609. Le soutien religieux est assuré par les aumôniers militaires, du fait de leur statut et de leur formation militaires²⁰.

Les aumôniers militaires

610. Les aumôniers militaires sont des militaires servant en vertu d'un contrat. Ce statut permet leur engagement en opérations, sans restriction.

611. Ils reçoivent une formation initiale et une préparation opérationnelle adaptée leur permettant d'intégrer les forces et de les suivre sur les théâtres d'opérations, y compris les plus difficiles.

¹⁹ Loi du 8 juillet 1880 relative à l'abrogation de la loi du 20 mai 1874 sur l'aumônerie militaire. Loi du 9 décembre 1905 concernant la séparation des Eglises et de l'Etat.

²⁰ Décret n°64-498 du 1^{er} juin 1964 relatif aux ministres du culte attachés aux forces armées. Décret n°2008-1524 du 30 décembre 2008 relatif aux aumôniers militaires.

612. Les aumôniers peuvent bénéficier d'une formation préparatoire spécifique avant une projection. L'autorité militaire peut prévoir leur participation dans le cadre de MCP pour des théâtres particulièrement difficiles. Cette préparation est mise à profit pour faciliter la connaissance mutuelle, le cas échéant, des aumôniers et du personnel.
613. Les aumôniers sont des non combattants²¹ et sont assimilés aux personnels de Santé. Sous réserve des restrictions éventuelles fixées par leur aumônier en chef, ils peuvent porter une arme individuelle et sont autorisés à s'en servir à des fins d'auto-défense. À ce titre, ils sont formés au service des armes.
614. Les aumôniers relèvent du chef d'état-major des armées pour leur emploi et les questions relatives à l'organisation des aumôneries.
615. Ils relèvent de la direction centrale du service du commissariat des armées (DCSCA) pour leur administration et leur gestion. L'administration individuelle courante des aumôniers est assurée par la formation administrative dans laquelle ils sont affectés.
616. Les aumôniers relèvent conjointement :
- a. De l'aumônier en chef de leur culte, pour ce qui concerne les questions relatives à leur culte ;
 - b. De l'autorité militaire, pour ce qui concerne les modalités d'exercice de leurs missions au sein des forces armées, la conduite des opérations et les affaires militaires en général.

Les aumôneries sont organisées par culte. Une aumônerie militaire est instituée pour l'exercice de chacun des cultes catholique, israélite, protestant et musulman²².

L'organisation hiérarchique et géographique est identique pour tous les cultes.

Section III – Modalités

Missions des aumôniers

617. Les aumôniers militaires assurent, au sein des armées et formations rattachées, le soutien religieux du personnel de la défense qui le souhaite. Ils peuvent être consultés par le commandement dans leur domaine de compétences²³.
618. Le soutien religieux est décliné en :
- a. Soutien cultuel ;
 - b. Soutien spirituel et moral ;
 - c. Conseil au commandement.
619. Ses modalités sont mises en œuvre tout au long du cycle du déploiement, de la phase préparatoire de la mission à la phase retour. A ce titre, les aumôniers peuvent être présents lorsqu'un sas de fin de mission est activé.
620. Les priorités d'emploi sont définies par l'EMA. Le commandement opérationnel sur les théâtres fixe les modalités pratiques d'exercice des cultes.
- **Soutien cultuel**
621. Les aumôneries permettent aux personnels qui le souhaitent de pratiquer leur culte, sous contrainte des impératifs opérationnels. Les aumôniers militaires assurent les services cultuels

²¹ Article 24 de la Convention de Genève.

²² En outre, un aumônier réserviste de culte orthodoxe est mis en place ponctuellement au sein de la Légion étrangère.

²³ Décret n°2008-1524 du 30 décembre 2008 relatif aux aumôniers militaires, Article 2.

liés aux pratiques de la religion (prières, sacrements, fêtes religieuses, rites funéraires ou d'inhumation).

622. Compte-tenu de la législation en vigueur, il est interdit d'imposer une déclaration d'appartenance religieuse au personnel. De plus, l'éloignement des théâtres ne facilite pas la demande auprès des familles d'un rite particulier en cas de décès, outre le caractère sensible de la situation. Néanmoins, le recueil des dispositions souhaitées par le personnel en cas de blessure grave ou de décès est hautement souhaitable. Ces informations peuvent utilement mentionner la présence d'un aumônier de tel ou tel culte.
623. En l'absence d'informations précises et en concertation avec les aumôniers présents sur le théâtre, le commandement décide de l'opportunité d'organiser une cérémonie religieuse, distincte des cérémonies militaires.

- **Soutien spirituel et moral**

624. Les aumôneries apportent un soutien spirituel aux personnels qui le demandent. Les aumôniers militaires sont au service de tout le personnel, sans distinction.
625. Par leur proximité, leur positionnement particulier au sein des armées, leur disponibilité et leur sens de l'écoute, les aumôniers militaires entretiennent des contacts privilégiés avec le personnel en opérations. Certains individus peuvent se tourner spontanément vers les aumôniers.
626. Les aumôniers militaires apportent un réconfort spirituel et moral, plus particulièrement lorsque le personnel est soumis à un niveau élevé de stress opérationnel. La perspective d'être grièvement blessé, un questionnement relatif à la mort, renforcent cette demande de soutien.
627. Les aumôniers contribuent au domaine du soutien moral au même titre que les cadres de contact, les présidents de catégories, les « professionnels du soutien psychologique » (médecins, psychiatres, psychologues), les conseillers facteur humain, les travailleurs sociaux. Un travail en synergie avec tous ces acteurs s'instaure spontanément et sans formalisme. Cependant, les aumôniers militaires n'ont pas vocation à se substituer aux personnels spécialisés, car ils s'adressent à l'esprit des individus et non à leur psychisme.
628. Le soutien spirituel et moral revêt un aspect particulier lors de l'accompagnement des blessés au sein des hôpitaux militaires ou dans un autre cadre.
629. Les aumôneries militaires contribuent également au soutien spirituel et moral des familles, en particulier lorsque le personnel est engagé dans des opérations difficiles.

- **Conseil au commandement**

630. Les aumôniers sont placés pour emploi auprès des autorités qui peuvent les consulter dans leur domaine de compétence.
631. Ils peuvent également être consultés à propos du personnel qu'ils côtoient au quotidien, pour des individus présentant d'éventuelles fragilités.

Lors du déroulement des missions, les circonstances commandent et l'intelligence de situation doit guider les actes de chacun en matière de soutien religieux. Celui-ci est mis en œuvre dans le cadre d'un dialogue permanent entre le commandement opérationnel et les représentants des différents cultes.

Rôle du commandement

632. Conformément à la loi, le commandement a pour obligation de garantir la liberté d'exercice du culte pour le personnel qui le souhaite. La mise en œuvre effective d'un soutien religieux reste néanmoins une prérogative exclusive du commandement.
633. Les déploiements en opérations extérieures, les missions de courte durée et les embarquements sur les bâtiments de la marine nationale des aumôniers militaires, font l'objet d'une planification annuelle sur la base des postes décrits en organisation.

634. Les directions du culte proposent les aumôniers qu'elles désirent envoyer en opérations ou en missions. Les critères de choix sont laissés à leur entière discrétion. La désignation effective des aumôniers est cependant soumise à l'accord préalable de l'état-major des armées.
635. Lors d'une planification d'urgence, l'état-major des armées doit prévoir la présence d'aumôniers militaires lors des premières phases de l'engagement. Celles-ci sont souvent les plus dures et les plus difficiles, elles peuvent induire de fortes demandes en matière de réconfort spirituel et moral. Le cas échéant, la présence d'aumôniers peut être requise pour les rites funéraires ou d'inhumation.
636. Le centre de pilotage et de conduite du soutien (CPCS) est en charge de la projection des aumôniers.
637. Le commandement opérationnel sur les théâtres fixe les conditions d'exécution des missions des aumôniers, en concertation étroite avec ces derniers. Cela concerne notamment les modalités pratiques d'exercice de leur mission : autorité de rattachement, unités ou secteurs desservis, allocation de moyens, mise à disposition éventuelle d'un lieu de culte.
638. Les aumôniers ont vocation à accompagner le personnel partout sur le théâtre des opérations, cet ancrage dans les forces est une des conditions indispensables d'un réel soutien. Le chef opérationnel fixe les modalités selon les caractéristiques propres à l'environnement considéré et son évolution.
639. Compte-tenu des restrictions éventuelles fixées par les aumôniers en chef, un chef opérationnel ne peut imposer, pour des raisons de sécurité, le port d'armes aux aumôniers présents dans sa zone de responsabilité.
640. Lors d'opérations multinationales, nos personnels sont amenés à côtoyer des aumôniers militaires étrangers dont le rôle et l'activité obéissent à des règles nationales spécifiques. Des liens peuvent s'instaurer entre ceux-ci et nos aumôniers nationaux, dans le cadre de leurs magistères respectifs. Néanmoins, l'emploi de nos aumôniers ne peut en aucun cas déroger à la législation et à la réglementation française.

(PAGE VIERGE)

Section I – Principes

701. Il s'agit de concilier au mieux la vie familiale et les sujétions particulières de la condition militaire. L'action du soutien social est aussi bien individuelle que collective.
- **Continuité**
702. Le dispositif de soutien social assure un accompagnement social dans la durée. Il intervient selon les besoins pour accompagner le personnel avant, pendant et après la fin des opérations. Cette intervention est prolongée le temps nécessaire.
- **Proximité**
703. Placé au plus près des unités, notamment celles à vocation opérationnelle, le service social peut intervenir très rapidement.
- **Complémentarité**
704. L'action sociale du ministère de la Défense vient compléter, avec des aides et des dispositifs spécifiques, l'action sociale interministérielle à laquelle chaque militaire et personnel civil a accès par ailleurs. En outre, elle complète l'action du commandement en matière de soutien moral et psychologique.

Section II – Organisation

705. Le soutien social relève de la responsabilité du secrétaire général pour l'administration (SGA). La politique d'action sociale du ministère de la Défense est mise en œuvre en étroite liaison avec le commandement par les pôles ministériels d'action sociale et, au niveau local, par les échelons sociaux²⁴. Les assistants de service social des échelons sociaux de proximité demeurent au plus près du personnel et des familles au sein des formations.
706. L'action sociale a pour mission d'améliorer les conditions de vie professionnelle et personnelle du personnel civil et militaire du ministère de la Défense et leur famille. Il s'agit de veiller au bien être des personnes afin de favoriser une meilleure disponibilité professionnelle. Le dispositif de soutien intervient à la demande du commandement, du personnel de la défense ou de leur famille.

Les assistants de service social

707. Les assistants de service social (ASS) ont pour mission d'accueillir, informer et accompagner le personnel du ministère de la Défense, dans les domaines familial, budgétaire, professionnel et environnemental.
708. Pour soutenir ses actions et répondre aux besoins du personnel, les ASS s'appuient sur l'existence de nombreuses prestations complémentaires au dispositif d'aides nationales et au dispositif interministériel. Ce soutien est adapté aux besoins spécifiques liés aux missions.
709. En concertation avec le commandement, les ASS prennent part aux cellules de suivi des malades et des blessés, et aux cellules de crise en cas d'évènement grave²⁵. Ils agissent en synergie avec le commandement, la hiérarchie directe, les médecins, les psychologues et tout

²⁴ Conformément à l'arrêté du 8 juillet 2011 modifiant l'arrêté du 10 février 2011 relatif à l'organisation de l'action sociale au ministère de la Défense.

²⁵ Par évènement grave, l'inspection technique des conseillers techniques et assistants de service social entend les évènements exceptionnellement tragiques et tous les faits ayant ou susceptibles d'avoir pour conséquence des décès ou des blessures physiques et/ou morales graves.

acteur interne ou externe à l'institution pouvant agir dans la résolution de la difficulté rencontrée.

710. Dans le cadre de leurs attributions, les assistants de service social sont des experts sociaux auprès du commandement. Ils exercent leur profession dans un cadre réglementaire et déontologique défini. Les actions menées répondent à une méthodologie d'intervention spécifique²⁶.

Section III – Modalités

711. Au-delà de son action quotidienne, le service social porte une attention particulière au personnel et aux familles en cas de déploiement ou de projection. Cette action est une des priorités des assistants de service social.
712. Le service social est particulièrement présent lors de la survenue d'un événement grave (blessure ou décès au cours d'une opération).

Phase amont de l'opération

713. Le personnel doit pouvoir effectuer ses missions en étant assuré qu'un accompagnement social adapté est mis en place auprès de leur famille selon les besoins.
714. Dans le cadre de la préparation avant le départ et en relation étroite avec le commandement, des réunions d'information dans les unités concernées et à destination des familles sont organisées. Au-delà du rappel des apports du soutien social, il s'agit de contribuer à rassurer les familles sur le contexte et le cadre de la mission.
715. Tous les départs collectifs, quelle que soit l'unité, donnent lieu, en coordination avec le commandant de l'unité, à l'expédition aux familles d'un courrier de l'assistant de service social avec les coordonnées utiles.

Phase opérationnelle

716. Pendant l'absence du militaire les assistants de service social interviennent dans les situations difficiles ou quand les conjoints connaissent un problème passager. Les familles peuvent demander à bénéficier d'entretiens de soutien ou d'une aide dans le règlement de difficultés particulières.
717. En complément des actions entreprises par le commandement et à leur demande, les assistants de service social organisent des réunions de cohésion pendant les missions longues. Les conjoints peuvent y faire connaissance, créer un réseau de solidarité. La projection d'un film sur les militaires dans leur quotidien opérationnel, dans la mesure du possible, peut renforcer les liens de solidarité entre les familles.
718. Durant la mission, l'assistant de service social reste en contact par téléphone ou par internet avec le commandement ainsi qu'avec les militaires qui le demandent.
719. Les actions de soutien social peuvent être complétées par le dispositif national de soutien psychologique des familles.

Phase en aval de l'opération

720. Le retour du personnel des opérations est parfois difficile et le système familial doit retrouver son équilibre. L'assistant de service social peut accompagner une famille et l'orienter vers une prise en charge psychologique lorsque celle-ci s'avère nécessaire.
721. Un suivi social particularisé peut être mis en œuvre parallèlement à un suivi médical et psychologique. Il est mené en concertation avec le commandement et les personnels de santé pour une plus grande efficacité.

²⁶ L'action de l'assistant de service social est encadrée par le code de la famille, le code pénal ainsi que par des règles déontologiques basées sur le respect de la personne, l'obligation professionnelle, l'acceptation de la différence et le non-jugement.

722. En cas de blessure d'un personnel en opérations, l'action sociale met en place, en lien notamment avec les dispositifs institutionnels de sécurité sociale, une procédure dématérialisée visant à améliorer la réactivité et la coordination des acteurs susceptibles d'apporter des aides aux blessés et aux familles concernées.

Evénement grave ou décès²⁷

723. Les actions menées se font dans le cadre d'un partenariat indispensable entre les assistants de service social et le commandement à tous les niveaux pour mettre en place un soutien social de qualité des ressortissants et de leur famille.
724. Le service social doit être prévenu dans les meilleurs délais et associé aux actions entreprises. L'assistant de service social de l'unité doit être avisé du décès dans les meilleurs délais par le commandement, de façon à pouvoir prendre contact avec la famille.
725. Les conseillers techniques sont intégrés dans les cellules de crise régionales et nationales et les assistants de service social dans les cellules de crises des unités. Ces derniers agissent de façon concertée avec les différents acteurs.
726. Ils sont à l'écoute des différentes attentes des proches, pour certains aspects en lien avec l'unité concernée et avec les cellules d'aide aux familles : formalités administratives, informations sur les droits, travail sur le deuil avec le conjoint et les enfants, reprise d'un équilibre de vie.

²⁷ Les modalités relatives aux affaires mortuaires sont détaillées dans le Mémento de l'état-civil en opérations extérieures (document de référence h).

(PAGE VIERGE)

Annexe A

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					
13					
14					
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 7 de la version électronique du document**.

(PAGE VIERGE)

Partie I – Sigles, acronymes et abréviations

Sigles

B01. Dans un sigle, chaque lettre se prononce distinctement comme si un point la séparait de la suivante.

Acronymes

B02. Un acronyme se compose d'une ou de plusieurs syllabes pouvant se prononcer comme un mot à part entière.

Abréviations

B03. 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

B04. 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.

B05. 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

APEO	Actions sur les Perceptions et l'Environnement Opérationnel
ASIA	Adjoint Soutien InterArmées
ASS	Assistant de Service Social
BMR	Bureau Maîtrise des Risques
CEMA	Chef d'État-major des Armées
CESPA	Centre d'Epidémiologie et de Santé Publique des Armées
CFH	Conseiller Facteur Humain
CFT	Commandement de la Force Terrestre
CICLO	Centre Inter Armées de Coordination de la Logistique des Opérations
CMA	Centre Médical des Armées
CMIA	Centre Médical InterArmées
CMT	Centre Multimodal des Transports
CN Psy	Coordonnateur National Psychologie
COMANFOR	COmMANDant de la FORce
COS	Commandement des Opérations Spéciales
CPCO	Centre de Planification et de Conduite des Opérations
CPCS	Centre de Pilotage et de Conduite du Soutien
CPO	Condition du Personnel en Opération
CULAD	<i>CULTural ADvisor</i>
DAS	Délégation aux Affaires Stratégiques
DCSCA	Direction Centrale du Service du Commissariat des Armées
DCSSA	Direction Centrale du Service de Santé des Armées
DIP	Directive Initiale de Planification
DRM	Direction du Renseignement Militaire
DSP	Directive Stratégique de Planification
EFR	Etat Final Recherché
EMA	État-major des Armées

EMAA	État-major de l'Armée de l'Air
EMIA-FE	État-major InterArmées de Force et d'Entraînement
EMO	État-major Opérationnel
ESP	Échelon Social de Proximité
GENAD	<i>GENder ADvisor</i>
GPO	Groupe de Planification Opérationnelle
GSBdD	Groupement Soutien de Base de Défense
HIA	Hôpital d'Instruction des Armées
HSO	Hygiène et sécurité en Opération
J	<i>Joint</i>
JMO	Journal des Marches et Opérations
LEGAD	<i>LEGal ADvisor</i>
MCP	Mise en Condition avant Projection (ou déploiement)
MISSINT	MISSion INTérieure
NCC	<i>National Component Commander</i>
OPEX	Opération EXTérieure
PAI	Point d'Accueil et d'Information
PCRL	Personnel Civil de Recrutement Local
PN	Personnel Navigant
POLAD	<i>POLitical ADvisor</i>
RH	Ressources Humaines
RSO	Réactions de Stress Opérationnel
SGA	Secrétariat Général pour l'Administration/ Secrétaire Général pour l'Administration
SHU	Sciences Humaines
SMPA	Service Médico-Psychologique des Armées
SMPCAA	Service Médical de Psychologie Clinique Appliquée à l'Aéronautique
SSA	Service de Santé des Armées
TE	Tableau d'Effectifs
TN	Théâtre National
TOP	Techniques d'Optimisation du Potentiel

Partie II – Termes et définitions

(Sans objet).

(PAGE VIERGE)

Résumé

DIA-1.0_PERS(2013)

1. Intitulée **Personnel en opérations**, la DIA-1.0 rappelle qu'en dépit des aspects technologiques des conflits, le facteur humain reste indubitablement au cœur de la conduite des opérations et de leur succès.
2. Après avoir décrit le cycle du déploiement du personnel en opérations et ses modalités, de la phase préparatoire à celle du suivi (chapitre 1), le document énumère les raisons de l'importance et de la sensibilité de l'emploi des ressources humaines en opérations, tout en introduisant la notion de potentiel humain (chapitre 2).
3. La préservation de ce potentiel passe par la combinaison de toute une série de fonctions et d'actions, dans les domaines du soutien moral, administratif ou matériel (chapitre 3).
4. Les quatre chapitres suivants présentent plus précisément les contributions respectives de la fonction Effectifs (chapitre 4), du soutien psychologique (chapitre 5), du soutien religieux (chapitre 6) et du soutien social (chapitre 7).



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 :

CICDE,
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)*.

ISBN 978-2-11-131166-4