



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



Planification du niveau opératif : Guide méthodologique

**Publication interarmées
PIA-5(B)_PNO(2014)**

N° 152/DEF/CICDE/NP du 26 juin 2014



Intitulée *Planification du niveau opératif : guide méthodologique*, la Publication interarmées (PIA)-5(A)_PNO(2014) respecte les prescriptions de l'*Allied Administrative Publication (AAP) 47(A)* intitulée *Allied Joint Doctrine Development*). Elle applique également les règles décrites dans le *Lexique des règles typographiques en usage à l'Imprimerie nationale* (LRTUIN, ISBN 978-2-7433-0482-9) dont l'essentiel est disponible sur le site Internet www.imprimerienationale.fr ainsi que les prescriptions de l'Académie française. La jaquette de ce document a été réalisée par le Centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations (CICDE).

Attention : la seule version de référence de ce document est la copie électronique mise en ligne sur les sites Intradef et Internet du CICDE (<http://www.cicde.defense.gouv.fr>) dans la rubrique *Corpus conceptuel et doctrinal interarmées !*

Directeur de la publication

Vice-amiral Arnaud de TARLÉ
Directeur du CICDE

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

Rédacteur en chef

Colonel (air) Laurent AUBIGNY

Auteurs

Document collaboratif placé sous la direction du Colonel Pascal FOUYET

Conception graphique

Premier Maitre GAULIEZ

Crédits photographiques de la couverture

Ministère de la Défense

Imprimé par

EDIACA
Section IMPRESSION
76 rue de la Talaudière - BP 508
42 007 SAINT-ETIENNE cedex 1
Tél : 04 77 95 33 21 ou 04 77 95 33 25



PIA-5(B)¹_PNO(2014)

PLANIFICATION DU NIVEAU OPÉRATIF : GUIDE METHODOLOGIQUE

N° 152/DEF/CICDE/NP du 26 juin 2014

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

(PAGE VIERGE)

Lettre de promulgation

Paris, le 26 juin 2014

N° 152/DEF/CICDE/NP

Objet : Promulgation de la Publication interarmées « Planification du niveau opératif : guide méthodologique ».

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 Publication interarmées Planification du niveau opératif : guide méthodologique (PIA-5(B)_PNO(2014)) est promulguée.

Ce document annule et remplace la PIA-5(A) Méthode de planification opérationnelle n°155/DEF/CICDE/NP du 5 juillet 2012.

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



(PAGE VIERGE)

Récapitulatif des amendements

1. Ce tableau constitue le recueil de tous les amendements proposés par les lecteurs, quels que soient leur origine et leur rang, transmis au Centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations (CICDE) en s'inspirant du tableau proposé en annexe W (voir page 127).
2. Les amendements validés par le CICDE sont inscrits **en rouge** dans le tableau ci-dessous dans leur ordre chronologique de prise en compte.
3. Les amendements pris en compte figurent **en violet** dans la nouvelle version.
4. Le numéro administratif figurant au bas de la première de couverture et de la fausse couverture est corrigé (**en caractères romains, gras, rouges**) par ajout de la mention : « **amendé(e) le jour/mois/année.** »
5. La version électronique du texte de référence interarmées amendé remplace la version antérieure dans toutes les bases de données informatiques.

N°	Amendement	Origine	Date de validité
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			

(PAGE VIERGE)

Préface

- a. **CIA-01(A)_CEF(2013), Concept d'emploi des forces**, n° 130/DEF/CICDE/NP du 12 septembre 2013
- b. **DIA-01(A)_DEF(2014), Doctrine d'emploi des forces**, n° 128/DEF/CICDE/NP du 12 juin 2014
- c. **DIA-3, Commandement des engagements opérationnels**, n° 151/DEF/CICDE/DR du 25 juin 2014
- d. **DIA-5(B)_A&PS(2013), Anticipation et planification stratégiques**, n° 134 DEF/CICDE/NP du 16 juillet 2013.
- e. **RDIA-008_AS(2012), Éléments d'analyse systémique pour la planification opérationnelle**, n° 148/DEF/CICDE/NP du 28 juin 2012.
- f. **MC 133/4, NATO's Operations Planning**, version du 7 janvier 2011.
- g. **Comprehensive Operations Planning Directive (COPD)**, version 2.0 du 4 octobre 2013.
- h. **NATO Operations Assessment Handbook (NOAH)**, version "interim V2.0" du 15 décembre 2012.

Préface

1. Les processus et les méthodes de planification appliqués par les forces armées françaises sont dorénavant les processus et les méthodes en vigueur au sein de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN). La *Comprehensive Operations Planning Directive (COPD)*, outil de planification de l'OTAN du niveau stratégique et opératif, est la méthode de référence pour les travaux de planification.
2. La PIA-5 « Planification du niveau opératif : guide méthodologique » est la déclinaison nationale du chapitre 4 (*Operational Level*) de la *COPD*. A ce titre, elle prend en compte les évolutions contenues dans la dernière version d'octobre 2013 (référence « g »).
3. Cette PIA, centrée sur le niveau opératif, est cohérente avec la Doctrine interarmées « Anticipation et Planification Stratégiques » qu'elle complète à son niveau.
4. Elle couvre le spectre complet des engagements militaires nationaux de niveau opératif, tant en opérations extérieures que sur le théâtre national (TN), au-delà des spécificités de ce dernier. Elle aborde spécifiquement la planification de crise.
5. Le plan du document suit la chronologie des étapes du processus de planification opérationnelle, tel qu'il est décrit dans la *COPD*. Les éléments plus détaillés figurent dans les différentes annexes.
6. Un schéma simplifié du processus de planification est présenté dans la fiche pour le lecteur pressé. Il fournit les informations essentielles pour comprendre, étape par étape, le déroulé de la méthode.

(PAGE VIERGE)

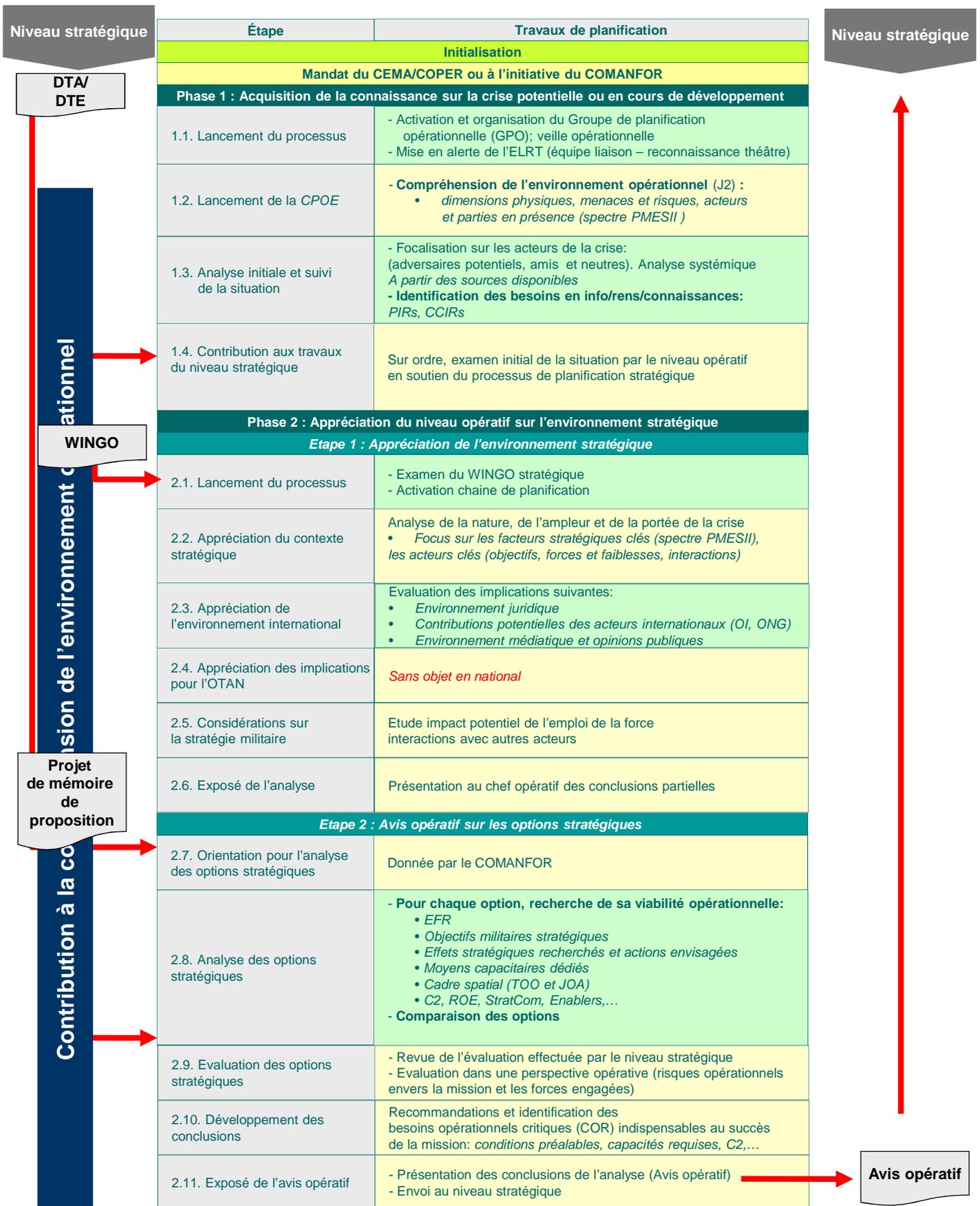
Fiche et schéma pour le lecteur pressé

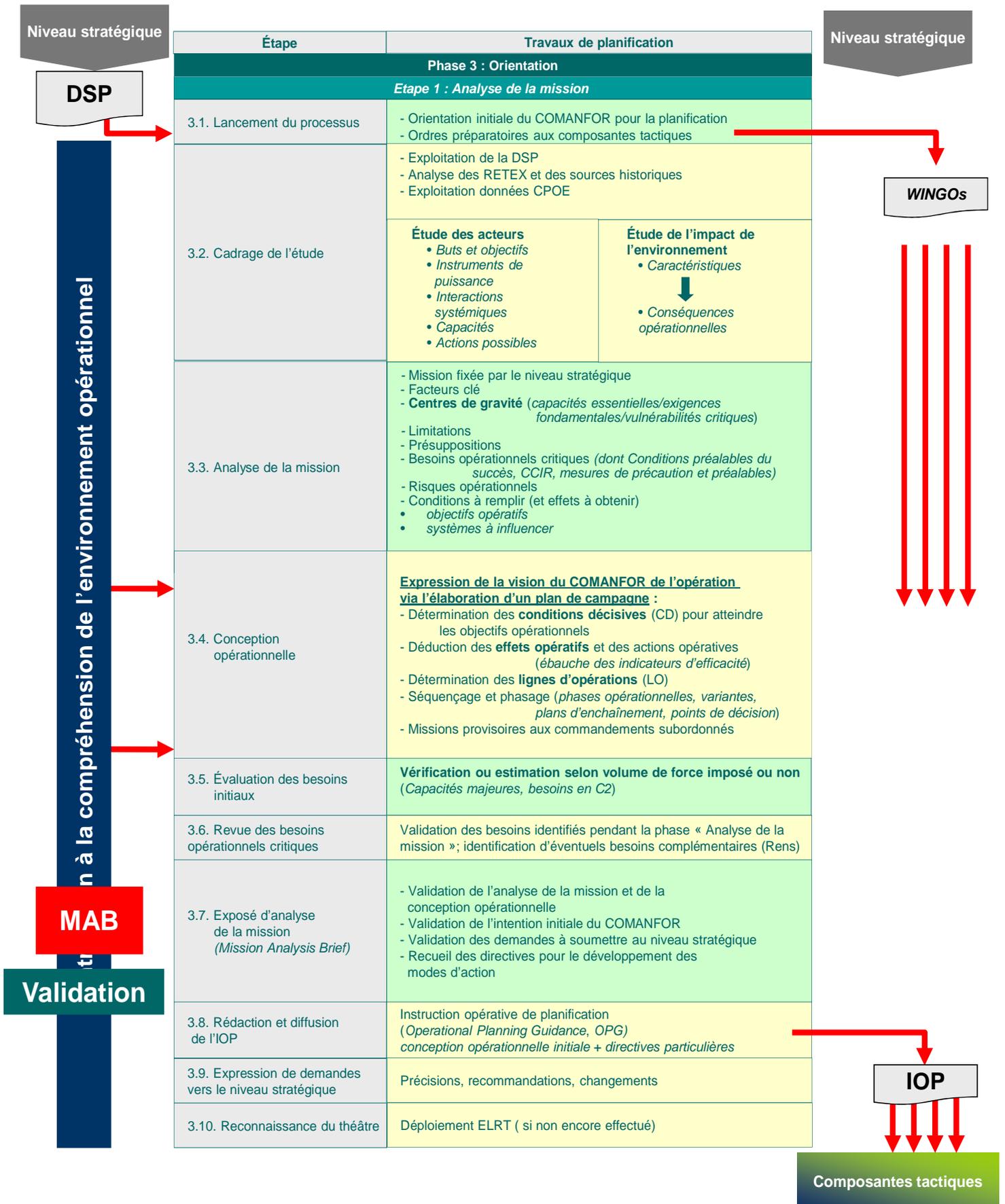
Au niveau opératif, la planification a pour but de transformer l'intention du niveau stratégique en une succession d'actions militaires intégrées, conduites par des forces interarmées, en vue d'atteindre avec efficacité des objectifs opérationnels tout en acceptant une prise de risque mesurée.

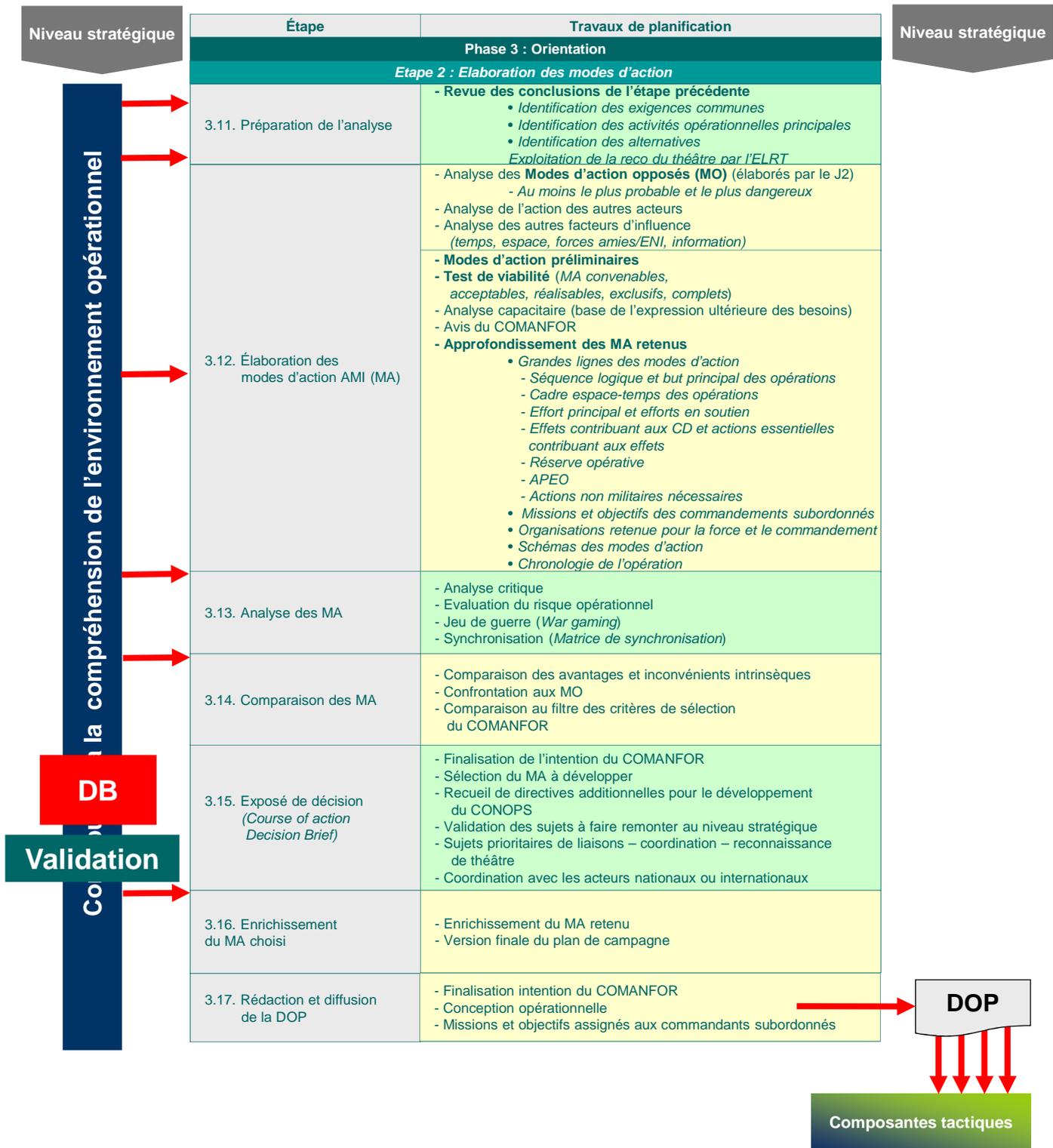
A ce titre, le niveau opératif contribue directement aux travaux de la planification du niveau stratégique (voir annexe A). Il est consulté lors de l'élaboration des options stratégiques, afin de garantir leur viabilité le plus en amont possible et proposer un avis motivé (**avis opératif sur les options stratégiques**).

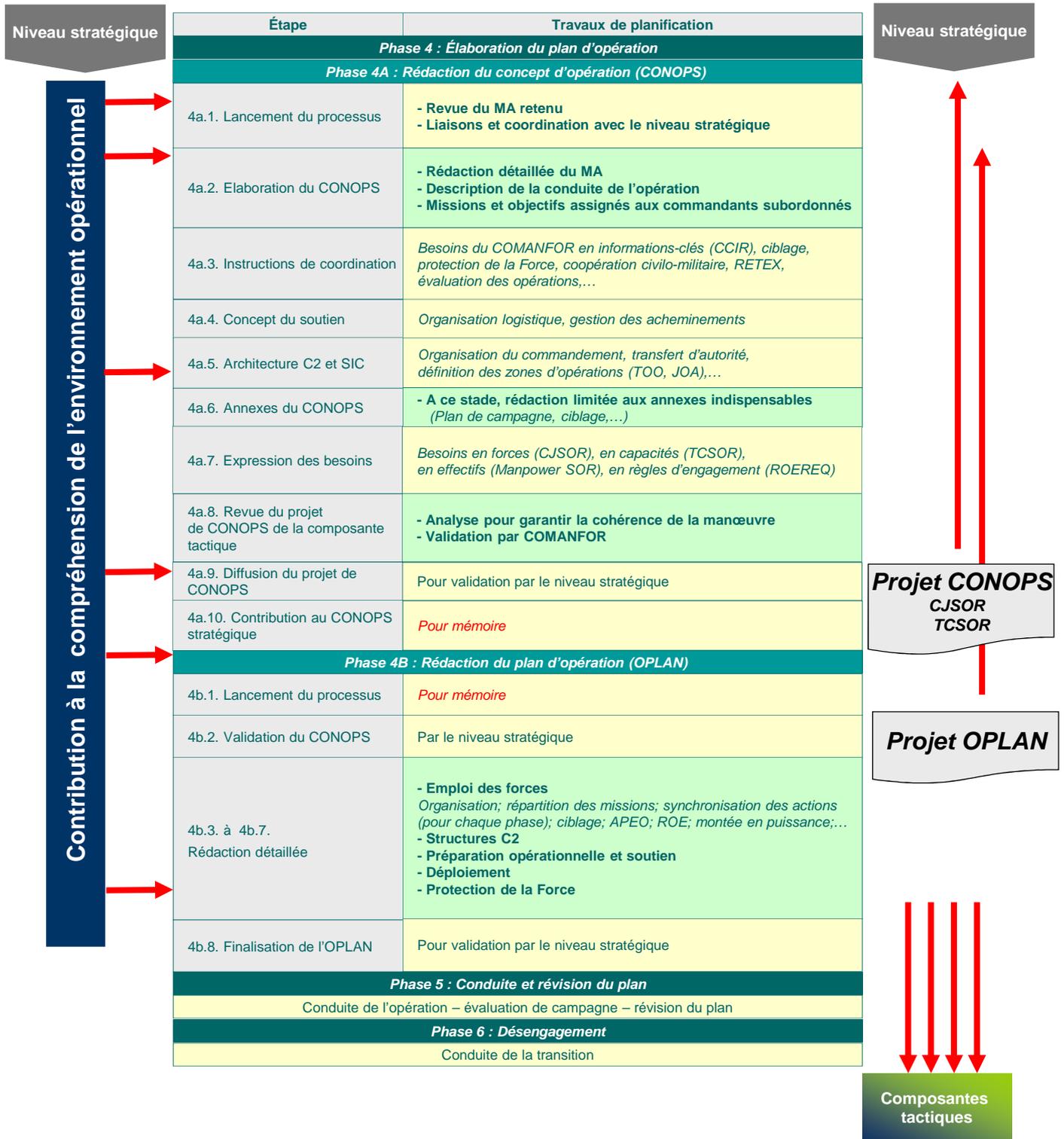
1. Le processus de planification au niveau opératif débute par une acquisition initiale d'informations sur la crise potentielle ou en cours de développement, afin d'en avoir une bonne compréhension (Phase 1).
2. Cette connaissance est ensuite approfondie lors de la Phase d'appréciation du niveau opératif (Phase 2), successivement par une étude de l'environnement stratégique, puis par l'analyse des options stratégiques envisagées par le niveau stratégique suivie de l'émission de l'avis opératif.
3. La Phase 3 (**Orientation**) est au cœur du processus. Articulée en deux étapes distinctes, l'**analyse de la mission** et l'**élaboration des modes d'action**, cette phase permet :
 - a. D'une part, de déterminer ce qui doit être fait pour garantir le succès de la mission. C'est le « **Quoi faire pour remplir la mission ?** ». Cette étape débouche sur l'expression de la vision du COMANFOR de l'opération via une instruction opérative de planification.
 - b. D'autre part, de déterminer les actions à mener pour la conduite des opérations. C'est le « **Comment le faire ?** ». Cette étape débouche sur le choix d'un mode d'action et la rédaction d'une directive opérative de planification. Celle-ci précise l'intention du chef opératif, la nature et la séquence des actions à conduire par les composantes subordonnées.
4. La Phase 4 est consacrée à la rédaction du **concept d'opération (CONOPS)** à partir de la conception opérationnelle du COMANFOR et du mode d'action retenu, puis à la rédaction du **plan d'opération (Operational Plan - OPLAN)**.
5. La conduite des engagements fait l'objet de la phase d'exécution et de révision du plan d'opération (Phase 5).
6. La dernière phase (Phase 6) a pour but de préparer et coordonner avec les acteurs concernés la transmission des responsabilités de la Force aux autorités identifiées.

Le processus de planification de l'OTAN pour le niveau opératif est synthétisé dans le schéma suivant. Il respecte scrupuleusement les différentes phases de la COPD (colonne de gauche) tout en prenant en compte les spécificités nationales.







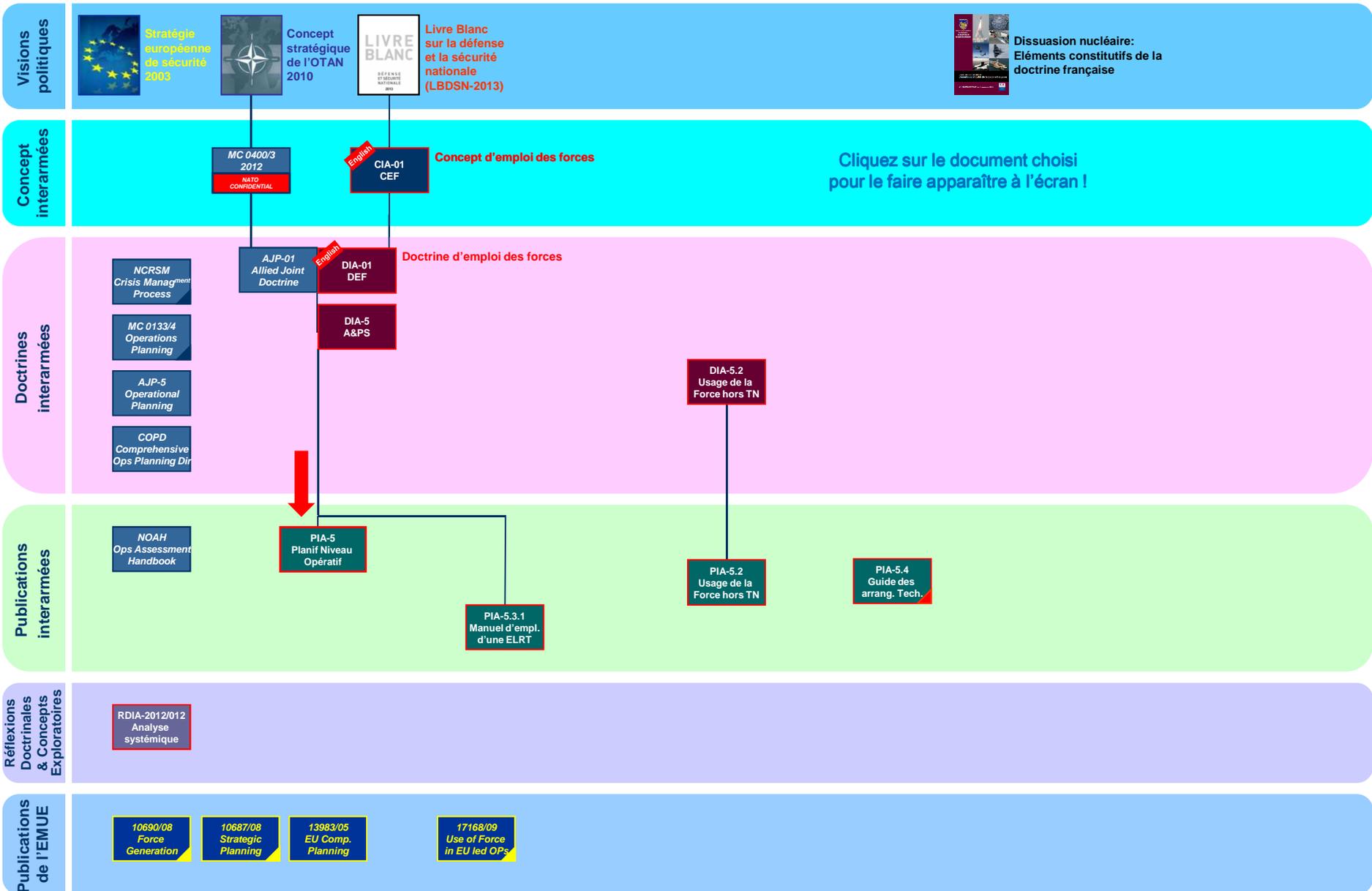


(PAGE VIERGE)



Domaine 5 *Planification*

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



(PAGE VIERGE)

	Page
Chapitre 1 - Phase 1 – Acquisition de la connaissance (<i>Initial Situational Awareness</i>)	21
Chapitre 2 - Phase 2 – Appréciation du niveau opératif (<i>Operational Appreciation</i>)....	23
Section I – Appréciation de l’environnement stratégique (étape 1).....	23
Section II – Avis opératif sur les options stratégiques (<i>Operational Advice on Military Response Options</i>) (étape 2).....	26
Chapitre 3 - Phase 3 – Orientation (<i>Operational Estimate</i>).....	29
Étape 1 - Analyse de la mission (<i>Mission Analysis</i>)	29
Section I – Étape 3.2 – Cadrage de l’étude (<i>Framing</i>).....	30
Section II – Étape 3.3 – Analyse de la mission (<i>Mission Analysis</i>)	31
Section III – Étape 3.4 : Conception opérationnelle (<i>Operational Design</i>)	35
Section IV – Étape 3.5 : Evaluation des besoins initiaux	39
Section VI – Étape 3.6 : Revue des besoins opérationnels critiques.....	39
Section VI – Étape 3.7 : Exposé d’analyse de la mission (<i>Mission Analysis Briefing</i>)	40
Étape 2 – Elaboration des modes d’action (<i>Courses of Action Development</i>)	42
Section I – Étape 3.11 : Préparation de l’analyse	43
Section II – Étape 3.12 : Elaboration des Modes d’action ami (MA) (Own Courses of Action)	43
Section III – Étape 3.13 : Analyse des modes d’action AMI (<i>Own Courses of Actions</i>).....	46
Section IV – Étape 3.14 : comparaison des modes d’action (<i>COA Comparison</i>)	48
Section V – Étape 3.15 : Exposé de décision (<i>COA Decision Briefing</i>)	48
Section VI – Étape 3.16 : Enrichissement du MA choisi	49
Section VII – Étape 3.17 : Rédaction de la directive opérative de planification (DOP, <i>Operational Planning Directive - OPD</i>).....	49
Chapitre 4 - Phase 4 – Élaboration du plan (<i>Operational Plan Development</i>).....	51
Section I – Élaboration du concept d’opération (<i>CONOPS Development</i>).....	51
Section II – Rédaction du plan d’opération (<i>OPLAN Development</i>).....	53
Chapitre 5 - Phase 5 – Conduite et révision du plan (<i>Conduct and Review</i>).....	55
Chapitre 6 - Phase 6 – Désengagement (<i>Transition</i>).....	59
Annexe A - Schéma de principe du processus décisionnel de planification.....	61
Annexe B - Organisation et fonctionnement d’un groupe de planification opérationnelle.....	63
Annexe C - Etude de l’environnement	67
Annexe D - Éléments d’analyse systémique	71

Annexe E - Avis opératif sur le projet de mémoire de proposition.....	73
Annexe F - Directive stratégique de planification (DSP).....	75
Annexe G - Ordre préparatoire	79
Annexe H - Raisonnement déductif	81
Annexe I - Exposé d'analyse de la mission	83
Annexe J - Modèle d'intention initiale.....	87
Annexe K - Critères de sélection des modes d'action.....	89
Annexe K - Instruction opérative de planification.....	91
Annexe M - Jeu de guerre.....	95
Annexe N - Séquençage et matrice de synchronisation.....	101
Annexe O - Comparaison des modes d'action.....	103
Annexe P - Exposé de décision.....	105
Annexe Q - Directive opérative de planification (DOP).....	109
Annexe R - Corps du CONOPS ou de l'OPLAN opératif	111
Annexe S - Liste illustrative des annexes au CONOPS	115
Annexe T - Liste des annexes possibles à l'OPLAN	117
Annexe U - Processus d'évaluation et mise en œuvre	121
Annexe V - L'art opératif	125
Annexe W - Demande d'incorporation des amendements	129
Annexe X - Lexique	131
Partie I – Sigles, acronymes et abréviations.....	131
Partie II – Termes et définitions	134
Résumé (quatrième de couverture).....	136

Phase 1 – Acquisition de la connaissance (*Initial Situational Awareness*)

101. Le but de cette phase est d'acquérir les éléments nécessaires à une bonne compréhension de la situation en cours (*actual crisis*) ou d'identifier les signes avant-coureurs d'une crise (*potential crisis*). Le niveau opératif contribue ainsi à l'appréciation de situation du niveau stratégique. Cette connaissance est ensuite entretenue pendant tout le processus de planification.
102. En principe, les travaux de planification du niveau opératif débutent avec un mandat du CEMA/COPER à un commandant opératif désigné ou COMANFOR².
103. Cette phase peut également débuter à l'initiative du chef opératif dans le cadre d'une veille opérationnelle permanente (*horizon scanning*). Certains COMANFOR potentiels ayant d'ores et déjà des responsabilités de nature territoriale ou zonale rassemblent « *en temps normal* » les éléments qui seront nécessaires le moment venu pour planifier : connaissances et renseignement, voire expertise de théâtre.
104. Il est souhaitable que le groupe de planification opérationnelle (GPO) de niveau opératif (*Joint Operations Planning Group, JOPG*) soit activé dès cette phase et qu'un officier de liaison soit détaché auprès du niveau stratégique (CPCO³). (Voir annexe B : organisation et fonctionnement d'un groupe de planification opérationnelle)
105. L'équipe de liaison et de reconnaissance de théâtre (ELRT) peut également être mise en alerte à ce stade initial.
106. L'analyse préliminaire de la situation est entamée dès cette phase, elle s'appuie sur tous les éléments disponibles. L'objectif est d'acquérir rapidement une compréhension initiale de la crise émergente, sa nature et ses causes, en se focalisant sur :
 - a. Les **acteurs potentiels**, qu'ils soient adversaires, amis ou neutres ;
 - b. Les **risques et les menaces potentiels** générés par l'environnement stratégique et opératif ;
 - c. Les **facteurs essentiels** expliquant l'origine, le développement et les évolutions (potentielles ou avérées) de la crise.
107. De même, un processus inter domaines est lancé par l'état-major opératif en vue d'acquérir une compréhension de l'environnement opérationnel (*Comprehensive Preparation of the Operational Environment - CPOE*). Les données issues de la CPOE nourrissent les travaux de planification. (Voir annexe C : étude de l'environnement)
108. Le processus CPOE est piloté par le J2, en relation avec les expertises nécessaires, en faisant notamment appel aux experts externes à l'état-major opératif.
109. Le processus CPOE repose sur le traitement et l'analyse de l'information et du renseignement existant. Sur décision du niveau stratégique, il peut être envisagé dès ce moment d'envoyer l'ELRT pour acquérir une connaissance complémentaire.
110. Le COMANFOR précise le besoin en information et en renseignement nécessaires à son niveau. Il est particulièrement utile que le niveau opératif soit impliqué le plus tôt possible dans l'effort de réflexion puis de planification sur la crise considérée, de manière à pouvoir fournir au CEMA/COPER une vision « *de terrain* » de la situation, en complément de sa vision stratégique et politique.

² COMMANdant de FORce.

³ Centre de Planification et de Conduite des Opérations.

111. Les informations obtenues pendant cette phase initiale orientent les besoins prévisibles du COMANFOR en matière de renseignement (*Commander's Critical Information Requirements, CCIRs*). Ces besoins critiques seront indispensables pour mener les premiers travaux de planification.
112. Le suivi de l'évolution de la situation requiert un processus permanent d'approfondissement de la connaissance de la crise et de son environnement, afin d'informer ou conseiller le niveau stratégique et ainsi préparer les futurs travaux de planification. Eventuellement sur ordre, le niveau opératif contribue aux études opérationnelles menées par le CPCO pendant le processus d'anticipation stratégique. A ce titre, une cellule dédiée au sein du JOPG est activée pour approfondir l'analyse de la situation.

<p>Objectif de la phase 1: Acquérir les éléments nécessaires à une bonne compréhension de la situation et à la conduite de la planification</p>	<p>Méthode : Recherche large de l'information et synthèse par un groupe transverse sous la direction du J2</p>
<p>Éléments nécessaires :</p>	<p>Éléments produits :</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Sans objet 	<ul style="list-style-type: none"> • Demandes de renseignement ou d'information • Évaluation initiale de la situation • Évaluation initiale de l'évolution de la zone • Initialisation CPOE

Phase 2 – Appréciation du niveau opératif (*Operational Appreciation*)

201. La phase 2 « appréciation opérative » est initiée par la mise en alerte du niveau opératif par le niveau stratégique, soit de manière informelle, soit par la réception d'un *Warning Order* (*WINGO*). Celui-ci précise la posture d'alerte et les modalités d'activation d'un dispositif adapté à la situation de crise⁴.
202. Cette phase est subdivisée en deux étapes distinctes :
- Etape 1 : l'appréciation de l'environnement stratégique ;
 - Etape 2 : l'avis opératif sur les options stratégiques.
203. L'objectif est d'obtenir d'une part une compréhension de la nature de la crise à résoudre par l'ensemble du PC opératif.
204. D'autre part, il s'agit pour le niveau opératif d'émettre son avis assorti éventuellement de recommandations sur le projet de mémoire de proposition du niveau stratégique (*draft Military Response Options, MROs*), c'est-à-dire :
- Les principales conclusions et questions du niveau opératif sur les différentes options stratégiques proposées, notamment sur les risques opérationnels et les atténuations possibles (moyens d'y remédier), l'avis sur l'adéquation et la pertinence des actions envisagées pour la réussite de l'opération, la recommandation du COMANFOR ;
 - L'expression des besoins (pré conditions stratégiques pour le succès opératif, capacités requises).
205. En principe, le COMANFOR rédige un avis opératif sur le projet de mémoire de proposition qui lui est envoyé pour commentaires par le niveau stratégique.
206. L'ELRT est mise en alerte si cela n'a pas été fait lors de la phase précédente.
207. Le processus *CPOE* est lancé si celui-ci n'est pas déjà activé. Le J2 pilote le *CPOE*, en relation avec le niveau stratégique et les commandements de composantes.
208. Des demandes de mise en œuvre de mesures de précaution peuvent être proposées dès cette phase. Par ailleurs, des orientations renseignement sont rédigées en lien avec l'avis opératif et les premières conclusions tirées.

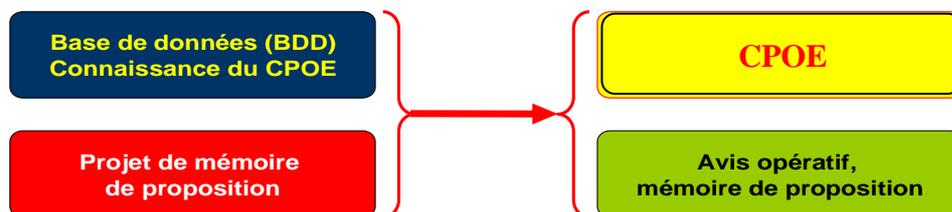


FIG. 1. – Déroulement de la phase 2.

Section I – Appréciation de l'environnement stratégique (étape 1)

209. Elle correspond à l'étape 1 de la phase 2 de la *COPD*. L'objectif est de comprendre la nature, l'ampleur, la portée de la crise et ses évolutions envisageables. Cette appréciation de situation

⁴ Cette mise en alerte peut être retransmise vers les niveaux subordonnés lorsque ceux-ci sont déjà identifiés (*WINGO* opératif vers les commandements de composantes).

par le niveau opératif est effectuée en parallèle de l'appréciation de situation par le niveau stratégique.

210. L'analyse porte plus particulièrement sur :
- a. Les **facteurs clés** expliquant ou intervenant dans le contexte et le développement de la crise liés à l'environnement stratégique (ex : influence de la géographie, du climat,...) et aux domaines PMESII c'est-à-dire les aspects politiques, militaires et sécuritaires, économiques, sociaux, les infrastructures et les systèmes d'information ;
 - b. Les **acteurs clés** (objectifs, forces et faiblesses, interactions) ;
 - c. Le **cadre international**, notamment dans ses dimensions juridiques et médiatiques.
211. Dès ce stade, le J2 présente les premiers résultats du processus *CPOE* s'ils sont pertinents.

Etude des facteurs stratégiques clés (*Understand the Key Strategic Factors*)

212. Les facteurs généraux peuvent se décliner selon le prisme PMESII :
- a. Le chapitre « **Politique** » répertorie les organisations ou institutions civiles, étatiques ou non, qui ont une influence ou des responsabilités politiques. La forme de ces institutions et leurs liens avec la culture locale (historique, démographique, religieuse, sociale) doit être analysée.
 - b. Le chapitre « **Militaire** » prend en compte non seulement tout ce qui a trait aux éléments strictement militaires, mais aussi à ce qui est nécessaire à leur soutien au sens large. Les forces de sécurité des organisations sont analysées ainsi que les mouvances ou bandes qui disposent d'un potentiel armé.
 - c. Dans le chapitre « **Économique** » on s'attachera à étudier tout ce qui est production, distribution et consommation de biens et services. La question de la répartition des richesses en fera partie.
 - d. Le chapitre « **Social** » s'appuie sur une étude approfondie des conditions sociologiques du théâtre. Est pris en compte tout ce qui fait la vie de la société, comme la structure des relations intra-personnelles, les systèmes juridique et judiciaire, les aspects religieux, le maintien de l'ordre, les aspects humanitaires, les problématiques liées au genre (*Gender*), etc.
 - e. Le chapitre « **Infrastructure** », traite des infrastructures en lien avec les moyens de transport ou logistiques, les ressources potentielles non évoquées précédemment, les installations scolaires ou sanitaires, les systèmes hydrauliques ou énergétiques, etc.
 - f. Enfin le chapitre « **Information** » traite de toutes les entités qui collectent, analysent, transmettent l'information et les réseaux de média (télévision, téléphone, radio...), et les menaces liées (ex : Cyber menaces).
213. On pourra soit partir d'une base de connaissances si celle-ci existe, soit rassembler au sein du GPO ou à l'aide du J2 les éléments utiles. Les éléments ainsi rassemblés devront être considérés dans le contexte de la mission envisagée. Dans ce cadre, il importe que l'exploitation des éléments recueillis soit faite par le GPO, afin de disposer dans le groupe d'une compréhension commune et en profondeur des mécanismes qui régissent le théâtre d'opérations. Un récapitulatif global des éléments obtenus doit être exposé à l'ensemble du GPO à la fin de cette étape.

Etude des acteurs clés (*Understand the Main Actors*)

214. Après l'étude générale de l'environnement, il est essentiel de porter son attention sur les acteurs agissant sur le théâtre d'opérations, leurs caractéristiques et leurs interactions. L'objectif est double :
- a. Trouver des leviers d'action pertinents sur les acteurs et les liens inter-acteurs pour obtenir des effets favorables (neutralisation, coopération...)

- b. Se protéger des actions nuisibles ou hostiles de certains acteurs.
215. Il faut prendre en considération tous les acteurs présents, c'est-à-dire, évidemment les groupes sociaux internes, mais aussi tous les acteurs externes, civils et militaires, publics et privés, manifestement parties aux conflits ou acteurs de sa résolution, sans se focaliser initialement sur une catégorisation *a priori* ami-ennemi. On pourra descendre dans certains cas jusqu'à l'analyse d'individus identifiés comme acteurs-clés (*Key Leader - KL*).
216. Le jeu des acteurs peut se traduire ponctuellement par des actions physiques, mais plus généralement par des actions dans le champ des perceptions (influence, intoxication, chantage...). Ce domaine immatériel doit absolument être exploré lors de la recherche des vulnérabilités et des leviers d'action.
217. La précision de l'analyse dépendra du temps et des capacités disponibles pour celle-ci. Il pourra ainsi s'avérer pertinent de regrouper plusieurs acteurs mineurs, mais proches par leurs objectifs et caractéristiques en un groupe unique. Il est aussi essentiel de bien situer cette étude dans le contexte de la mission reçue. Les différents acteurs peuvent être étudiés de façon parallèle par le GPO, éventuellement simultanément à l'analyse de la mission elle-même.
218. Cette étape permet d'identifier directement un certain nombre de leviers d'action pour produire des effets favorables. Enfin, cette étude doit permettre également, par l'analyse des stratégies des acteurs, d'appréhender les modes d'action potentiels des acteurs opposés ou neutres.
219. Après avoir identifié les acteurs-clés (individus et groupes), il conviendra notamment d'analyser :
- a. Les buts politiques et les objectifs poursuivis ;
 - b. Les stratégies mises en œuvre ;
 - c. Les principales caractéristiques dont les motivations, influencées par divers facteurs (histoire, culture, valeurs, croyances) ;
 - d. Les capacités, forces et faiblesses ;
 - e. Les relations avec d'autres acteurs ;
 - f. Les interactions entre acteurs ou processus mis en œuvre par ceux-ci.
220. L'analyse systémique est un des outils disponible pour mener l'étude des acteurs. Elle permet d'affiner l'analyse portant sur les facteurs cognitifs (référentiel idéologique et religieux, culture), externes (objectifs, stratégie) et internes (systèmes de ressources, capacités d'action) des acteurs.

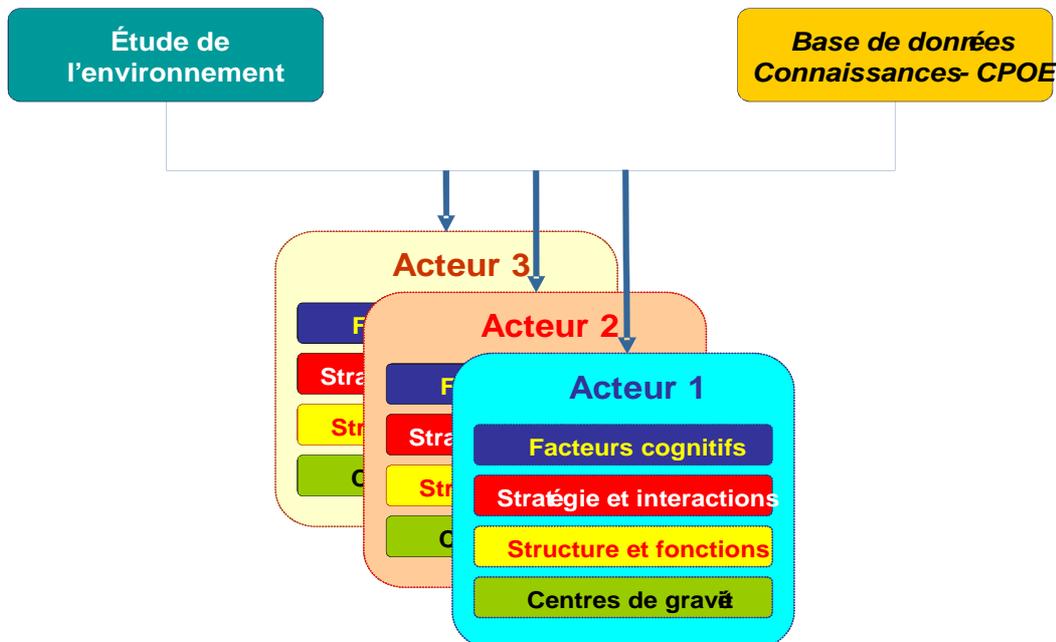


FIG. 2. – Étude des acteurs.

221. Une recherche doctrinale⁵ développe l'une des approches possibles en matière d'analyse systémique des acteurs et des systèmes. Il conviendra de s'y reporter. (Voir également l'annexe D : éléments d'analyse systémique).
222. On s'efforcera, au-delà des constatations factuelles ou liées à l'analyse directe des caractéristiques de chaque acteur, de tirer des conclusions partielles qui apportent une plus-value réelle pour la suite du processus : quels effets peut-on réaliser sur quel acteur, quelles actions dois-je mener pour les réaliser ? Toutefois, même incomplets, les résultats de cette étape devront être gardés en mémoire afin d'être soit recyclés dans le cadre de l'analyse, soit servir à l'identification des modes d'action opposés, soit enfin en vue du processus de ciblage. Les interrogations qui se feront jour au cours de cette phase doivent donner lieu à l'établissement de demandes d'information et de renseignement qui enrichiront l'analyse au fur et à mesure de leur réception et donneront lieu à des points de situation réguliers dans le processus.

Etude du cadre international (*Appreciate the Level and Scope of International Engagement*)

223. Elle commence par l'analyse du cadre juridique et des aspects légaux de la crise, l'étude des résolutions de l'ONU. Ces études sont menées par le LEGAD et le POLAD.
224. La revue des acteurs internationaux pouvant contribuer à la résolution de la crise dans les domaines de l'action humanitaire, du développement et de la gouvernance, vient compléter l'étude menée précédemment sur les acteurs.
225. L'étude de l'impact médiatique potentiel de la crise, des attitudes et des perceptions possibles de l'opinion publique nationale, régionale et internationale est également menée. Elle est de la responsabilité du conseiller StratCom avec les sections Public Affairs, InfoOps et PysOps pour la préparation d'une communication adaptée.

Section II – Avis opératif sur les options stratégiques (*Operational Advice on Military Response Options*) (étape 2)

226. L'avis opératif est une contribution majeure du niveau opératif à la planification pour la rédaction des options stratégiques (OS). Celles-ci sont étudiées selon les perspectives du niveau opératif.

⁵ RDIA-008_AS(2012), Eléments d'analyse systémique pour la planification opérationnelle. Réf. « e ».

Analyse des options stratégiques

227. A la réception du projet de mémoire de proposition et selon les directives données par le COMANFOR, le GPO analyse chaque OS pour déterminer leur faisabilité opérative, les comparer puis ébaucher des conclusions nécessaires à la recommandation une OS particulière.
228. La recherche de la viabilité opérationnelle de chaque option stratégique s'effectue en analysant successivement :
- a. L'état final recherché (EFR) ou *End State* ;
 - b. La mission du niveau stratégique ;
 - c. Les objectifs militaires stratégiques ;
 - d. Les effets stratégiques recherchés et les actions envisagées ;
 - e. Les actions non militaires complémentaires ;
 - f. Les besoins capacitaires et logistiques ;
 - g. Le cadre spatial (théâtre des opérations,...) ;
 - h. Les structures C2 ;
 - i. Les ROE et le cadre juridique ;
 - j. Les implications et besoins en termes de stratégie militaire d'influence ;
 - k. Les conditions préalables de succès ;
 - l. Les mesures de précaution à prendre et l'éventuel engagement anticipé de certains moyens (Renseignement, Forces spéciales, détachements de liaison,...) ;
 - m. Etc.
229. Le GPO tire par ailleurs ses propres conclusions de l'analyse des OS, afin notamment d'identifier les besoins opérationnels indispensables pour le succès de l'opération (*Critical Operations Requirements, CORs*): conditions préalables, besoins capacitaires essentiels, etc.

Avis opératif

230. La présentation des conclusions de l'analyse au COMANFOR par le GPO s'effectue à l'aide d'un « avis opératif sur le projet de mémoire de proposition ».
231. Un canevas de l'avis opératif est présenté en annexe E.

Objectif de la phase 2 : Entamer le dialogue inter-niveaux et fournir un éclairage opératif à la réflexion stratégique	Méthode : Identifier les paramètres essentiels et analyser les options envisagées par le niveau stratégique
Éléments nécessaires	Éléments produits :
<ul style="list-style-type: none"> • Désignation du COMANFOR • CPOE • Projet de mémoire de proposition 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse opérative et CPOE (processus interne) • Avis opératif sur le projet de mémoire de proposition • WINGO opératif vers les états-majors de composantes (éventuellement)

(PAGE VIERGE)

Phase 3 – Orientation (*Operational Estimate*)

3001. La phase « Orientation » débute avec la réception de la directive stratégique de planification, la DSP⁶ (*Strategic Planning Directive - SPD*), envoyée par le CEMA/COPER au COMANFOR. Cette phase est subdivisée en deux étapes distinctes :
- Etape 1 : l'analyse de la mission ;
 - Etape 2 : l'élaboration des modes d'action.
3002. L'objectif général de la phase d'orientation est de répondre aux questions : « **Quoi faire pour remplir la mission ?** » et « **Comment remplir la mission ?** ».
3003. Le COMANFOR joue un rôle central lors de la phase Orientation, il guide et oriente les travaux du GPO. Le processus de planification est mené sur un mode collaboratif et participatif, itératif et convergent. En outre, le dialogue est permanent avec le niveau stratégique et les composantes.

Etape 1 - Analyse de la mission (*Mission Analysis*)

3004. Cette étape permet de déterminer de ce qui doit être fait pour garantir le succès de l'opération, le « **Quoi faire ?** ». Elle consiste dans un premier temps à déduire des conclusions de l'étude de la mission, de l'environnement opérationnel et des acteurs puis, dans un deuxième temps, à élaborer la conception opérationnelle c'est-à-dire l'ordonnancement des trames d'effets nécessaires pour atteindre l'EFR.

L'analyse de la mission doit permettre de répondre aux questions suivantes

Quelles sont les **conditions** à établir pour atteindre les objectifs ?

Quels sont les **effets** à obtenir pour établir ces conditions ?

Quelles sont les **actions** à mener pour créer ces effets ?

Quelles sont les **capacités** (notamment logistiques) et les **préconditions** requises pour le garantir le succès de l'opération ?

Quelles sont les conséquences des **facteurs** temps, espace, forces/acteurs et information sur la conduite des opérations ?

Quelles sont les **limitations** imposées ou susceptibles de l'être, concernant l'utilisation de la force militaire ?

Quelles sont les **présuppositions** les plus plausibles à prévoir, pour faire face à d'éventuels aléas et lancer ainsi la planification ?

Quels sont les contours d'une **coopération** avec les organisations civiles ?

Quels sont les **risques** opérationnels (envers la mission et nos forces) identifiés à ce stade ?

⁶ Un format de Directive stratégique de planification est donné en annexe F.

3005. les travaux attendus à l'issue de l'étape 1 sont :
- a. un exposé d'analyse de la mission (*Mission Analysis Brief*) ;
 - b. Une instruction opérative de planification (*Operational Planning Guidance*) à destination des composantes (si elles sont identifiées à ce stade de la montée en puissance).
3006. L'ELRT est préparée si cela n'a pas été le cas pendant la phase précédente, et déployée si nécessaire.

Section I – Étape 3.2 – Cadrage de l'étude (*Framing*)

3007. Cette étude a normalement déjà été conduite lors de la phase 2, appréciation du niveau opératif. Si pour diverses raisons cette activité n'a pas été menée au niveau opératif ou insuffisamment approfondie, il convient de combler cette lacune dès le début de la phase 3. Dans les faits, il s'agit de cadrer le problème posé au niveau opératif.
3008. En parallèle il convient d'envoyer un ordre préparatoire (*Warning Order - WINGO*) aux commandants subordonnés si ceux-ci sont identifiés. Un format d'ordre préparatoire se trouve en annexe G.
3009. Le cadrage repose en partie sur une revue de la DSP pour suivre au plus près les évolutions du contexte stratégique.
3010. Des leçons utiles à la réflexion peuvent être également tirées des retours d'expérience (RETEX) et de l'analyse historique, afin d'alimenter utilement les travaux de planification. Ce processus est de la responsabilité du J7.
3011. L'étude de l'environnement opérationnel et des principaux acteurs consiste à identifier dans un premier temps puis analyser tous les facteurs qui, de près ou de loin, ont un impact sur l'opération. La méthode d'analyse utilisée, « Constat – Déduction – Conclusion », est décrite dans l'annexe H (Raisonnement déductif).
3012. L'étude de l'environnement opérationnel conduit également à évaluer les conséquences opérationnelles et tirer les conclusions des données temporelles (durée, calendrier de l'engagement, dates clé), géographiques, climatiques et d'environnement de la zone sur l'exécution de l'opération.
3013. Cette analyse est essentielle car elle mesure l'impact potentiel des caractéristiques de l'environnement et conditionne les modalités de déploiement et d'utilisation des forces. À partir des données géographiques, météorologiques, de la nature du terrain, il s'agit de tirer toutes les conclusions militaires en termes de délais, de rayon d'action, d'endurance, de durée de ralliement mais également en termes de détection, de capacité de mouvement, de discrétion, d'emploi de matériel, de capacité de brouillage, etc.
3014. L'étude des principaux acteurs ainsi que les caractéristiques du théâtre d'engagement est présentée lors d'un *CPOE brief*. Il doit faciliter des travaux d'analyse et permettre ultérieurement au GPO d'identifier et d'étudier les centres de gravité amis ou opposés.

Objectif : Parfaire la compréhension du cadre de l'opération	Méthode : Analyse et approfondissement des données
Éléments nécessaires :	Éléments produits :
<ul style="list-style-type: none"> • DSP • RETEX, analyse historique • CPOE 	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des acteurs • Prise en compte de l'Environnement Opérationnel

Section II – Étape 3.3 – Analyse de la mission (*Mission Analysis*)

3015. L'objectif de cette étape essentielle est d'établir avec précision les attendus de l'opération à conduire et d'identifier les besoins critiques, les limites et les risques induits.
3016. Un nouveau passage en revue de la DSP est mené pour s'imprégner de l'esprit de la mission donnée par le niveau stratégique et s'assurer de la parfaite compréhension des intentions du CEMA/COPER.
3017. L'analyse de la mission est un processus essentiel dans lequel il importe que le COMANFOR interagisse avec le groupe de planification et lui fournisse les directives dont il a besoin. On tirera à chaque étape des conclusions partielles que l'on rassemblera avec celles provenant de l'étude de la situation et des acteurs. On veillera en particulier à évaluer à chaque étape les aspects relatifs au temps, à l'espace, à l'information ou aux forces et l'impact de ces facteurs sur les conclusions tirées.

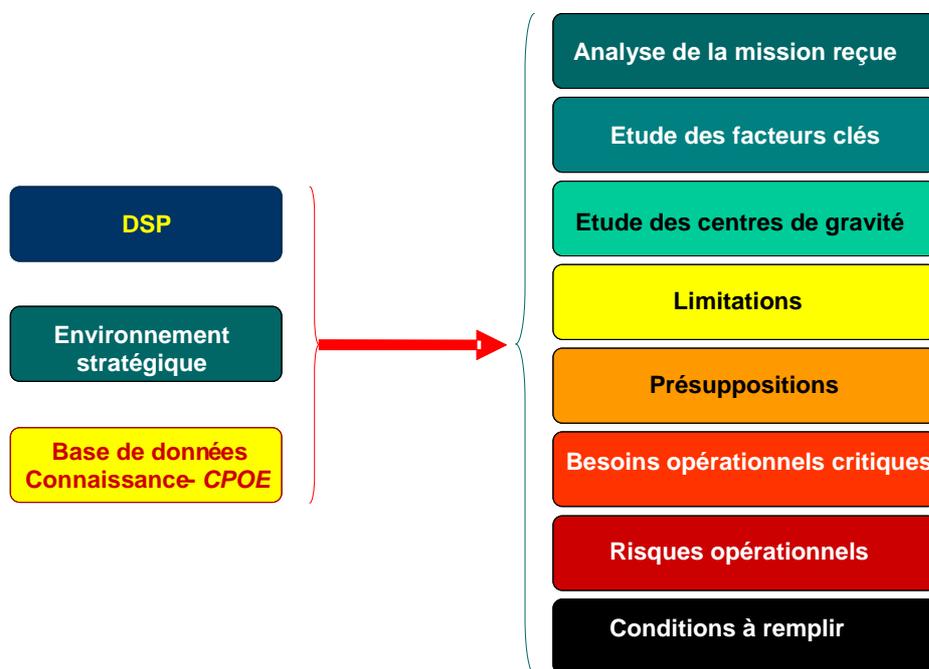


FIG. 3. – Analyse de la mission.

Analyse de la mission reçue

3018. Le principe général adopté est celui du commandement par objectif (*Mission Command*). La mission reçue, qui s'exprime sous la forme d'objectifs opératifs à atteindre dans un cadre espace-temps donné, doit faire l'objet d'échanges entre les niveaux concernés pour s'assurer de la bonne compréhension de celle-ci. On s'assurera notamment que l'on est bien en mesure de répondre aux cinq questions : « **Pourquoi ? Quoi ? Qui ? Où ? Quand ?** »

Analyse des facteurs clé

3019. L'analyse des facteurs pouvant influencer la conduite des opérations et des interactions entre les différents acteurs est affiné à l'aide de tableaux « Facteur – Déduction - Conclusion » (voir annexe H). Le GPO précise l'analyse en identifiant certains facteurs clé qui auront un impact direct sur les opérations.

Étude des centres de gravité (*Centers of Gravity*)

3020. Par définition, le centre de gravité est « un élément, matériel ou immatériel, dont un État, ou un ensemble d'États, une collectivité, une force militaire, tire sa puissance, sa liberté d'action ou sa volonté de combattre⁷ ».
3021. **L'étude du centre de gravité a pour finalité d'identifier pour atteindre ou protéger les vulnérabilités critiques d'un acteur, c'est-à-dire celles qui sont susceptibles de mettre à mal les capacités essentielles qui lui donnent sa puissance, sa liberté d'action ou sa volonté de combattre.**
3022. Il en existe un pour chaque acteur à chaque niveau (politique, stratégique, opératif, tactique – dans ce cas pour chacun des acteurs tactiques). L'étude des centres de gravité doit donc être faite après l'analyse de l'environnement, pour obtenir des résultats utiles et focalisés sur la situation en question. Il est nécessaire de tenir compte du fait qu'un centre de gravité peut changer dans le temps, notamment si les buts de l'acteur évoluent, si la mission change de caractère, si l'un des acteurs évolue structurellement ou si la situation elle-même change substantiellement.
3023. Le centre de gravité fait l'objet d'une étude fine, avec plusieurs notions subordonnées : les capacités essentielles (ce qu'il est capable de faire [*Critical Capabilities*]), les exigences fondamentales (conditions ou moyens indispensables pour mettre en oeuvre sa capacité [*Critical Requirements*]) et les vulnérabilités critiques (éléments des exigences fondamentales susceptibles d'être atteints [*Critical Vulnerabilities*]). Ce sont ces dernières qui forment l'objectif réel de l'étude.
3024. L'analyse du centre de gravité débute par la question :

« Quel est le but principal de l'acteur étudié et quelles sont les conditions (et les actions) recherchées par celui-ci pour y parvenir ? »

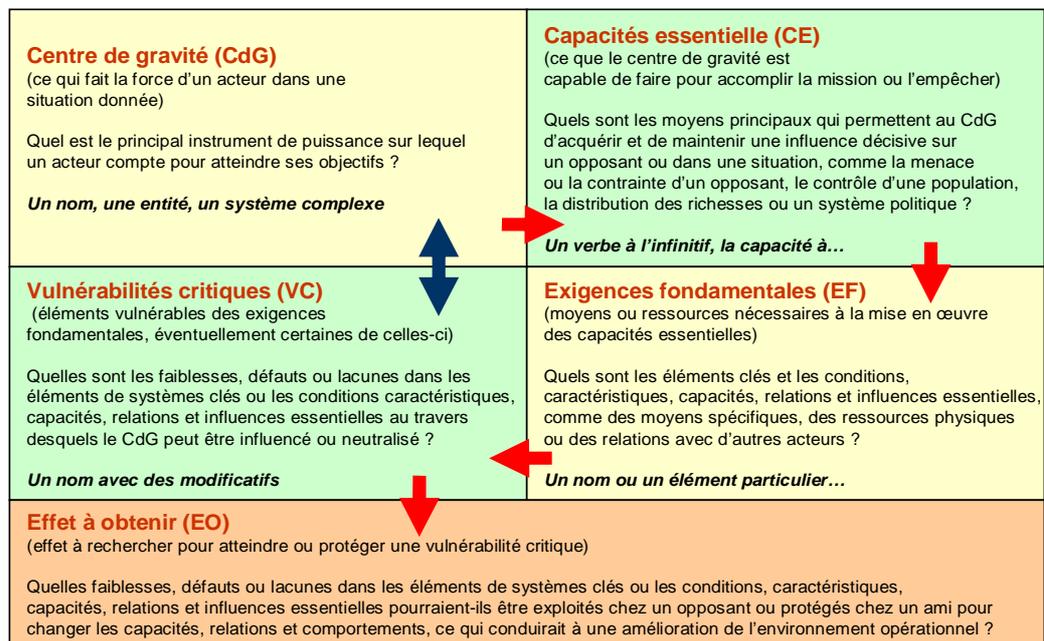


FIG. 4. – Matrice d'analyse d'un centre de gravité.

Etude des limitations à la liberté d'action (*Limitations on Operational Freedom of Action*)

3025. Les limitations encadrent les modalités de réalisation de l'opération. Elles sont fixées par les niveaux supérieurs (autorité politique, organisation multinationale en charge de l'opération, CEMA/COPER) et le contexte. Elles sont de deux natures :

⁷ DC-004_GIATO(2013), Glossaire interarmées de terminologie opérationnelle, n° 212/DEF/CICDE/NP du 16 décembre 2013.

- a. Les **restrictions (*Restraints*)** : directives constituant une limite ou correspondant à une interdiction de mener certaines actions particulières (***What we can't do***);
 - b. Les **obligations (*Constraints*)** : directives qui imposent des actions spécifiques qui doivent être menées (***What we must do***).
3026. Il est important d'identifier toutes les limitations qui seront apportées à la liberté d'action du commandant de théâtre. Elles peuvent être préalablement identifiées explicitement dans les directives stratégiques ou découler de l'analyse du théâtre, de la mission et des acteurs.

Identification des présuppositions (*Assumptions*)

3027. Les présuppositions sont des hypothèses de planification validées par le COMANFOR. Elles sont données par l'échelon supérieur ou peuvent être élaborées au cours des travaux du GPO. Ce sont des hypothèses qui, conditionnant la validité de la planification effectuée, doivent faire l'objet de demandes de renseignements afin d'en confirmer la pertinence. **Invalidées, elles imposent alors une révision de la planification.** Elles peuvent concerner l'évolution de la situation, l'implication ou non de pays, des aspects capacitaires, des réactions éventuelles, des accords politico-militaires, etc.
3028. Les présuppositions sont les raisons pour lesquelles un plan d'opération n'est plus valide. Elles sont l'objet d'un soin particulier dans l'analyse et sont réévaluées régulièrement.
3029. Une présupposition doit être à la fois :
- a. Nécessaire, c'est-à-dire portant sur un facteur essentiel à la validité de l'étude ;
 - b. Plausible, c'est-à-dire cohérente avec la situation actuelle ou future ;
 - c. Vérifiable au plus tard au moment où sera décidée l'opération qu'elle conditionne.
3030. En outre, les présuppositions ne doivent être trop nombreuses sinon la planification devient impossible.

Identification des besoins opérationnels critiques (*Critical Operational Requirements*)

Besoins en information et connaissance (Information and Knowledge)

3031. L'analyse permet d'identifier un certain nombre d'informations nécessaires à la planification ou à la prise de décision du COMANFOR, qui ne peuvent faire l'objet de présuppositions. Ces besoins prioritaires sont rassemblés dans les « *besoins critiques en information du commandant* » ou *Commander's Critical Information Requirements, CCIR*, qui sont enrichis tout au long de la planification. Ils sont décrits plus précisément dans la section VI de ce chapitre (page 36).

Besoins en soutien opérationnel et ressources

3032. L'évaluation est affinée sur la base de la compréhension de la mission et à partir des conclusions partielles déjà obtenues. Ces besoins serviront ultérieurement, précisés après le choix d'un mode d'action, à la rédaction de l'état de besoin capacitaire.

Conditions préalables du succès (Preconditions for Success)

3033. Les conditions préalables du succès sont les conditions qui doivent être mises en place pour atteindre le succès de l'opération projetée, mais dont la réalisation ne dépend pas du COMANFOR qui planifie. Des besoins d'action au niveau stratégique, ou relevant d'autres commandants opératifs pourront ainsi être identifiés. Ces conditions peuvent aussi concerner des domaines non militaires.

Mesures de précaution et préalables (Crisis response measure)

3034. Le travail d'analyse de la mission conduit le GPO à identifier un certain nombre de mesures à mettre en œuvre rapidement, appelées Mesures de précaution et préalables (MPP). Elles peuvent être immédiates ou devoir être déclenchées à un moment particulier préalable à la mise en œuvre du plan. Il appartient au COMANFOR d'approuver les demandes faites par le GPO, de mettre en œuvre celles qui relèvent de son autorité et de demander au niveau supérieur l'adoption des autres.

Identification des besoins d'interactions avec les acteurs non militaires

3035. Les acteurs non militaires de théâtres ont été identifiés en phase 2 et étudiés en détail au cours de l'étape précédente (cadrage de l'étude). Ainsi un certain nombre d'interactions nécessaires ont pu être identifiées que ce soit pour échanger, coopérer, contraindre, instrumentaliser, etc.
3036. Il s'agit également de définir la répartition des actions à entreprendre dans ce domaine entre les niveaux de responsabilité, en particulier entre les niveaux stratégique et opératif.

Besoin dans le domaine de la stratégie militaire d'influence

3037. Le GPO doit identifier à son niveau les besoins découlant de la mission dans le domaine de l'influence. Il peut s'agir de l'identification d'audiences cibles ou de dirigeants à traiter tout particulièrement (KL) et/ou de messages spécifiques à proposer, le tout pour atteindre les objectifs et limiter les risques encourus.

Évaluation des risques opérationnels

3038. Au cours de l'analyse de la mission, le GPO doit se pencher sur les risques que peuvent faire peser sur la réalisation des objectifs l'environnement opérationnel ou les capacités et actions de tel ou tel acteur du théâtre. Un risque est constitué de deux éléments : la probabilité d'occurrence et la gravité de ses conséquences sur l'opération.
3039. Au-delà de l'identification des risques, qui sera finalisée durant l'étape d'élaboration des modes d'actions, il est important de chercher à identifier les voies et moyens qui permettront soit de diminuer la probabilité d'occurrence, soit de réduire la gravité des conséquences potentielles.

Identification des conditions à remplir

3040. Elle autorise une bonne compréhension des conditions opérationnelles à réaliser pour atteindre les objectifs opératifs, à partir des objectifs stratégiques et de la mission provisoire donnée par la DSP. Il s'agit de mettre en forme, d'ordonner et de synthétiser toutes les données d'analyse déjà établies.

Analyse initiale des objectifs opératifs (Operational Objectives)

3041. Les objectifs opératifs figurent explicitement dans la formulation de la mission elle-même. De manière exceptionnelle, d'autres peuvent être identifiés lors des études particulières mais doivent alors faire l'objet d'un dialogue avec l'échelon supérieur, afin qu'ils soient réassignés. Les objectifs seront analysés à la lumière des éléments déjà recueillis sur l'environnement et les acteurs, et des conclusions partielles supplémentaires en seront tirées.

Identification préliminaire des systèmes concernés

3042. En prenant en compte les objectifs opératifs identifiés précédemment et l'analyse générale du théâtre et de son organisation, on s'efforcera d'en déduire les conditions à établir ou faire évoluer s'ils ne figurent pas déjà dans la DSP. Bien évidemment, on étudiera plus particulièrement les systèmes influençables par des moyens militaires, même si l'étude doit être plus large dans une perspective d'approche globale. Cette démarche sera reprise par la suite, mais une identification précoce permet de pouvoir préciser l'analyse et de vérifier la pertinence des choix proposés, avant d'aller beaucoup plus loin dans l'étude elle-même.

Section III – Étape 3.4 : Conception opérationnelle (*Operational Design*)

3043. La conception opérationnelle est l'expression de la vision du COMANFOR pour transformer une situation opérationnelle initiale en une série de conditions opérationnelles acceptables, à l'aide d'un canevas opérationnel constitué de lignes d'opération reliant entre elles des conditions décisives pour atteindre les objectifs opératifs.
3044. Elle est à la fois la vision conceptuelle de la campagne ou de l'opération (canevas opérationnel) et l'expression de l'intention initiale du COMANFOR.
3045. La conception opérationnelle est l'architecture logique de l'opération planifiée. Elle permet de présenter sous une forme graphique l'enchaînement souhaité des différents effets et actions orientés vers les objectifs à atteindre. Elle a en particulier pour objectif de :
- a. Faire passer l'idée générale du COMANFOR sur l'ensemble de la campagne et son intention initiale pour la conduire ;
 - b. Fournir une base commune pour le développement des modes d'action ;
 - c. Contribuer à la synchronisation et la coordination de la campagne dans la durée ;
 - d. Permettre l'évaluation des progrès de la campagne ;
 - e. Faciliter l'adaptation et l'ajustement des plans pour prendre en compte la réalité des événements prévisibles ou non.
3046. Outre l'EFR, les objectifs opératifs et les objectifs stratégiques le cas échéant, elle fait aussi apparaître les Conditions Décisives (CD, figurées par des triangles) groupées en lignes d'opérations. D'autres éléments peuvent y figurer s'ils s'insèrent dans la logique générale comme des pauses opérationnelles (figurés par des losanges) ou des variantes et enchaînements, des points de décision si nécessaire (figurés par des étoiles), éventuellement un phasage de l'action.
3047. La conception opérationnelle est l'application de l'art opératif (voir annexe V). Elle permettra la rédaction du plan de campagne équivalent à l'OPLAN.

Détermination des conditions décisives (*Decisive Conditions*)

3048. Les objectifs opératifs constitutifs de la mission ne peuvent pas, en général, être atteints directement, mais font l'objet d'une démarche d'approche logique, séquencée et progressive, permettant la réalisation successive des conditions souhaitées. Par ailleurs certaines conditions peuvent être identifiées comme indispensables à la création ou au maintien de notre liberté d'action ou à la réalisation des objectifs assignés et seront donc ainsi nommées Conditions Décisives.
3049. Chaque condition décisive est atteinte par la combinaison d'un ou de plusieurs effets. On vérifiera le caractère décisif de chacune des conditions identifiées, notamment en s'assurant que leur disparition met en cause la cohérence de l'ensemble de la planification, gêne l'atteinte des objectifs ou est susceptible de mettre en danger le déroulement de l'opération.
3050. Le nombre de conditions décisives doit rarement dépasser la vingtaine mais ceci dépend bien sûr de la complexité de l'opération envisagée. Un nombre trop faible ou trop élevé doit conduire à une réévaluation du caractère décisif des conditions identifiées.

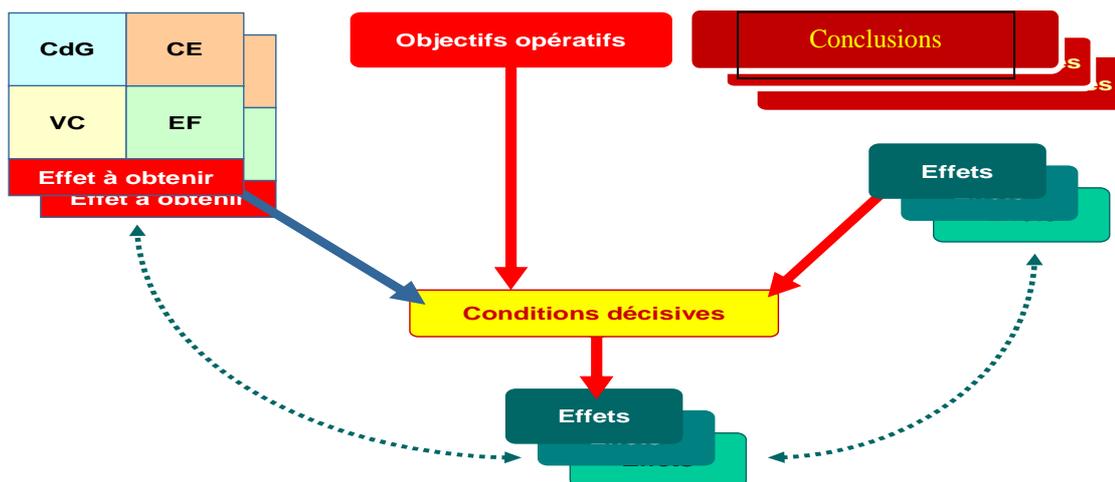


FIG. 5. – Processus de détermination des Conditions décisives (CD).

3051. Les objectifs opératifs ont déjà été analysés une première fois au moment de l'analyse de la mission. Cette étape consiste à recadrer et mettre dans le contexte les objectifs en tenant compte des différentes conclusions tirées à ce stade.

Détermination des critères de succès (Criteria for Success)⁸

3052. Partant des objectifs fixés, on établit des critères de succès. Ceux-ci sont des tests qui permettent de savoir si les objectifs ont ou non été atteints. Ils permettent d'évaluer si les conditions stables validant l'atteinte des objectifs ont effectivement été mises en place. Ils peuvent aussi être exprimés de manière négative, identifiant ainsi telle condition qui interdit l'atteinte de l'objectif tant qu'elle reste remplie.

Déduction des effets opératifs (Operational Effects)

3053. Sur la base du choix des critères de succès déterminés à l'étape précédente, il s'agit de déduire les effets utiles et nécessaires pour l'accomplissement de la mission. On vérifiera que les effets identifiés répondent bien à la définition, qui est le changement d'état d'un des systèmes constitutifs du théâtre. Ces effets proviennent de trois sources :

- a. L'étude de l'environnement, combinée avec celle des acteurs, qui à travers l'analyse déductive et l'analyse systémique permet de déterminer les effets à réaliser sur l'environnement opérationnel pour obtenir l'évolution de situation souhaitée ;
- b. L'étude des centres de gravité, qui permet d'identifier les effets ayant un impact réel sur les acteurs, que ce soit pour protéger le centre de gravité ami ou menacer le centre de gravité opposé ;
- c. L'étude des objectifs opératifs qui permet d'identifier les changements à obtenir entre la situation actuelle (état initial) et celle correspondant à la réalisation des objectifs (atteinte de l'EFR).

Ébauche des indicateurs d'efficacité (Measures of Effectiveness - MOE)

3054. On entamera dès ce moment le travail sur les indicateurs. Il devra être repris par la suite. Les indicateurs sont les éléments mesurables qui pourront indiquer si l'action de la force est efficace pour l'atteinte des effets identifiés. Ces indicateurs doivent être objectifs et mesurables pour un coût raisonnable. Ils ne doivent pas être trop nombreux et conduire à une charge de travail démesurée pour le recueil des informations nécessaires, leur analyse et leur présentation. Ces indicateurs constituent un outil et ne doivent pas devenir des objectifs. Les problématiques d'évaluation et la question des différents indicateurs sont abordées en annexe U.

⁸ Si nécessaire.

Déduction des actions opératives (*Operational Actions*)

3055. L'analyse permet l'identification des actions requises au niveau opératif pour créer les effets désirés et obtenir les conditions décisives. Les actions sont menées dans les champs physiques, immatériels et informationnels. Cette analyse fournit les premières indications sur les capacités à mettre en œuvre.

Détermination des lignes d'opération et ébauche de phasage

3056. Cette étape consiste en une structuration du développement du plan et de la conduite des opérations dans un cadre espace-temps défini selon des objectifs précis.

3057. Le phasage permet de maintenir la continuité et le tempo des opérations en évitant les pauses opérationnelles inutiles. Il autorise par ailleurs une bascule des efforts si besoin.

Lignes d'opérations (*Lines of Operations*)

3058. Les lignes d'opérations (LdO) sont des lignes logiques qui relient les conditions décisives à un objectif opératif. Elles permettent de visualiser les conditions contribuant à un objectif de les agencer dans le temps et éventuellement dans l'espace, d'en déduire un besoin capacitaire.

3059. Elles ont pour finalité d'ordonner logiquement des conditions intermédiaires pour atteindre les objectifs fixés. Cela induit des choix en termes de simultanéité des effets et de distribution des efforts dans le temps, l'espace ou les domaines d'action. Dans ce contexte, il est souhaitable de pouvoir proposer au COMANFOR des choix alternatifs pour la conception opérationnelle. Sans pour autant commettre l'erreur d'identifier prématurément des modes d'action explicites, plusieurs schémas logiques pourront être élaborés à ce stade.

3060. Deux méthodes sont utilisables pour élaborer les lignes d'opérations :

- a. La première, généralement utilisée, consiste à partir des objectifs opératifs et à fixer une ligne d'opération pour chacun de ces objectifs. Les conditions décisives sont alors disposées sur les lignes d'opérations correspondantes dans un ordre logique. Certaines conditions décisives peuvent contribuer à plusieurs objectifs ; elles ne figureront cependant qu'une fois, sur l'une ou l'autre des lignes d'opérations concernées et seront reliées à la seconde pour indiquer l'interdépendance. Il convient de vérifier également que toutes les conditions décisives figurent bien de façon logique dans les lignes d'opération identifiées. Certaines proviennent de l'étude des objectifs et y sont donc naturellement placées. Celles qui proviennent de l'étude du centre de gravité opposé y seront en principe aussi, de même que la majorité de celles qui proviennent de l'étude des conclusions déterminantes. Il peut arriver que certaines conditions décisives, liées notamment à la protection des vulnérabilités de la force ne puissent y figurer « naturellement ». Afin de les intégrer, il est possible d'ajouter un objectif opératif avec sa ligne d'opérations spécifique.



FIG. 6. – Détermination des Lignes d'opération (LdO) à partir des objectifs opératifs.

- b. La seconde consiste à partir des différentes conditions décisives plutôt que des objectifs et de construire les lignes d'opérations dans une logique thématique (par ex : gouvernance, sécurité, développement), géographique ou autre qui rejoignent cependant les différents objectifs opératifs, en visant plusieurs objectifs le cas échéant par chacune des lignes d'opération. Il faut bien vérifier que chaque objectif est bien couvert par les lignes d'opération.



FIG. 7. – Détermination des Lignes d'opération (LdO) à partir des Conditions décisives (CD).

Pause opérationnelle (Operational Pause)

3061. Il peut être nécessaire d'introduire des pauses opérationnelles dans la conception opérationnelle. Une pause opérationnelle correspond à la suspension temporaire de certaines activités dans le déroulement d'une opération d'envergure ou d'une campagne.
3062. Elle est en général placée à la fin d'une phase, afin de préparer la bascule des moyens vers la phase suivante. Elle peut aussi se révéler nécessaire pour permettre aux activités éventuellement plus longues conduites par des acteurs non militaires d'avancer suffisamment pour engager de façon cohérente la phase ultérieure.
3063. Ces pauses permettent de garder le tempo et l'initiative dans la campagne, en adéquation avec les capacités de la force. En particulier, le montage de la manœuvre logistique devra être pris en compte assez en amont, dès la phase de conception opérationnelle elle-même, pour éviter les éventuelles ruptures de rythme et donc d'efficacité opérationnelle qu'elle pourrait causer.

Variantes (Branches) et plans d'enchaînement (Sequels)

3064. Dès cette étape il est utile d'identifier les besoins en planification complémentaire. Les variantes sont des planifications alternatives qui permettent de faire face à des « cas non conformes » ou des hypothèses prévisibles, à l'intérieur d'une phase donnée. Cela peut être le cas quand une condition décisive ne peut être directement atteinte, mais qu'une action permet de la contourner pour aboutir à l'étape suivante sur la ligne d'opération concernée.

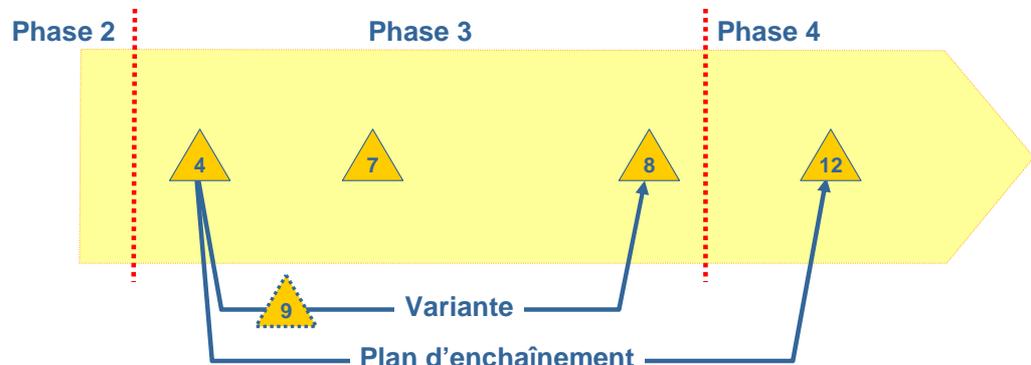


FIG. 8. – Variante et plan d'enchaînement.

3065. Les plans d'enchaînement correspondent à un mode alternatif de passage à une phase ultérieure.
3066. D'une manière générale, le besoin en variantes et plans d'enchaînement sera précisé au cours de la phase d'élaboration du concept et plus spécifiquement à la suite du jeu de guerre. Toutefois, une première identification du besoin à ce stade apporte de la visibilité sur le volume de travail nécessaire et les éventuelles priorités à fixer, voire la recherche de mesures visant à limiter les risques pris. Cette identification peut aussi faciliter la rédaction des directives du COMANFOR pour la recherche des modes d'action.

Point de décision (*Decision Point*⁹)

3067. Des points de décision sont prévus dans le processus de planification, à la fois dans l'espace et dans le temps. Ils correspondent à des moments précis lors desquels le COMANFOR doit prendre une décision concernant la poursuite des opérations.

Missions provisoires aux commandements subordonnés (*Provisional Missions for Subordinate Commanders*)

3068. Le développement de la conception opérationnelle comprend l'ébauche provisoire des missions qui seront confiées aux commandements subordonnés. Elles peuvent inclure les objectifs fixés aux composantes, des limitations spécifiques, etc. Ces missions seront affinées tout au long du processus d'élaboration des modes d'action et de rédaction du concept d'opération, en lien étroit avec les composantes.

Objectif : Élaborer la conception opérationnelle (<i>Operational Design</i>)	Méthode : Établir les lignes d'opération avec les conditions décisives et les effets, établir les liens entre les diverses conditions décisives
Éléments nécessaires :	Éléments produits :
<ul style="list-style-type: none">Liste des conditions décisivesListe des objectifs opératifsListe des effets	<ul style="list-style-type: none">Schéma de l'architectureRédaction de la proposition d'intention initialeBesoin initial en pauses, points de décision, variantes et plans d'enchaînementLiens entre les conditions décisivesMissions aux subordonnés en première approche

Section IV – Étape 3.5 : Evaluation des besoins initiaux

3069. A ce stade de l'analyse, une première estimation des besoins capacitaires (*troop-to-actions analysis*) est menée concernant les forces à déployer, les structures C2, l'accès au théâtre et à l'aire des opérations, les moyens cyber, etc.
3070. Dans la mesure où certains besoins capacitaires peuvent être définis clairement à ce stade, le recensement des besoins identifiés dans le domaine des forces ainsi que celui des moyens de commandement doit être effectué. Il est clair que les besoins précis dépendront pour une bonne part des modes d'action choisis, mais de premières indications sont précieuses à ce stade, ne serait-ce que pour les comparer avec les indications fournies le cas échéant dans les directives stratégiques. Des déséquilibres trop prononcés identifiables à ce stade doivent être portés à l'attention du COMANFOR, afin qu'il puisse faire remonter le besoin s'il l'estime pertinent.

Section VI – Étape 3.6 : Revue des besoins opérationnels critiques

3071. Elle débouche sur la validation des besoins identifiés en amont (étape 3.3) et l'identification de besoins complémentaires éventuels (liaison, élaboration de règles d'engagement, définition des conditions impératives de succès,...), notamment en matière de renseignement et d'information (CCIR).
3072. Ces CCIR sont fixés par le COMANFOR à la suite de l'analyse du GPO et visent à fournir des priorités en matière de recherche et de masquage du renseignement. Ils sont séparés en trois catégories :
- a. Besoins prioritaires en renseignements (*Priority Intelligence Requirements - PIRs*) qui sont des renseignements que le COMANFOR doit recevoir en priorité pour être en mesure d'établir ses plans et de prendre ses décisions dans les meilleures conditions possibles ;

⁹ Cf. AAP-6

- b. Éléments essentiels d'information amie (*Essential Elements of Friendly Information - EEFIs*) qui sont les informations que le COMANFOR veut cacher à l'adversaire. Ces éléments peuvent être considérés comme les questions-clefs que l'adversaire serait susceptible de se poser pour permettre à sa force d'accomplir ses missions. Leur divulgation est susceptible d'augmenter notablement les risques encourus, voire de mettre en danger l'opération elle-même ;
- c. Besoins en informations sur la force amie (Friendly Force Information Requirements - FFIRs) qui sont les informations relatives à ses propres forces dont le COMANFOR a besoin pour mener à bien sa planification. Ces informations peuvent avoir trait au personnel, au soutien logistique (stocks, capacités particulières, etc.), à la disponibilité attendue, etc.

Section VI – Étape 3.7 : Exposé d'analyse de la mission (*Mission Analysis Briefing*)

- 3073. À l'issue de tous ces travaux du GPO, il est nécessaire d'en exposer les résultats au COMANFOR et de recueillir son avis sur certains points, son approbation sur d'autres. Il est **indispensable que le COMANFOR ait été associé préalablement aux réflexions sur les conclusions essentielles, notamment sur l'analyse de la mission et éventuellement les premiers éléments de conception opérationnelle.**
- 3074. Lors de l'exposé lui-même, outre les directives particulières du COMANFOR sur le déroulement de l'opération, il est important de bien se focaliser sur les éléments du ressort et du niveau de ce dernier. Le volume de la présentation effectuée devra rester modéré, en gardant en réserve des diapositives complémentaires permettant d'explicitier plus avant les points suscitant l'attention du COMANFOR. (Voir annexe I : exposé d'analyse de la mission).
- 3075. Les cinq aspects principaux identifiés sont détaillés ci-dessous.

Validation de l'analyse de la mission et du canevas opérationnel

- 3076. En particulier, on devra recueillir son accord sur :
 - a. L'appréciation de situation et l'analyse des acteurs ;
 - b. La compréhension de la mission donnée ;
 - c. D'éventuels objectifs opératifs supplémentaires nécessaires, les critères de succès et les effets opératifs à rechercher ;
 - d. Le canevas opérationnel, notamment les lignes d'opération, les conditions décisives et d'éventuels éléments de phasage ;
 - e. Les éléments généraux disponibles sur les modes d'action opposés (en principe on cherchera à travailler sur le plus dangereux et le plus probable, mais en tout état de cause au minimum deux, couvrant ces deux aspects) devant être développés à des fins de planification.

Validation de l'intention initiale du COMANFOR (*Commander's initial Intent*)

- 3077. L'intention initiale du COMANFOR est l'expression personnelle de sa conception de l'opération, fixant le lien entre le plan et les objectifs. Elle donne l'esprit de la mission. Elle doit couvrir l'ensemble de l'opération et en faire percevoir le schéma, l'agencement ainsi que les objectifs particuliers des principales activités opérationnelles.
- 3078. Il est cependant important que le COMANFOR laisse à son état-major une liberté de manœuvre suffisante pour ne pas brider à ce stade la réflexion sur le comment de la mise en œuvre. Celui-ci sera abordé au cours de la phase ultérieure. Il devra néanmoins :
 - a. Énoncer le but des activités opérationnelles principales, expliquant les conditions décisives visées (*Purpose of the main operational activities*) ;
 - b. Dire s'il veut conduire ces activités de manière simultanée ou séquentielle (*Concurrently or sequentially*) ;

- c. Donner une première approche, révisable, de l'effort principal initial qu'il imagine (*Main effort*) ;
- d. Identifier les risques qu'il est prêt, ou non, à accepter de prendre ;
- e. Mettre en évidence le lien entre son intention, les objectifs et l'état final recherché.

3079. Un modèle d'intention initiale est présenté en annexe J.

Validation des demandes à soumettre au niveau stratégique

3080. Au cours de cette phase, de nombreuses demandes vers le niveau stratégique ont été identifiées. En particulier, des mesures de précaution, un besoin prioritaire en renseignement ou information, des demandes concernant l'emploi de la force et l'identification de conditions préalables du succès qui n'auraient pas encore été identifiées au niveau stratégique.

3081. Les demandes prioritaires en renseignement doivent être exprimées en précisant la priorité et le délai ou la date maximale de réception.

Recueil des directives du COMANFOR pour le développement des modes d'action

3082. À ce stade le COMANFOR donne au GPO les directives nécessaires pour poursuivre les travaux et en particulier élaborer les modes d'action. Suivant la situation, il pourra donner des directives plus précises sur les actions adverses à prendre impérativement en compte ou les modes d'action opposés spécifiques à considérer, donner des directives sur les modes d'action qu'il veut voir développer ou donner le cas échéant l'ordre de développer un mode d'action unique (en raison par exemple de l'urgence de la situation ou de la nature de l'opération). Il devrait à ce moment identifier les critères de sélection qu'il souhaite voir utiliser pour choisir le mode d'action.

3083. Des éléments d'aide à la réflexion pour le choix de ces critères figurent en annexe K (Critères de sélection des modes d'action).

Section VII – Étape 3.8 : Rédaction de l'instruction opérative de planification (IOP, *Operational Planning Guidance - OPG*).

3084. L'instruction opérative de planification formalise les résultats de l'étape analyse de la mission et inclut la conception opérationnelle initiale. Elle peut également contenir les instructions particulières de planification du COMANFOR ainsi que les orientations destinées aux subordonnés lorsqu'ils sont désignés. Le développement de ce document dépend de la complexité de l'opération et du contexte de planification.

3085. Ce document est destiné :

- a. Au GPO pour initier l'étape 2 « Elaboration des modes d'action » ;
- b. Aux commandants subordonnés pour lancer la planification initiale au niveau des composantes.

3086. Le canevas de l'instruction opérative de planification est présenté en annexe L.

Objectif de l'étape 1 : Présenter les conclusions au COMANFOR, recueillir son approbation et ses directives	Méthode : Briefing oral ou fiche écrite
Éléments nécessaires :	Éléments produits :
<ul style="list-style-type: none"> • Conclusions des différentes études et analyse • Projet d'architecture opérationnelle • Projet d'intention initiale 	<ul style="list-style-type: none"> • Approbation de l'analyse • Accord sur les demandes à faire en priorité • Intention initiale du COMANFOR • Directives du COMANFOR • Missions aux subordonnés en première approche • IOP

Etape 2 – Elaboration des modes d'action (*Courses of Action Development*)

3087. L'étape précédente a notamment permis d'élaborer la conception opérationnelle de l'opération c'est à dire l'enchaînement et la combinaison logiques des conditions décisives requises pour atteindre les objectifs opératifs fixés. La phase d'élaboration du concept a pour but d'en fixer les modalités pratiques (le « **Comment ?** ») par l'élaboration et le choix d'un mode d'action.
3088. Par définition un mode d'action est une option qui permettra d'accomplir une mission et à partir de laquelle sera développé un plan détaillé¹⁰. Il s'agit de la solution générale retenue par le COMANFOR pour accomplir sa mission sur le théâtre d'opération.
3089. Cette idée générale est augmentée d'un certain nombre de précisions essentielles et permet d'une part au niveau stratégique de bien vérifier la cohérence de son intention avec la solution proposée, d'autre part aux échelons subordonnés d'inscrire leurs travaux de planification dans un cadre stable et cohérent. Cette étape est donc essentielle dans le processus de planification et doit être menée avec la plus grande rigueur. Il est important de bien s'appuyer sur les résultats de la phase précédente et les directives fournies par le COMANFOR.
3090. Les travaux attendus à l'issue de l'étape 2 sont :
- Un exposé de décision (*Decision Brief*) avec la validation par le COMANFOR d'un mode d'action ami (MA) ;
 - Une directive opérative de planification (*Operational Planning Directive*) à destination des composantes.

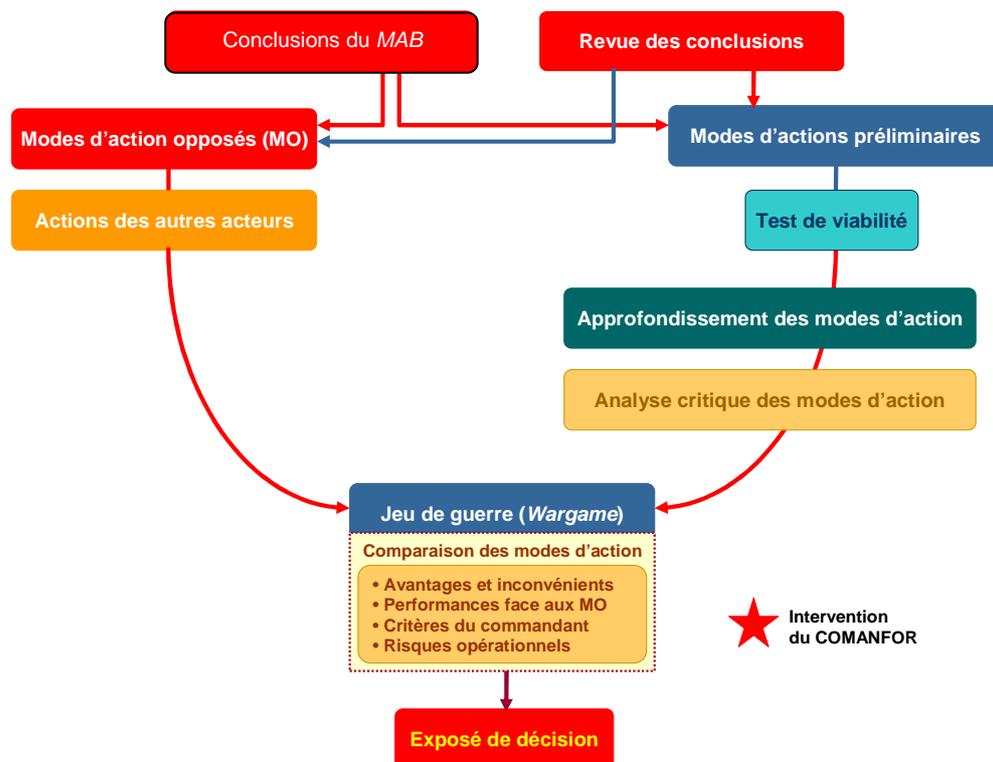


FIG. 9. – *Choix du Mode d'action AMI (MA).*

¹⁰ DC-0004_GIATO(2013), Glossaire interarmées de terminologie opérationnelle, n° 212/DEF/CICDE/NP du 16 décembre 2013.

Section I – Étape 3. 11 : Préparation de l'analyse

3091. On reprendra ici l'ensemble des conclusions qui ont été obtenues aux étapes précédentes mais cette fois-ci sous l'angle exclusif de leur impact sur la façon de remplir la mission. Des réponses aux demandes de renseignement ont aussi pu parvenir à l'état-major depuis le début de la planification. Elles doivent être alors prises en compte, les hypothèses vérifiées ou rejetées. Ce bouclage de l'analyse des conclusions peut être rapide si l'on a adopté un mode approprié de rangement ou de classement de celles-ci, mais doit impérativement être fait à la lumière des directives reçues à l'occasion de l'exposé d'analyse de la mission.
3092. On devra, dans ce passage en revue des travaux déjà conduits, s'attacher en particulier à identifier :
- a. Les **exigences communes (Common Requirements)** : il peut arriver que des aspects essentiels de la mission ne puissent être accomplis que d'une seule façon, ou en ayant recours à des capacités spécifiques. Elles sont donc communes à tous les modes d'action qui seront développés et doivent être identifiées au plus tôt pour s'épargner des efforts inutiles. En revanche, il est essentiel qu'elles soient étudiées avec un œil vraiment critique ;
 - b. Les **activités opérationnelles principales** : les opérations présentent souvent des caractéristiques ou problèmes opérationnels majeurs qui ont un impact fort sur la conduite de l'opération (une phase particulière, une zone géographique, etc.). L'identification de tels éléments permet de développer par la suite des modes d'action différenciés ;
 - c. Les **alternatives (Alternatives)** : dans la plupart des cas il existe plusieurs manières d'atteindre les conditions décisives. En faisant appel à l'art opératif, on pourra examiner différentes approches possibles (directe ou indirecte) pour certaines de ces conditions et étudier l'impact de l'emploi de tel ou tel type de force (par exemple légère ou lourde) sur l'atteinte de ces conditions.
3093. Les informations obtenues lors de la reconnaissance de théâtre sont également exploitées afin de parfaire l'analyse.
3094. Dès cette étape de reprise de l'analyse, l'équipe de planification prend les mesures préparatoires nécessaires à l'organisation du *Wargame* (jeu de guerre) qui permettra le test, l'amélioration et l'enrichissement des modes d'action amis.

Section II – Étape 3.12 : Elaboration des Modes d'action ami (MA) (Own Courses of Action)

3095. Cette étape commence par l'étude préalable des modes d'action adverses avec l'utilisation des tableaux Constat/Déduction/Conclusion (voir annexe H). Nos MA doivent s'y opposer et procurer les différents leviers permettant d'influencer les processus de décision de l'adversaire.

Modes d'action opposés, MO (*Opposing Forces COAs*)

3096. Lors de l'étape précédente, l'étude des acteurs a permis d'identifier les objectifs ou les actions probables des différents acteurs. L'objet de cette partie est de formaliser les modes d'action opposés, c'est-à-dire ceux des principaux acteurs qui s'opposent ou risquent de s'opposer à notre action, en particulier en distinguant le plus probable et le plus dangereux. Des modes d'action combinés pourront être nécessaires pour prendre en compte des oppositions multiples.
3097. Les modes d'action sont représentés par une idée-force et des graphiques par phase permettant de visualiser les différents effets recherchés et les principales actions entreprises dans le temps.
3098. Ce phasage, doit permettre par la suite au GPO d'acquiescer une meilleure compréhension des acteurs, de leurs capacités réelles à s'opposer à notre action et des risques induits. On cherchera en particulier, au travers de l'analyse plus fine de l'adversaire, à identifier comment influencer sa prise de décision par des actions (militaires ou non). Ces actions devront être hiérarchisées et mises en cohérence avec la manœuvre générale.

3100. On cherchera aussi au travers de ce travail à bien identifier des points de décision, des capacités critiques de renseignement et de reconnaissance, l'organisation du système de commandement et les principaux chefs, les cibles à haute valeur ajoutée.
3101. On essaiera enfin d'évaluer pour chaque mode d'action opposé sa probabilité de réalisation en fonction des renseignements obtenus sur les capacités de l'adversaire, les risques encourus, mais aussi les coûts humain, psychologique et financier, etc. L'identification d'indicateurs marquants tels ou tels modes d'action sera recherchée dans la mesure du possible.

Actions des autres acteurs

3102. Le GPO doit affiner sa compréhension du jeu des acteurs du théâtre, tant nationaux qu'internationaux, favorables ou neutres pour renforcer les interactions potentielles. L'étude des acteurs effectuée lors des phases et étapes précédentes a permis d'identifier un certain nombre d'actions pour obtenir des effets favorables mais également pour limiter les effets non désirés. En particulier, il est nécessaire d'identifier les actions qui pourraient avoir un impact significatif sur les modes d'action amis. Dans la mesure du possible, il s'agira d'intégrer dans la planification les mesures qui permettent l'échange, la coopération voire la collaboration¹¹ avec les acteurs non hostiles.

Objectif : Élaborer les modes d'action des différents acteurs opposés et neutres	Méthode : Rechercher les modes d'action les plus probables et les plus contraignants et les élaborer
Éléments nécessaires :	Éléments produits :
<ul style="list-style-type: none"> • CPOE • Conclusions de l'étude des acteurs • Architecture opérationnelle • Directives du COMANFOR le cas échéant 	<ul style="list-style-type: none"> • Modes d'action opposés (au moins deux dont le plus probable et le plus dangereux) • Modes d'action des autres acteurs • Liste des facteurs influençant les MA

Modes d'action préliminaires ou provisoires (*Tentative COAs*)

3103. Le GPO doit partir des directives du COMANFOR, de la conception opérationnelle, des résultats de l'analyse affinée, de l'identification des exigences communes, alternatives et activités opérationnelles principales pour laisser libre cours à sa créativité et imaginer des modes d'action possibles. Cette phase initiale doit être aussi peu contrainte que possible, de manière à proposer des modes d'action différenciés et susceptibles de surprendre l'adversaire.
3104. Les modes d'action provisoires ainsi élaborés seront présentés informellement au COMANFOR puis développés, testés, analysés et passés au crible du jeu de guerre.
3105. On cherchera à caractériser chaque proposition de mode d'action par une formule simple et brève qui résumera l'intention qui le sous-tend, illustrée par un schéma simplifié des différentes actions à mener.
3106. L'analyse capacitaire (*troop-to-actions analysis*) des MA forme la base de l'expression des besoins pendant la phase de développement du CONOPS (ex : déterminer la combinaison des capacités des composantes la plus efficace/efficiente). Les données proviennent des échelons subordonnés mais l'étude est conduite et coordonnée par le niveau opératif. L'analyse prend également en compte les implications en termes de projection.
3107. L'élaboration des MA impose aux planificateurs créativité et capacité d'imagination, tout en s'appuyant sur les fondamentaux de l'art opératif.

Test de viabilité (*Test for Viability*)

3108. Le test de viabilité a pour but de vérifier que le mode d'action étudié est pertinent et apporte une réponse adaptée au problème opérationnel posé. Le test de viabilité repose sur six critères :

¹¹ RDIA-2011/001 AG-CM, Approche globale dans les crises extérieures (contribution militaire).

- a. **Convenable (Suitability)** : le mode d'action permet-il d'atteindre tous les objectifs et *in fine* de remplir la mission? Peut-il produire et combiner tous les effets prévus dans chaque phase de l'opération ?
- b. **Réalisable (Feasibility)** : le mode d'action est-il compatible avec les contraintes observées de temps, d'espace et de moyens disponibles ? Les conditions et les effets nécessaires peuvent-ils être réalisés ? Les autres soutiens envisagés sont-ils disponibles ?
- c. **Acceptable (Acceptability)** : le coût prévisible en terme de volume de la force déployée, de ressources engagées, de niveau de risque ou de pertes supportées paraît-il acceptable au regard des résultats escomptés avec la mise en œuvre de ce mode d'action ? Le mode d'action respecte-t-il les limitations fixées par le commandement et en particulier s'accommode-t-il des directives données s'agissant de l'emploi de la force ?
- d. **Exclusif (Exclusivity)** : le mode d'action est-il clairement différencié des autres modes d'action étudiés (de manière à bien identifier les avantages et inconvénients de chacun d'entre eux) ?
- e. **Complet (Completeness)** : le mode d'action testé est-il complètement « défini » ? Répond-il de manière adaptée à toutes les questions posées par la mission à remplir (Qui ? Quoi ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?).
- f. **Cohérent avec la doctrine (Compliant with the doctrine)** : la doctrine est la somme de l'expérience formalisée et de la réflexion accumulée. Les orientations qu'elle procure doivent être prises en compte dans l'élaboration des modes d'action sans toutefois constituer un carcan trop rigide. En revanche, des déviations importantes par rapport à celle-ci devront être sérieusement motivées.

Avis du COMANFOR

- 3109. À ce stade, l'intervention du COMANFOR est sollicitée par le Chef du GPO afin qu'il valide la réflexion conduite jusqu'ici par le GPO mais également pour qu'il complète ses directives et recentre au besoin les travaux, en éliminant ou en modifiant les différentes options étudiées. Évitant une dispersion inutile et préjudiciable des travaux de planification restant à conduire par le GPO, cette action du COMANFOR, effectuée à ce stade de la réflexion, peut faire économiser beaucoup de temps et d'efforts aux planificateurs.
- 3110. Le COMANFOR, précise si cela n'a pas déjà été fait, ses critères de sélection et l'importance respective qu'il leur attribue, de manière à engager le développement ultérieur des modes d'action dans une direction efficace au regard de ces critères. Ils doivent refléter ce que le COMANFOR considère comme réellement important en fonction des directives qu'il a reçues, des lignes d'opérations, des conditions décisives, des risques connus, etc.

Approfondissement des modes d'action retenus

- 3111. Cette étape consiste à consolider les MA en leur donnant le niveau de détail nécessaire. Les modes d'action doivent en principe comprendre les éléments suivants :
 - a. Les grandes lignes du mode d'action qui décrivent :
 - (1) la séquence logique et le but principal des opérations conduites dans des phases clairement définies,
 - (2) quand, où et dans quel ordre les opérations seront conduites pour créer les effets recherchés et les conditions décisives,
 - (3) l'effort principal et les actions en soutien,
 - (4) les effets contribuant aux conditions décisives et les actions essentielles pour la mission contribuant à ces effets,
 - (5) la réserve opérative (dont composition et emploi possible),

- (6) les messages liés à la stratégie militaire d'influence,
- (7) les actions non militaires nécessaires ;
- b. Les missions et les objectifs des commandements subordonnés. Leur développement est un processus collaboratif, initié dès la phase d'analyse de la mission, mais dont la direction revient au GPO. Ces éléments sont au final soumis à la décision du commandant opératif ;
- c. L'organisation retenue pour les forces et le commandement. En particulier, les besoins en forces et capacités sur la base d'une analyse capacitaire initiale liée aux actions essentielles pour la mission identifiées. On doit aussi y trouver l'organisation du commandement et son évolution éventuelle au cours des différentes phases ;
- d. Le schéma du mode d'action représenté graphiquement, qui permet d'illustrer sur des cartes sa mise en œuvre par phase, à l'aide en particulier des symboles militaires standards ;
- e. La chronologie de l'opération. Elle doit décrire les actions principales des différents subordonnés par phase, y compris d'autres événements majeurs et si nécessaire des actions adverses.

Objectif : Élaborer les modes d'action	Méthode : À partir des éléments disponibles et agréés, élaborer les MA puis en vérifier la viabilité, les faire approuver et les approfondir
Éléments nécessaires :	Éléments produits :
<ul style="list-style-type: none"> • Exigences communes et alternatives • Activités opérationnelles principales • Liste des facteurs influençant les MA • Directives du COMANFOR le cas échéant • Architecture opérationnelle • Intention du COMANFOR 	<ul style="list-style-type: none"> • Modes d'action approfondis

Section III – Étape 3.13 : Analyse des modes d'action AMI (*Own Courses of Actions*)

- 3112. Après le test de viabilité, l'analyse des modes d'action est conduite avec la méthode de l'analyse critique et la méthode du jeu de guerre. Les objectifs de cette phase sont doubles : la caractérisation du mode d'action et la correction de ses principaux défauts éventuels.
- 3113. Une analyse du risque opérationnel est également développée pour chaque MA.

Analyse critique du mode d'action

- 3114. Il s'agit d'analyser le mode d'action sous un certain nombre d'angles fonctionnels et à la lumière de l'art opératif. Les MA sont passé au crible des quatre grandes fonctions opérationnelle : commander, opérer, soutenir et communiquer¹².
- 3115. Certains aspects peuvent être analysés plus particulièrement sous l'angle de la logistique, le volet mouvement, la capacité à exercer le commandement, l'aspect médiatique ou influence, la coordination avec l'action civile, etc. Au titre de l'art opératif, on s'attachera en particulier à bien mettre en lumière le respect ou la non prise en compte (qui doit alors être motivée) des grands principes de la guerre, le besoin de pauses opérationnelles, l'évolution du rapport de forces, physique ou moral, dans le temps et l'espace, etc.
- 3116. Il est nécessaire d'identifier pour chaque MA les avantages, les inconvénients les risques induits, mais également d'affiner le besoin concernant les points précis à évaluer au cours du

¹² Concept d'emploi des forces (2013) réf. « a »

jeu de guerre, comme les conditions décisives, les cibles à forte valeur ajoutée, les variantes et plans d'enchaînement éventuellement nécessaires.

Jeu de guerre (*Wargame*)

3117. Le jeu de guerre constitue une activité nécessaire pour évaluer la capacité d'un mode d'action donné à remplir la mission face aux modes d'action opposés identifiés et pour corriger les faiblesses éventuelles qui pourront apparaître. Il a aussi pour rôle de permettre au COMANFOR de synchroniser les actions, de visualiser le déroulement de la campagne ou de l'opération, d'identifier les conséquences de telle ou telle action de l'adversaire ou de l'un des acteurs et d'y trouver le cas échéant des parades ou des mesures en limitant la portée, finalement de bien prendre la mesure des facteurs contribuant à l'environnement opérationnel. De cette façon, le COMANFOR sera mieux à même de réagir de façon pertinente une fois l'opération lancée.
3118. Le jeu de guerre permet aussi d'identifier les risques potentiels ou les occasions favorables qui peuvent s'offrir, aidant ainsi à préciser le besoin en variantes ou plans d'enchaînements ainsi que d'éventuels points de décision pour le COMANFOR. Idéalement chaque mode d'action ami est joué contre le mode d'action ennemi le plus probable et contre le plus dangereux, contre un mode d'action supplémentaire si un mode d'action ennemi retenu satisfait à ces deux critères.

Méthode

3119. Trois méthodes de jeux de guerre existent :
- a. Jeu de phases spécifiques (*by phases*) ;
 - b. Jeu de conditions décisives spécifiques (*to set decisive conditions*) ;
 - c. Jeu de segments opérationnels, géographiques ou fonctionnels (*segments of the operational environment*).
3120. L'organisation d'un jeu de guerre est détaillée en annexe M.

Matrice de synchronisation (*Synchronisation Matrix*)

3121. La matrice de synchronisation est un outil d'enregistrement des résultats du jeu de guerre et des conclusions importantes qui doivent être incorporées au CONOPS. Elle a pour fonction de :
- a. Obtenir la cohérence et la synchronisation des actions ;
 - b. Vérifier le bon ordonnancement des moyens nécessaires pour les accomplir.
3122. La matrice de synchronisation du mode d'action choisi sera affinée pendant le développement de l'OPLAN et formera un appendice à l'annexe A (concept d'opération) de celui-ci. Des éléments complémentaires relatifs au séquençage et à la matrice de synchronisation figurent en annexe N.

Objectif : Analyser les modes d'action	Méthode : Analyse directe puis à l'aide du jeu de guerre et des conclusions tirées de celui-ci
Éléments nécessaires :	Éléments produits :
<ul style="list-style-type: none"> • Modes d'action approfondis • Modes d'action opposés • Modes d'action des autres acteurs • Règles du jeu de guerre 	<ul style="list-style-type: none"> • Modes d'action modifiés • Matrice de synchronisation • Conclusions du jeu de guerre et de l'analyse

Section IV – Étape 3.14 : comparaison des modes d'action (COA Comparison)

3123. Les modes d'action doivent être comparés avant d'être proposés à la décision. L'objectif final est de proposer au COMANFOR le mode d'action qui présente la plus forte probabilité de succès avec un niveau de risque acceptable. Ceci s'effectue de trois façons différentes :
- En comparant leurs avantages, leurs inconvénients et risques respectifs ;
 - En comparant leurs performances face aux modes d'action opposés identifiés et les risques encourus (confrontation) ;
 - En les passant au filtre des critères de sélection du COMANFOR.
3124. La comparaison des MA reste un processus subjectif qui ne peut être réduit à une simple équation mathématique. Une description détaillée des trois modalités de comparaison se trouve en annexe O.

Objectif : Comparer les modes d'action	Méthode : Utiliser tous les moyens disponibles pour comparer honnêtement les MA entre eux
Éléments nécessaires :	Éléments produits :
<ul style="list-style-type: none"> Modes d'action modifiés Matrice de synchronisation Conclusions du jeu de guerre et de l'analyse Critères de sélection du COMANFOR 	<ul style="list-style-type: none"> Tableaux de comparaison des modes d'action Évaluation des risques opérationnels liés

Section V – Étape 3.15 : Exposé de décision (COA Decision Briefing)

3125. L'exposé de décision permet de rendre compte formellement au COMANFOR des travaux effectués, des conclusions tirées, des recommandations proposées. Il peut être fait sous forme orale ou écrite. Le format figure en annexe P.
3126. Son objectif est d'obtenir :
- La sélection d'un mode d'action par le COMANFOR qui devra être développé plus avant, les ressources nécessaires pour sa mise en œuvre ainsi que l'identification de variantes et plans d'enchaînement requis ;
 - Des directives additionnelles et des dates butoir concernant le développement du CONOPS ;
 - La validation des sujets à faire remonter au niveau stratégique ;
 - Les sujets prioritaires nécessitant des liaisons, une coordination ou une reconnaissance sur le théâtre ;
 - La coordination avec les acteurs nationaux ou internationaux pertinents.
3127. Il est important que le COMANFOR ne prenne sa décision qu'après discussion avec les commandants subordonnés, notamment si la situation nécessite une réponse rapide. Dans la mesure du possible, ceux-ci seront donc associés à l'exposé de décision.
3128. Le COMANFOR peut adopter un des modes d'action proposés, demander l'étude d'un mode d'action alternatif ou bien l'approfondissement de tel ou tel aspect des modes d'action. Il est important de bien mettre en lumière les présuppositions retenues, éventuellement les informations disponibles relatives à la force, les incertitudes liées à l'état de l'information ou du renseignement. Dans tous les cas, il est essentiel que le COMANFOR dispose de l'information nécessaire pour prendre une décision, avec en particulier les conclusions importantes tirées du

jeu de guerre en se focalisant sur les points essentiels. La décision du COMANFOR repose à la fois sur les recommandations de l'état-major, son évaluation personnelle et son expérience.

Section VI – Étape 3.16 : Enrichissement du MA choisi

3129. L'état-major va procéder à l'enrichissement du mode d'action sélectionné avec plusieurs objectifs :
- Intégrer les remarques données par le COMANFOR au cours de l'exposé de décision ;
 - Consolider le MA ;
 - Revérifier sa cohérence avec les directives du niveau stratégique ;
 - Rédiger le MA pour être compris sans ambiguïté par les composantes.
3130. Le MA enrichi permet la finalisation du plan de campagne.

Section VII – Étape 3.17 : Rédaction de la directive opérative de planification (DOP, *Operational Planning Directive - OPD*)

3131. La directive opérative de planification (DOP) est un document analogue à la directive stratégique mais qui s'adresse au niveau tactique. L'essentiel des éléments de l'analyse de la mission y figure et plus généralement tout ce qui peut aider les commandants de composantes dans leur planification. Elle leur précise les missions et objectifs assignés et comporte également les consignes particulières du COMANFOR pour les commandants de composantes.
3132. Elle reprend en partie les éléments contenus dans la directive initiale opérative de planification. Son format figure en annexe Q.

Finalisation de l'intention du COMANFOR

3133. L'intention a été initialement donnée par le COMANFOR pour guider le développement du mode d'action. Elle est maintenant affinée à la lumière des travaux réalisés, du MA choisi et des renseignements ou directives reçus depuis lors. Il est essentiel que l'ensemble de la force ait une compréhension claire et commune des éléments principaux. Il s'agit notamment du but de l'opération, de ses phases ou activités principales, de l'effort principal, de la façon dont l'opération atteindra les objectifs opératifs et contribuera à l'atteinte des objectifs militaires stratégiques, de l'acceptation enfin des risques pris.

<p>Objectif de l'étape 2: Présenter les modes d'action au COMANFOR, recueillir son choix d'un MA</p>	<p>Méthode : Elaboration, analyse et comparaison des MA Exposé de décision</p>
<p>Éléments nécessaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> Conclusions de l'analyse de la mission Conception opérationnelle MO 	<p>Éléments produits :</p> <ul style="list-style-type: none"> MA choisi. Directive de planification vers les composantes

(PAGE VIERGE)

Chapitre 4

Phase 4 – Élaboration du plan (*Operational Plan Development*)

401. Cette phase comprend deux étapes :
- a. L'élaboration du concept d'opération (*Concept of Operations, CONOPS*) ;
 - b. La rédaction du plan d'opération (*Operational Plan, OPLAN*).

Section I – Élaboration du concept d'opération (*CONOPS Development*)

402. Le but de la phase d'élaboration du plan est d'affiner toutes les activités liées à la mise en œuvre du concept d'opérations et de préciser les éléments de conduite de l'opération (en particulier tout ce qui a trait au déploiement, l'utilisation et le soutien des forces) permettant la planification détaillée par les échelons subordonnés.
403. C'est l'expression formelle de l'intention du COMANFOR pour conduire la campagne, comprenant le déploiement, l'emploi et le soutien des forces, complétée de demandes argumentées (explicatifs) pour remplir les conditions indispensables au succès de l'opération. Il est développé en étroite liaison avec le niveau stratégique et les composantes.
404. Le CONOPS décrit la conduite de l'opération du point de vue du COMANFOR, y compris l'emploi des forces interarmées pour ce qui concerne :
- a. La manœuvre interarmées, y compris l'entrée initiale dans la zone d'opération définie (*Joint Operation Area - JOA*) ;
 - b. La conduite des feux interarmées ;
 - c. La campagne de ciblage ;
 - d. La campagne d'information, traduction opérative des directives de communication stratégique sur le théâtre et la *JOA* ;
 - e. L'interaction avec les acteurs pertinents, nationaux et internationaux, coopératifs ou non ;
 - f. La constitution et l'emploi des réserves ;
 - g. Le cadre juridique et la politique d'emploi de la force.
405. Le COMANFOR doit fixer leur mission (y compris les objectifs de leur niveau) aux commandants subordonnés et leur laisser une liberté d'action suffisante pour déterminer la manière dont ils vont la conduire dans l'esprit du commandement par objectif. Les missions de chaque échelon subordonné devraient avoir été confirmées au cours du jeu de guerre et mises au clair dans la matrice de synchronisation qui doit figurer en appendice A1 de l'annexe A au CONOPS.
406. Par ailleurs, le GPO maintient une veille opérationnelle permanente pour prendre en compte les changements de situation éventuels.

Développement des instructions de coordination

407. Les besoins, directives et priorités spécifiques aux différentes fonctions opérationnelles, confirmées au cours du jeu de guerre, doivent être mis au clair en tant qu'instructions de coordination afin de synchroniser les activités de l'ensemble de la Force. Les détails spécifiques à chaque fonction seront développés ultérieurement et figureront dans les différentes annexes de l'*OPLAN*. Les éléments nécessaires au commandement doivent figurer dans le CONOPS et apparaissent dans le format figurant en annexe R.

Description du soutien

408. Les fonctions du soutien et la logistique de théâtre doivent figurer dans le CONOPS. Les détails seront fournis dans les annexes R (Logistique), S (Mouvements), EE (Génie) et QQ (Santé) de celui-ci. On doit au minimum trouver dans l'annexe R les dispositions pour :
- a. La mise sur pied de la force et l'entrée dans la JOA ;
 - b. Les bases logistiques principales et avancées ;
 - c. Les modalités du soutien pétrolier ;
 - d. Le soutien génie de théâtre et les priorités pour les infrastructures ;
 - e. Les dispositions pour le financement commun (cadre multinational) ;
 - f. Le développement du réseau d'infrastructure de théâtre.

Description du commandement et contrôle et du soutien SIC

409. La description du C2 doit permettre de fixer la chaîne de commandement, les relations et liaisons nécessaires par la répartition des responsabilités. Ces détails peuvent figurer dans l'annexe B du CONOPS (organisation de la force et relations de commandement) et doivent au minimum traiter des éléments suivants :
- a. La chaîne de commandement ;
 - b. Les délégations et transfert d'autorité ;
 - c. Le théâtre d'opérations, la JOA et les zones d'opérations (*Area of Operations - AOO*) ;
 - d. Les liaisons et relations de coordination ;
 - e. La localisation ou colocalisation des Postes de commandement (PC) principaux en fonction des limitations SIC ;
 - f. L'organisation des échanges et des comptes rendus (nature, fréquence...).

Développement des annexes nécessaires

410. Normalement les détails de la campagne sont rédigés lors de l'étape suivante (rédaction de l'OPLAN) au sein des annexes. Cependant, un certain nombre d'annexes sont requises dès la rédaction du CONOPS comme indiqué ci-dessus.
411. Une liste illustrative des annexes à un CONOPS est fournie en annexe S ; le nombre d'annexes d'un CONOPS est établi en fonction des besoins de l'opération.

Expression des besoins opératifs « explicatifs » (« *Illustrative* » *Operational Statement of Requirements, SOR*)

412. Un des aspects les plus importants de la phase développement du CONOPS est l'expression des besoins opératifs – besoins en forces – associés au choix du COMANFOR et son explication auprès du niveau stratégique.
413. Les besoins opératifs sont exprimés à l'aide des documents suivants :
- a. Le CJSOR (*Combined Joint SOR*) décrivant les forces requises pour l'opération ;
 - b. Le TCSOR (*Theatre Capability SOR*) identifiant les capacités logistiques et financières interarmées indispensables au niveau du théâtre ;

- c. Le *Manpower Requirements* ou ébauche des effectifs pour armer en particulier les structures C2 et de liaison ;
- d. Le *ROEREQ (Rule-of-engagement Request)* listant les règles d'engagement jugées indispensables à la conduite des opérations ;
- e. Les MPP (mesures de précaution et préalables) indispensables à la projection de force et au lancement des premières opérations.

Revue et validation du CONOPS

- 414. Une revue du CONOPS est effectuée après réception des projets de CONOPS des composantes, pour s'assurer de la cohérence de l'ensemble et de leur conformité avec le CONOPS opératif.
- 415. Le projet de CONOPS est approuvé par le COMANFOR, puis adressé au niveau stratégique pour validation.

Section II – Rédaction du plan d'opération (*OPLAN Development*)

- 416. Le développement du plan commence dès l'approbation du CONOPS par le COMANFOR mais doit prendre en compte les points résultant de l'examen de celui-ci par le niveau stratégique. C'est donc un processus itératif et collaboratif. La collaboration est importante avec les commandants subordonnés ou en soutien, mais aussi avec les acteurs nationaux ou internationaux pertinents. Il s'agit en particulier de bien s'assurer que les activités de chacun soient synchronisées et coordonnées.
- 417. Le corps de l'*OPLAN* est constitué en principe par le CONOPS, amendé le cas échéant à la suite des évolutions de la situation ou des commentaires du niveau stratégique. Sa synchronisation avec les travaux tactiques est donc essentielle tout au long du processus. De même, la génération de force, conduite par le niveau stratégique, est une étape essentielle préalable à la finalisation de la rédaction de l'*OPLAN*. Elle peut conduire le cas échéant à réviser certains des aspects du CONOPS si des carences significatives venaient à être constatées.
- 418. La rédaction des annexes requises complète utilement l'*OPLAN*. La liste des annexes possibles à l'*OPLAN* figure en annexe T.
- 419. L'*OPLAN* confirme l'organisation de la Force, l'emploi des composantes et des différentes fonctions opérationnelles, les liens « bénéficiaires/en soutien », la synchronisation des actions de chacun pour chaque phase opérationnelle, la préparation opérationnelle, le soutien, la manœuvre de déploiement, la protection de la force, etc.
- 420. L'*OPLAN* est l'objet d'une revue par le GPO pour s'assurer de la viabilité et de la cohérence du plan. Le cas échéant, il a la possibilité de le tester lors d'un exercice de répétition (*Rehearsal of Concept (ROC) drill*).
- 421. Cette phase se termine avec la validation de l'*OPLAN* par le niveau stratégique et sa promulgation par le COMANFOR.

(PAGE VIERGE)

Phase 5 – Conduite et révision du plan (*Conduct and Review*)

501. La phase 5 du processus de planification consiste en l'exécution du plan d'opération approuvé à la fin de la phase précédente. Cette exécution implique à la fois le commandement des forces militaires et la coordination (ou au moins l'interaction) avec les acteurs non militaires dans le contexte d'une approche globale et en cohérence avec les directives du plan stratégique. Ces interactions obéissent à des règles particulières dont les limites auront été fixées au niveau stratégique, mais dont la pratique devra souvent faire l'objet de décisions complémentaires au niveau opératif. Les différences d'organisation, de rythme des planifications et des activités dans les différents domaines rendent en effet nécessaire une coordination locale, en complément des décisions de principe qui doivent être prises au niveau central.
502. Au-delà du plan, la réalité doit être prise en compte et des informations nouvelles peuvent remettre en cause l'analyse générale ou l'appréciation de situation et motiver un travail de vérification des conclusions et de validité générale de la planification.

Conduite des opérations

503. La phase conduite de l'opération fait partie du processus de planification au même titre que les phases décrites précédemment.
504. Elle se déroule dans un cadre opérationnel dynamique en évolution perpétuelle. Elle se fera avec d'autant plus de fluidité si la planification amont est robuste. A ce titre, elle implique la prise en compte des informations pour les premières adaptations éventuelles.
505. Concrètement, la conduite de l'opération selon l'*OPLAN* se décline en :
- a. Une coordination des actions pour lancer l'opération ;
 - b. Une mise en œuvre de l'*OPLAN* ;
 - c. Une évaluation des progrès de la campagne ou des opérations en cours ;
 - d. Une évaluation de la pertinence du plan en cours et, le cas échéant, une revue du plan.
506. Dans cette phase, le niveau opératif se concentrera sur l'atteinte des effets opératifs et sur sa contribution aux effets stratégiques. En principe le niveau tactique se concentrera sur les actions nécessaires à l'accomplissement de sa mission, qui contribueront à l'atteinte des effets opératifs. Les niveaux opératifs ou stratégiques sont responsables de l'identification et du suivi des effets de leurs niveaux respectifs.
507. Le PC opératif maintient un tempo de l'action soutenu (*Battle Rhythm*) pour épauler la prise de décision par le COMANFOR. Ce tempo est entretenu et structuré par trois rendez-vous majeurs :
- a. Le point de situation quotidien (*Situational Awareness Briefing - SAB*) ;
 - b. Le comité d'évaluation (*Assessment Board - AB*) pour guider les travaux d'évaluation des opérations ;
 - c. Le comité interarmées de coordination des actions et des effets (*Joint Coordination Board - JCB*) est le plus important. Il est chargé de la coordination de l'ensemble des actions de la campagne et constitue un espace de discussion entre le PC opératif et les composantes. A ce titre, il permet d'échanger les points de vue sur la campagne en cours et résoudre les éventuels problèmes de coordination.

Evaluation des opérations (*Operations Assessment*)

508. L'évaluation permet de mesurer les résultats et les progrès d'une opération militaire, ainsi que de développer des conclusions et des recommandations en soutien de la prise de décision. C'est un processus permanent qui fait partie intégrante de la planification opérationnelle pendant la phase de conduite.
509. L'évaluation opérationnelle de l'environnement opérationnel consiste dans la surveillance et l'évaluation des résultats des actions entreprises et des effets associés. Dans la pratique cette évaluation est essentielle à l'adaptation des plans utilisant la logique d'effet. Un cycle continu d'évaluation doit se pencher sur le progrès des actions individuelles, l'atteinte des effets puis des objectifs en vue de celle de l'état final recherché. Ce cycle doit mesurer les situations acquises et les tendances, fournir des données pour la planification en cours de mise en œuvre et le processus de prise de décision. La collecte des éléments d'évaluation ne revient pas uniquement à la force, d'où un besoin accru d'interaction avec les autres acteurs du théâtre.
510. L'évaluation du niveau opératif revêt deux aspects :
- a. L'évaluation permanente des effets à obtenir et des objectifs à atteindre contenus dans le plan de campagne, ainsi que des effets désirés et non désirés. Ce processus débouche sur une révision périodique ou une adaptation de l'*OPLAN* du niveau opératif.
 - b. L'évaluation à court et moyen termes des conditions décisives décrites dans les lignes d'opérations, et de tout autre situation ou événement survenant hors du champ de la planification.
511. Pour plus de détails voir l'annexe U. Le *NATO Operations Assessment Handbook (NOAH)* en référence « h » précise les attendus développés dans le chapitre 5 (*Assessment*) de la *COPD*.

Modifications du plan d'opération (*Adjustment*)

512. A partir de l'évaluation des opérations, de l'analyse des résultats obtenus et de l'évolution de la situation, le COMANFOR et son état-major peuvent modifier le plan initial.
513. Plusieurs outils sont disponibles au niveau opératif pour amender, affiner voire réviser le plan :
- a. Le **Joint Coordination Order (JCO)**. Il s'agit de l'outil principal du niveau opératif. Il est utilisé pour fournir des ordres et directives détaillés aux échelons subordonnés pour des activités comme le passage d'une phase d'une opération à la suivante. Il couvre un grand nombre de sujets. La préparation d'un *JCO* et sa diffusion est un processus qui prend plusieurs jours. Il traite en principe de l'ajustement ou l'adaptation d'éléments figurant déjà dans le plan, mais peut conduire à une modification de celui-ci sous réserve de l'existence de directives du niveau stratégique en ce sens.
 - b. L'ordre en cours d'action ou **Fragmentary Order (FRAGO)**. Il est en principe plutôt l'outil principal des composantes, mais, lorsqu'il est mis en œuvre au niveau opératif, il fournit des directives spécifiques aux subordonnés sur un sujet figurant dans l'*OPLAN* ou validé au niveau stratégique. Il permet d'obtenir une réaction rapide en amendant le *JCO* à la marge.
 - c. La révision du plan (*Plan Revision*). Une révision peut résulter d'une revue périodique de mission (*Periodic Mission Review*) voulue au niveau stratégique, mais aussi d'un événement unique de grande importance. Dans ce cas le niveau stratégique initie en principe le mouvement avec des modifications à l'*OPLAN* stratégique. Ces changements ont un impact sur l'*OPLAN* opératif, sur lequel les travaux doivent être menés en parallèle. Ce processus peut durer jusqu'à plusieurs mois et concerner l'ensemble des niveaux.
 - d. Les variantes et plans d'enchaînement (*Branches and Sequels*). Ceux-ci sont normalement développés par le GPO au cours du processus de planification. Ils correspondent à des options pré-planifiées qui prennent en compte l'impossibilité d'atteindre une condition décisive ou au contraire permettent de tirer profit d'une occasion. En principe ils sont développés à titre d'éventualités juste après l'*OPLAN*, gardés prêts à l'emploi, et régulièrement remis à jour pour conserver leur pertinence.

Réorientation du plan

514. Sous la pression d'un changement soudain dans la situation opérationnelle ou selon les résultats de l'évaluation des opérations, le COMANFOR peut être amené soit à réviser les résultats de la phase 3 « Orientation » ou à initier de nouveau cette phase.
515. Compte-tenu des délais très courts, les travaux doivent se limiter aux rubriques « Analyse de la mission » (mission reçue, environnement opérationnel, acteurs opposés, situation amie) et « Développement des MA » (identification des MA, comparaison, choix d'un MA).
516. Ce processus de réorientation ne doit pas être confondu avec l'évaluation des opérations décrite plus haut. Il est un outil de planification et non d'évaluation, pour émettre des options en vue d'une manœuvre future. Son activation est déclenchée par des événements non prévus.

(PAGE VIERGE)

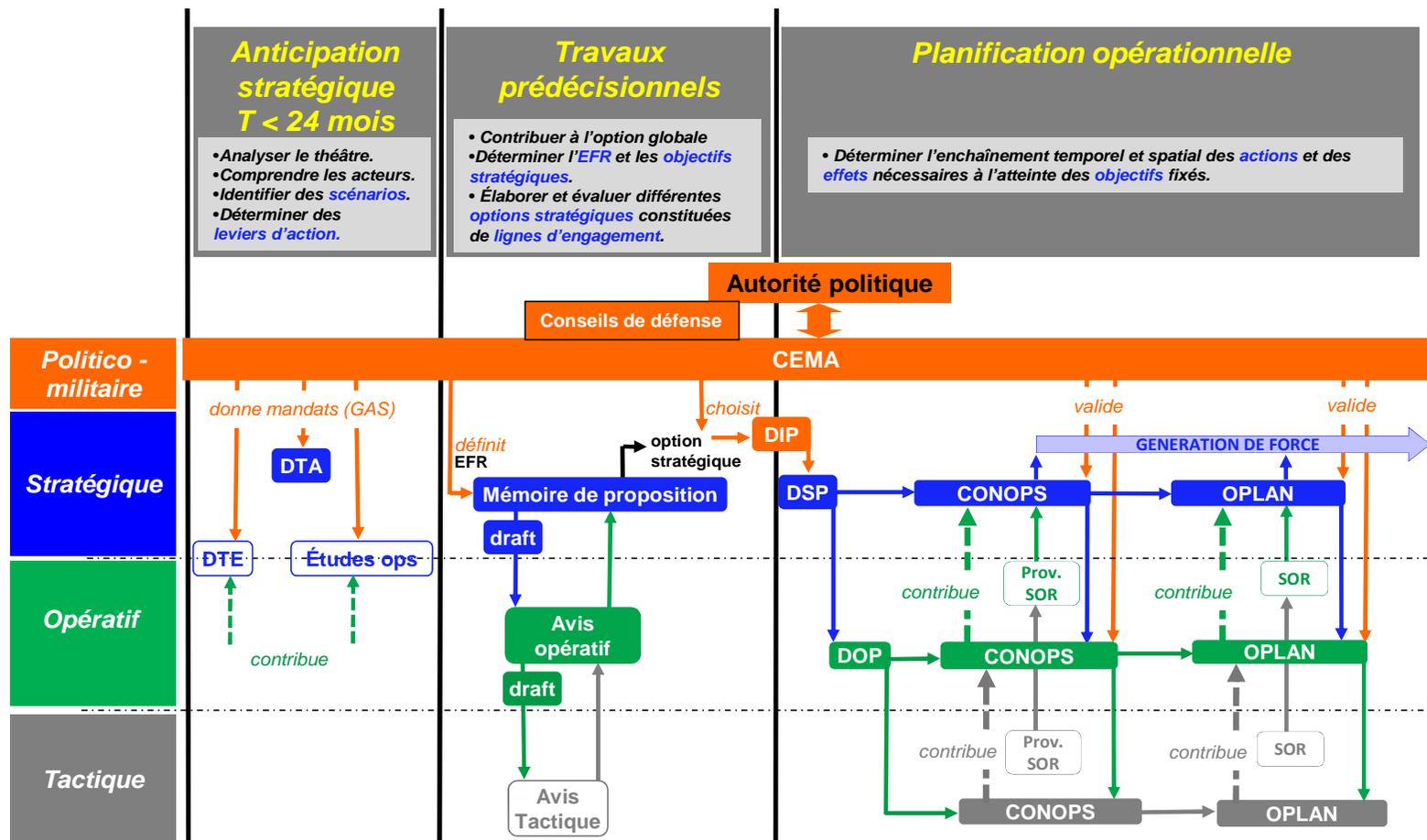
Chapitre 6

Phase 6 – Désengagement (*Transition*)

601. Le but de la phase de désengagement est de préparer et coordonner avec les acteurs concernés un plan qui permette une transition des responsabilités de la Force vers d'autres acteurs.
602. Ces nouveaux acteurs peuvent être ceux du pays d'accueil, lorsque les forces locales de sécurité ont augmenté leurs capacités ou leur disponibilité de manière à être en mesure de faire face à la menace ou aux tâches résiduelles. Ils peuvent aussi être internationaux (organisations, coalitions ou pays) ; c'est par exemple le cas, lorsque la force conduit une opération temporaire au profit des Nations Unies, pour laisser à cette organisation le temps nécessaire de déployer sa propre force ou pour créer les conditions sécuritaires qu'elle sera mieux à même de gérer.
603. Il est essentiel de préparer cette transition, de manière à éviter sur le théâtre d'opération l'émergence d'un vide sécuritaire qui pourrait mettre en danger le résultat des efforts consentis par la force. Ce processus doit débiter largement en avance de la transition elle-même et être conduit en coordination étroite dès le début avec les acteurs concernés.

(PAGE VIERGE)

Schéma de principe du processus décisionnel de planification



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

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

Produit non formaté
 Produit formaté

(PAGE VIERGE)

Annexe B

Organisation et fonctionnement d'un groupe de planification opérationnelle

Section I - Constitution, rôles et responsabilités

Principe

- B01. Un GPO a pour fonction de planifier les opérations soit dans un cadre de planification d'anticipation, comme par exemple une mise à jour d'un plan RESÉVAC, soit dans le cadre d'une planification de mise en œuvre. Dans ce dernier cas le GPO est en principe intégré dans un PC de force désigné et l'horizon temporel de son domaine (domaine de responsabilité entre *Current OPS*, *Future OPS*, *Future plan*) dépend du type d'opération et des répartitions décidées par le COMANFOR.
- B02. Le groupe de planification opérationnelle n'est pas une entité figée et permanente comme les bureaux (les "Js"). Le J5 a la responsabilité d'organiser et de faire fonctionner le GPO en tant que « *chef d'orchestre* », mais il est par essence *inter J*, c'est-à-dire composé d'experts de tous les autres bureaux dont la nature et la répartition dépendent du type d'opération et qui peut également varier *dans le temps*.

Le noyau clé du GPO

- B03. Constitué par le J5, il comprend : le chef du GPO (généralement du grade de colonel), le coordinateur, l'officier chargé de la gestion de l'information et les chefs de sous-groupes.
- B04. Le chef de GPO est désigné par le COMANFOR. Il a un lien direct avec ce dernier. Il est en charge de l'organisation et du fonctionnement.
- B05. Le coordinateur du GPO est choisi parmi les rédacteurs du J5. Il est responsable du fonctionnement interne du GPO, de la liaison avec les autres bureaux de l'état-major et contribue, avec le chef du GPO, à la vérification des produits (forme et fond).
- B06. La gestion de l'information est confiée à un rédacteur du J5 ou du bureau gestion de l'information de l'état-major. Il s'assure de la gestion des *RF*¹³ internes ou externes (diffusion, mise à disposition des réponses), de la diffusion vers les unités subordonnées des produits validés et de la gestion du portail du GPO.
- B07. Les rédacteurs du J5, maîtrisant les processus et les produits à fournir, fournissent en principe l'encadrement des différents sous-groupes de travail qui seront constitués au cours de la planification en fonction des directives du chef de GPO.

Les experts

- B08. En fonction du type d'opération, des ressources et du temps disponible, le chef du GPO établit la liste des experts des autres branches de l'état-major qui lui seront nécessaires pour conduire la planification. Il revient aux chefs de bureau de désigner le personnel compétent qui les représentera au sein du GPO.
- B09. Ces experts sont généralement :
- a. Le conseiller politique (*Political Advisor*, POLAD) ;
 - b. Le conseiller juridique (*Legal Advisor*, LEGAD);
 - c. Le conseiller Genre (*Gender Advisor*, GENAD);

¹³ Request for Information.

- d. Le conseiller communication (ConsCom);
- e. Le conseiller Stratégie militaire d'influence (*StratCom Advisor*);
- f. Les experts *CIMIC*, Forces spéciales, renseignement ;
- g. Etc.

B10. En outre, le PC opératif peut faire appel à des expertises extérieures au tant que de besoin.

Les officiers de liaison

B11. Il est souhaitable qu'un officier ou une équipe de liaison de l'État-major (EM) opératif soit mis en place au niveau stratégique pour assurer une bonne liaison entre les deux niveaux. Une telle présence est particulièrement importante dans la phase initiale de la planification. À l'inverse, des officiers ayant participé aux travaux stratégiques pré-décisionnels ou de planification peuvent utilement soutenir de leur expérience et leurs réflexions les premiers travaux du GPO. De même, des officiers de liaison représentant leurs commandants de composantes sont indispensables au bon déroulement de la planification. Ils ne doivent pas être considérés comme des rédacteurs du niveau opératif, mais comme des experts de leur composante (capacités/limitations).

Section II - Organisation matérielle

B12. L'organisation matérielle du GPO influe directement sur la qualité des produits délivrés et le respect des délais. Elle comprend deux aspects : l'infrastructure et les outils.

L'infrastructure

B13. Le GPO doit disposer des salles nécessaires aux travaux des sous-groupes et en séance plénière (jusqu'à une quarantaine de membres). Ces salles seront équipées de tableaux blancs, si possible électroniques, de tableaux de papier, de tableau d'affichage de cartes, d'accès au réseau de travail sécurisé et à Internet.

B14. Les officiers de liaisons disposeront des moyens de communication avec leur chef et leur état-major.

Les outils

B15. Les formats, bases de données, modèles et recueils de procédure incluant les fiches de tâches et les étapes détaillées du processus doivent être préparés en amont.

B16. En plus du matériel de bureautique standard (imprimantes, copieurs, relieurs, etc.), une imprimante grande taille (A0) doit permettre l'impression des conceptions opérationnelles, cartes et autres produits du GPO.

Fonctionnement

B17. La première tâche à réaliser pour le chef du GPO est d'établir l'emploi du temps détaillé de son GPO en fonction des contraintes de la planification (délais, disponibilité du COMANFOR pour les exposés d'analyse et de décision). Cette étape primordiale doit être communiquée dès que possible à l'ensemble de l'état-major. Pour mémoire, le temps à utiliser par un niveau pour sa planification propre ne doit pas en principe excéder le tiers du temps disponible, de façon à laisser aux échelons subordonnés la possibilité de conduire leur planification à leur niveau. Une planification parallèle permet de s'affranchir en partie de cette contrainte.

B18. Le fonctionnement du GPO repose sur l'alternance de séances plénières et de séances en sous-groupe. En réunion plénière, les travaux des sous-groupes sont présentés à l'ensemble du GPO. Ils font l'objet d'une analyse critique par l'ensemble du GPO et soumis à la validation du chef du GPO.

- B19. À l'issue de chaque séance plénière, le chef de GPO réarticule son groupe en fonction des tâches à accomplir. Les experts sont répartis à la demande dans les sous-groupes, en principe dirigés par un rédacteur du *J5*.
- B20. En fonction des délais et des travaux demandés, la journée de travail peut commencer par une réunion de calage pour l'ensemble du GPO, menée par le chef du GPO ou le coordinateur. Cette réunion a pour but de préciser les attendus de la journée et d'informer tous les membres du GPO des informations reçues (directive du COMANFOR, réponse aux *RFI*, etc.). En fin de journée, le chef du GPO réunit le noyau du GPO et fait le point des travaux accomplis et des éventuelles difficultés rencontrées.

(PAGE VIERGE)

Annexe C

Etude de l'environnement

On pourra ajouter tout élément pertinent aux considérations mentionnées ici.

Domaine	Constat	Déductions	Conclusions partielles
Politique (aspects historiques, normalement pris en compte en phase 1 et 2)	<p>Tirer toutes les conclusions importantes des causes de la crise en termes de positionnement (neutralité, ...), mais également en termes d'influence et de comportement (contre-insurrection, conflit pour l'accès aux ressources, conflit d'intérêt, ingérence d'ancienne puissance coloniale...):</p> <ul style="list-style-type: none"> - racines historiques - causes de la crise ou du conflit ; - discours justificatif et logique général de comportement : instrumentalisation de symboles religieux ou ethnique, victimisation... 		
Politique	<p>Répertorier les organisations ou institutions civiles, étatiques ou non, qui ont une influence ou des responsabilités politiques dans la région ou dans les causes de la crise. La forme de ces institutions et leurs liens avec la culture locale (historique, démographique, religieuse, sociale) doivent être analysées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - organisation politique ; - relations internationales ; - politique intérieure (dont crédibilité et popularité des gouvernements, opposition) ; - atouts et faiblesses des protagonistes (dont stabilité des gouvernements) ; - facteurs et risques d'aggravation ; - facteurs ethniques ou religieux ; - liens entre mouvements idéologiques, de prédation, politiques, etc. 		
Militaire	<ul style="list-style-type: none"> - menaces internes et externes ; - forces supplétives et partisans ; - dispositifs militaires ; - police et forces de police ou paramilitaires ; - activités militaires ; - groupes armés illégaux. 		

Économique	<ul style="list-style-type: none"> - analyse des principaux groupes sociaux et acteurs économiques ; - les réseaux sociaux-économiques et leurs interdépendances ; - les infrastructures ; - les atouts économiques majeurs (dont matières premières) ; - la nature et répartition du tissu industriel (des analyses systémiques pour le ciblage pourront être développées par la suite), risques technologiques et écologiques éventuels ; - les sources d'énergie principales ; - disponibilités financières ; - approvisionnement en vivres ; - capacité d'endurance. 		
Social – aspects sociologiques	<p>Facteurs ethniques, religieux, culturels, comportementaux, symboliques, familiaux, etc. :</p> <ul style="list-style-type: none"> - identité propre ; - accès aux ressources et aux cercles du pouvoir marchand et financier, chômage ; - accès au pouvoir : représentativité dans les leaders et accès à la décision du clan, de la région ou du pays. Analyse du positionnement : frustration, domination, neutralité, extrémisme... 		
Social – aspects juridiques	<ul style="list-style-type: none"> - contexte de l'action vis-à-vis des droits nationaux et internationaux et des organisations internationales ; - analyse des systèmes juridiques et légaux ; - existence d'accords sur le statut des forces. 		
Social – aspects humanitaires	<ul style="list-style-type: none"> - présence de populations réfugiées, de déplacés ; - dépendance à l'aide humanitaire ; - présence et forme de l'action humanitaire nationale et internationale. 		
Infrastructure – aspects géographiques	<ul style="list-style-type: none"> - éloignement du théâtre d'opération, dimensions de la zone, distances, frontières, limites naturelles ; - conséquences en termes de délais, rayon d'action, endurance (à la mer, etc.), durée de ralliement, etc. ; - reliefs, coupures, agglomérations, végétation, obstacles, dissymétries, obstacles à la mobilité terrestre ; - détroits, lignes maritimes internationales, caractéristiques du littoral ; - zones favorables ou défavorables à certains types d'opérations. 		
Infrastructure – aspects physiques et logistiques	<ul style="list-style-type: none"> - ports, aéroports, voies et lignes de communication ; - points-clefs, points sensibles (économiques, administratifs, médiatiques, etc.) ; - points d'appui ; - infrastructures, énergie, vivres, carburants (production, stockage et distribution). 		

<p>Infrastructure – aspects météorologiques et océanographiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> - météorologie ; - condition de Propagation des ondes ; - astronomie (jour, nuit, lune, etc.) ; - océanographie, hydrographie ; - conséquences en termes de détection, de capacité de mouvement, de discrétion, d'emploi de matériel, de capacité de brouillage ; - conséquences pour les opérations aériennes et maritimes, risques pour le personnel exposé. 		
<p>Infrastructure – aspects médicaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> - maladies endémiques ; - qualité de l'eau ; - soutien médical potentiellement disponible ; - dangers environnementaux ; - éléments pouvant affecter le Personnel militaire. 		
<p>Information et media</p>	<ul style="list-style-type: none"> - contrôle / biais /manipulation des media, accès du public à l'information ; - utilisation de la propagande ; - redondance des moyens de communication. 		

(PAGE VIERGE)

Annexe D

Éléments d'analyse systémique

D01. Il convient de se reporter à la recherche doctrinale RDIA-008_AS(2012), *Éléments d'analyse systémique pour la planification opérationnelle*, n° 148/DEF/CICDE/NP du 28 juin 2012.

Quelques définitions

Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'un but.

Un acteur est une personne ou une organisation, incluant des entités étatiques ou non étatiques, qui agit sur d'autres personnes, groupes ou organisations dans le sens de ses intérêts et de ses objectifs. Un acteur peut être vu comme un système qui interagit avec d'autres systèmes.

Un effet¹⁴ est une suite, un résultat ou une conséquence d'une ou plusieurs actions sur l'état physique ou comportemental d'un système ou d'un élément constitutif d'un système.

Modélisation générique d'un acteur

D02. Cette modélisation comprend :

- a. le **référentiel cognitif**¹⁵ ou système de valeurs de l'acteur, véritable marque d'identité spécifique de celui-ci, prétexte à l'action ou réel moteur de motivation, mais également référence qui va conditionner ses modes d'action et son comportement général ;
- b. le **système de pouvoir** qui comprend les leaders et décideurs, cachés ou officiels. La structure du pouvoir peut être organisée de manière hiérarchique, collégiale ou mixte. Le système de pouvoir est généralement le premier élément qui est étudié et à partir duquel sont déduits les autres sous-systèmes et fonctions. Les contre-pouvoirs, les éléments modérateurs, les éléments concurrents ou séditieux sont à prendre en compte à ce niveau également ;
- c. le **système de ressource** qui comprend les fonds financiers, l'énergie, l'industrie, le carburant, les flux logistiques, les stocks, etc. ;
- d. les **capacités d'action** qui peuvent être composées de moyens armés (milices,...), de réseaux d'influence (directs, indirects), de cellules d'action clandestines, de contrats ou alliances avec d'autres entités ;
- e. une **stratégie** pour atteindre des objectifs qui peut se décliner dans tout le spectre PMESII. Cette stratégie va dimensionner et orienter les capacités d'action ;
- f. enfin, l'acteur va comporter des sous-systèmes transverses comme les systèmes d'information et de communication qui vont permettre à l'information et aux ordres de circuler dans et entre les entités internes et externes.

¹⁴ An effect is a physical and/or behavioral state of a system that results from an action, a set of actions, or another effect. A desired effect can also be thought of as a condition that can support achieving an associated objective, while an undesired effect is a condition that can inhibit progress toward an objective (AAP-6).

¹⁵ Le référentiel cognitif est l'ensemble des principes et valeurs qui spécifient la connaissance et le comportement d'un acteur.

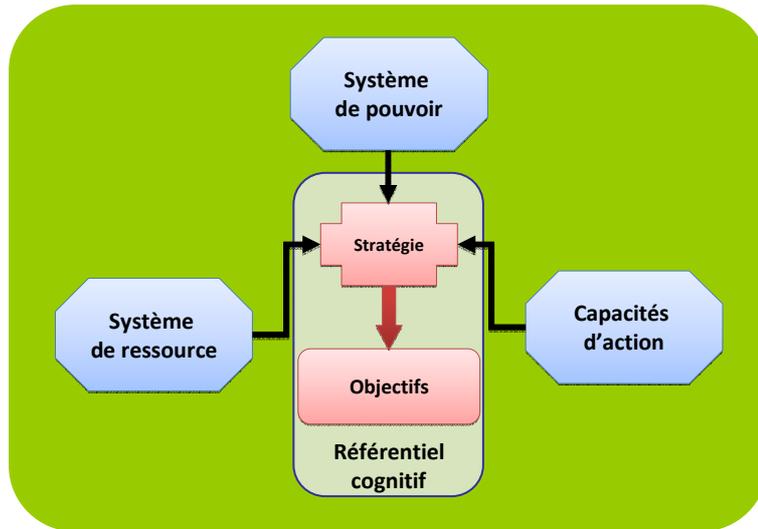


FIG. 10. – Modélisation générique d'un acteur.

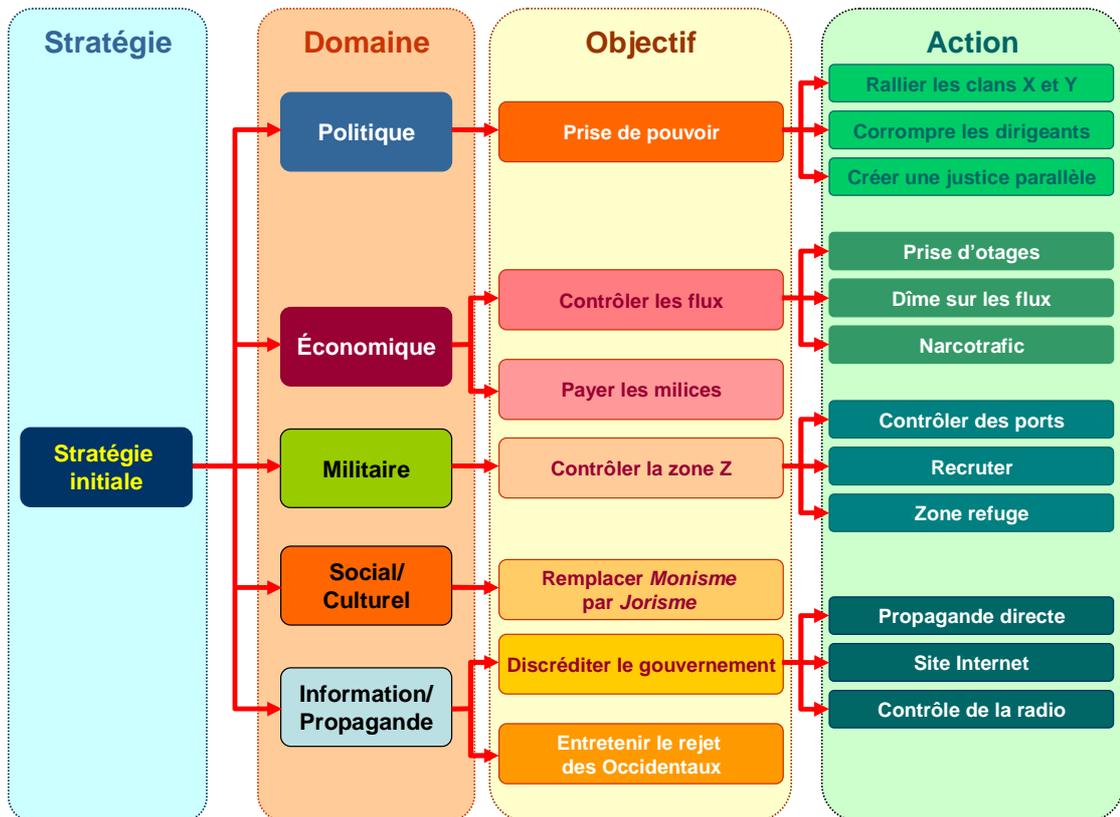


FIG. 11. – Exemple de représentation de la stratégie d'un acteur dans le spectre PMESII.

Avis opératif sur le projet de mémoire de proposition

- E01. Cet avis vise essentiellement à répondre aux questions suivantes :
- a. La réalisation des objectifs stratégiques permet-il d'atteindre l'EFR ?
 - b. Chaque option est-elle viable pour atteindre l'EFR ?
 - c. Pour chaque option, quelles actions (opérations militaires) doivent-elles être menées pour réaliser les effets nécessaires à l'atteinte des objectifs ?
 - d. Premières réflexions capacitaires :
 - (1) Quelles sont les capacités militaires / ressources essentielles capacité de déploiement, forces nécessaires en première analyse, transfert de force inter-théâtre, besoins particuliers etc.), pour mener chaque option avec succès ?
 - (2) Quels sont les besoins en transport stratégique, en financement, en logistique de théâtre (*APOD*¹⁶, *SPOD*¹⁷, dépôts de carburant et de munitions, *LOCs*¹⁸, soutien médical, infrastructure, etc.
 - e. La *JOA* est-elle pertinente ?
 - f. La structure C2 répond-elle au besoin opérationnel ?
 - g. La stratégie de communication envisagée est-elle pertinente et réalisable ?
 - h. Peut-on atteindre les objectifs avec les moyens dont on est susceptible de disposer ?
 - i. Quels sont les risques et comment les pallier ?
- E02. Quels sont les besoins particuliers en règles opérationnelles d'engagement (*ROE*).

¹⁶ *AirPort Of Debarkation.*

¹⁷ *SeaPort Of Debarkation.*

¹⁸ *Lines Of Communications*

(PAGE VIERGE)

Annexe F

Directive stratégique de planification (DSP)

Le canevas est tiré de l'Annexe B (*Strategic Planning Templates*) de la COPD, Appendice 4 – *Strategic Planning Directive*¹⁹.

Pour une opération nationale, des adaptations pourront être effectuées.

F01. Situation.

- a. Environnement stratégique.
- b. État final recherché et Objectifs stratégiques.
 - (1) EFR.
 - (2) Objectifs stratégiques (politiques et militaires).
- c. Centre de gravité allié.
- d. Orientations politiques et limitations.
 - (1) Contraintes politiques.
 - (2) Restrictions politiques.
- e. Présuppositions politiques.
- f. Participation des alliés.

F02. Mission. (du niveau stratégique)

F03. Orientation pour la planification stratégique

- a. Intention du CEMA.
 - (1) Effort principal. (si deux opérations prévues)
 - (2) Limitations supplémentaires (contraintes et restrictions stratégiques)
 - (3) Coopération avec les efforts non militaires.
 - (4) Analyse et gestion des risques
- b. Présuppositions.
- c. Centre de gravité stratégique.
- d. Critères de succès (si nécessaire).
- e. Effets militaires stratégiques désirés.
- f. Conditions préalables au succès.
- g. Phasage et séquençage des opérations.
- h. Théâtre d'opérations et JOA.

¹⁹ Un exemple illustré de DSP est donné dans l'annexe E de la DIA-5 Planification et anticipation stratégiques (référence d).

F04. Exécution.

- a. Missions et objectifs pour les commandants subordonnés.
- b. Besoins capacitaires en forces et capacités de théâtre.
- c. Instructions de coordination.
 - (1) Besoins critiques du CEMA en information.
 - (2) Mesures préalables et de précaution.
 - (3) Règles d'engagement et usage de la force.
 - (4) Ciblage.
 - (5) Protection de la Force.
 - (6) Prévôté.
 - (7) Stratégie militaire d'influence.
 - (8) Communication institutionnelle.
 - (9) Coopération civilo-militaire.
 - (10) Coordination interministérielle.
 - (11) Implication de partenaires.
 - (12) Protection de l'environnement.
 - (13) Evaluation des opérations.
 - (14) Retour d'expérience (RETEX).
 - (15) Critères de sortie.
 - (16) Dates clés (échancier opérationnel).

F05. Organisation du soutien.

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

F06. Organisation du commandement.

- a. Commandement et contrôle (C2).
 - (1) Structure de commandement.
 - (2) Autorité de commandement (transfert et délégation d'autorité)
 - (3) Liaisons et coordination.
 - (4) Conduite d'opérations combinées.

- b. Concept pour les systèmes d'information et de communication (SIC).
 - (1) Systèmes d'information et de communication.
 - (2) Réseaux principaux et systèmes d'échange d'information.
 - (3) Besoins satellitaires.
 - (4) Connectivité avec les organisations externes.
 - (5) Directive OPSEC / Conditions de sécurité.
 - (6) Utilisation de l'infrastructure SIC de la nation hôte.

(PAGE VIERGE)

Annexe G

Ordre préparatoire

Le canevas est tiré de l'Annexe D (*Operational Planning Templates*) de la COPD, Appendice 2 – *Operational Warning Order*.

TO:

OBJET: Ordre préparatoire

RÉFÉRENCES: A.

1. **Généralités.** La situation en/dans... se détériore et nécessite... Le Conseil de Sécurité de l'ONU (CSNU) estime que... En conséquence, le Secrétaire Général de l'ONU (SGNU) a demandé à la France d'envisager..., agissant sous... de la Charte des Nations Unies. À la lumière de l'évaluation en référence XX... le CEMA/COPER a demandé par la directive en référence YY au CPCO de rédiger un mémoire de proposition...
2. **Désignation d'états-majors.** Les états-majors suivants ont été pré-désignés pour cette crise :
 - a. XXX.
 - b. XXX.
3. **Mesures de précaution et préalables.** Les mesures suivantes ont été agréées par le CEMA/COPER...
4. **Points de situation des états-majors.** Les états-majors désignés fourniront des points de situation quotidiens. Cela concerne en particulier l'état de disponibilité, etc.
5. Le CONOPS du COMANFOR doit être produit pour le (date).

SIGNATURE

ANNEXES :

DESTINATAIRES :

(PAGE VIERGE)

Annexe H

Raisonnement déductif

H01. Utilisée de façon récurrente tout au long de la méthode, la technique d'analyse s'appuie sur le raisonnement « *déductif* » suivant :

Constat → Déduction → Conclusion.

H02. Le constat s'appuie sur des données factuelles du théâtre ou de la situation, éventuellement d'un des stades de l'analyse. Ce ne peut être, même partiellement, une hypothèse. La déduction est tirée dans le contexte de la mission reçue et doit apporter du sens. Enfin, la conclusion permet de placer la déduction dans son contexte et d'en extraire un élément utile à la planification. Ce raisonnement est visualisé sous la forme d'un tableau à trois colonnes, dont la dernière peut être :

- a. une conclusion utile pour la planification ;
- b. une question (pour une autre équipe de l'état-major de planification ou du GPO) ;
- c. un besoin en informations-clefs ;
- d. une demande de renseignement ou de clarification ;
- e. ou encore une contrainte identifiée.

Constat	Déduction	Conclusion partielle (« <i>Donc...</i> »)
<p><i>Constat objectif</i> provenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de l'analyse de la mission (objectifs opératifs, besoins opérationnels, etc.) - de l'étude de l'environnement (géographie, situation civilo-militaire, facteurs politiques, etc.) - de l'étude des acteurs <p>NB : <i>certains constats effectués proviennent des bureaux de l'état-major ou encore d'autres cellules spécialisées.</i></p>	<p><i>Conséquences sur la mission</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Effet à obtenir</i> • <i>Acteur à influencer</i> • <i>Lien action - effet</i> • <i>Capacités nécessaires</i> • <i>Autres conclusions</i> • <i>Autres questions</i> • <i>Besoins en information</i> • <i>Demandes de clarification</i>

Exemple

H03. L'exemple détaillé ci-dessous présente des « *questions-types* » circulant entre les divers bureaux et cellules spécialisées de l'état-major ou du GPO, chacun devant y apporter les réponses appropriées.

H04. Les questions dont la réponse ne peut être fournie au sein de l'état-major ou du GPO doivent être soumises à l'échelon supérieur de commandement ou à l'organisme extérieur compétent.

H05. Par ailleurs, toutes les questions restées sans réponse doivent être récapitulées à la fin de cette étape de la planification et être suivies jusqu'à réception des réponses attendues.

Constat	Dédution	Conclusion Partielle
Des éléments blindés « lourds » sont nécessaires pour arrêter l'agression des forces adverses pour J+40	Ces éléments blindés doivent être opérationnels au plus tard pour J+36 pour permettre un redéploiement	Question (→ J4) : Confirmer les délais de transit maritime, les conditions de chargement et la disponibilité des moyens de transport maritime civils
	Il faut prévoir 8 jours d'entraînement de ces mêmes éléments blindés sur le théâtre ainsi que 2 jours de transit Ces éléments doivent donc arriver sur le théâtre pour J+26	Effet (→ J3) : Forces entraînées dans les conditions du théâtre et acclimatées Question (→J3) : Proposer les dates limites d'arrivée pour le personnel se déployant sur le théâtre Effet (→ J4) : La couverture médicale est assurée pour le soutien et la participation à la phase de montée en puissance
	Les engins et véhicules de ces éléments blindés sont déployés par voie maritime et le personnel par voie aérienne	Question (→ J4) : Si les APODs et les SPODs nécessaires ne sont pas co-localisés, comment et où le LCC ²⁰ regroupera-t-il ses forces ? Confirmer l'appui disponible de la nation hôte Effet (→ J3) : Protection de la force assurée pour le personnel arrivant avant ses matériels & équipements
	Les éléments de Soutien logistique attachés à ces éléments blindés doivent être opérationnels dans les SPODs et APODs avant J+25	Question (→ J4 & JFAC) : Un seul APOD est-il suffisant pour gérer la totalité du soutien logistique ainsi que la montée en puissance du LCC, en parallèle au déploiement du JFACC ?

²⁰ Land Component Command.

Annexe I

Exposé d'analyse de la mission

Le canevas est tiré de l'Annexe D (*Operational Planning Templates*) de la COPD, Appendice 3 - *Mission Analysis Briefing-Outline format*.

Pour une opération nationale, des adaptations pourront être effectuées.

I01. Introduction.

- a. **But de l'exposé.**
- b. **Plan.**

I02. Situation.

- a. **Situation stratégique en cours.**
- b. **Forces opposées¹, amies et neutres.**
 - (1) Objectifs de chaque acteur.
 - (2) Instruments de puissance premier et secondaire.
 - (3) Interactions entre systèmes, interdépendances, influences et vulnérabilités.
 - (4) Capacités militaires et non militaires.
 - (4) Actions possibles.
- c. **Intention et directives du niveau politique.**
 - (1) État final recherché.
 - (2) Objectifs politiques.
 - (3) Limitations.
 - (4) Directives additionnelles.

I03. Intention et directives du CEMA/COPER.

- (1) Mission du niveau stratégique.
- (2) Intention.
- (3) Objectifs stratégiques.
- (4) Effets stratégiques.
- (5) Conditions stratégiques préalables de succès.
- (6) Présuppositions stratégiques.
- (7) Limitations stratégiques.

¹ Lors d'un scénario de coercition, la force opposée est analysée selon les critères suivants : Ordre de bataille et dispositif en cours /Objectifs et EFR/Capacités, forces et faiblesse /Centre de gravité et conditions décisives/Cibles à forte valeur ajoutée/Intentions probables/Modes d'action potentiels.

- (8) Mission provisoire du niveau opératif (incluant les objectifs).
 - (9) Directives additionnelles.
104. **Analyse de la mission.**
- a. **Facteurs clés et conclusions** (*Temps, Espace, Forces/ Acteurs et Information*).
 - b. **Limitations.**
 - (1) Restrictions.
 - (2) Obligations.
 - c. **Présuppositions.**
 - d. **Risques opérationnels.**
105. **Conception opérationnelle.**
- a. **Mission.** (Incluant les objectifs opératifs)
 - b. **Centres de gravité** (Exigences fondamentales et vulnérabilités critiques).
 - c. **Intention initiale du COMANFOR.**
 - d. **Architecture opérationnelle.**
 - (1) Lignes d'opérations possibles.
 - (2) Conditions décisives.
 - (3) Effets opératifs.
 - (4) Actions opératives.
 - e. **Actions non militaires complémentaires.**
 - f. **Évaluation concernant le besoin en variantes et plans d'enchaînement.**
 - g. **Missions provisoires des composantes (incluant les objectifs).**
106. **Estimation initiale du besoin en forces.**
- a. **Forces disponibles à fins de planification.** (Si précisées dans les directives).
 - b. **Estimation des forces et des capacités requises.**
107. **Structures de commandement et de contrôle (C2)**
- a. **Organisation préliminaire du commandement.**
 - b. **Théâtre d'opérations et *Joint Operations Area (JOA)*.**
108. **Besoins critiques du COMANFOR en informations clés.**
109. **Besoins critiques du niveau opératif.**
- a. **Soutien logistique et finances.**
 - b. **Conditions préalables de succès.**

- c. **Règles d'engagement et usage de la force.**
 - d. **Interaction avec les acteurs internationaux et nationaux pertinents.**
 - (1) Besoins.
 - (2) Directive pour la coopération civilo-militaire.
 - e. **Stratégie de communication.**
 - (1) Directive générale.
 - (2) Message principal à transmettre.
 - (3) Thématiques à aborder.
 - (4) Thématiques à éviter.
 - (5) Audiences cibles.
 - f. **Mesures de précaution et préalables.**
 - g. **Autres** (ex : ciblage).
110. **Echéancier.**
- a. **Cadencements opérationnels.**
 - b. **Dates clés.**
111. **Demandes à adresser au niveau stratégique.**
112. **Directive de planification proposée.**
- a. **Directives de planification au GPO du PC opératif.** En particulier sur les points suivants :
 - (1) Identification de Modes d'action opposés.
 - (2) Identification des critères pour l'élaboration et le choix des MA.
 - (3) Consignes générales sur les MA.
 - b. **Directives aux commandants subordonnés.**
113. **Conclusion.**
114. **Approbation.** Confirmation approbation pour :
- a. **Analyse opérative et architecture opérationnelle.**
 - b. **Projet de missions des commandants subordonnés.**
 - c. **Conditions préalables de succès.**
 - d. **Proposition de directives de planification à l'état-major.**
 - e. **Besoins en ROE.**
 - f. **Mesures de précaution et préalables supplémentaires.**
115. **Directives additionnelles du COMANFOR.**

(PAGE VIERGE)

Annexe J

Modèle d'intention initiale

En l'absence de canevas imposé, la rédaction de l'intention initiale est libre et doit traduire la volonté et l'idée générale du COMANFOR.

- J01. Pour remplir la **mission reçue** et donc atteindre les **objectifs opératifs fixés**, mon intention est de :
- J02. Obtenir les conditions décisives AA et BB en parallèle puis dans un deuxième temps les conditions décisives CC et DD.
- J03. Dans ce contexte, l'effort principal initial portera sur la **ligne d'opération JJ / la région LL**
- J04. J'accepte de prendre le **risque de MM** mais veux me prémunir contre celui de NN.
- J05. Ceci doit me permettre de contribuer efficacement à **objectif stratégique SS** conjointement à l'action de AA et ainsi à l'atteinte de l'**EFR**.

Exemple

- J06. Afin de mettre en œuvre les volets militaires de l'accord de paix je veux déployer une force capable de se reconfigurer rapidement si nécessaire d'un rôle d'observation des accords à un rôle de combat contre les forces d'opposition. En parallèle, je veux faire monter en puissance les capacités des forces armées et de sécurité du pays X de manière à sécuriser les lignes de communication, les points clés et fournir une assistance à l'effort humanitaire par la création d'un environnement sûr tant pour le gouvernement du pays X que pour les acteurs amis.
- J07. Ma priorité est de sécuriser l'environnement opérationnel en mettant l'accent sur la zone d'interposition. Je veux mettre en œuvre une campagne d'information avec un volet influence important pour dissuader les actions malveillantes et construire le consensus autour de notre action à visée humanitaire et notre soutien aux actions de sécurité avant, pendant et après notre opération.
- J08. Bien que nos activités soient essentiellement défensives, nous devons faire face à toute activité qui viendrait menacer le territoire, les infrastructures ou le soutien à l'action humanitaire en Gédrosie.
- J09. En protégeant les civils, sécurisant l'environnement et créant un espace favorable à l'amélioration dans les domaines politique, économique et social, la force sera en mesure de transférer ses responsabilités aux forces locales dans les délais prescrits.

(PAGE VIERGE)

Annexe K

Critères de sélection des modes d'action

- K01. Il n'existe pas de liste exhaustive ou définitive des critères. Certains de ces critères pourront être directement issus de la directive de planification, ou bien encore de directives reçues ultérieurement et qui peuvent émaner du niveau politique.
- a. Les critères de sélection peuvent être de nature purement militaire, par exemple :
- (1) La maîtrise du temps ;
 - (2) La maîtrise de la violence ;
 - (3) La sensibilité à l'évolution d'une ou plusieurs données de la situation pendant l'exécution du mode d'action étudié (**NB** : il s'agit d'un facteur important dès lors que les renseignements obtenus sur l'adversaire sont incertains ou restent fragmentaires) ;
 - (4) La sensibilité à l'échec de l'une des phases du mode d'action envisagé ;
 - (5) La réversibilité et les possibilités d'adaptation ;
 - (6) Les risques de pertes militaires ;
 - (7) Les conséquences de l'attrition des forces amies ;
 - (8) La vulnérabilité des flux logistiques ;
 - (9) Les occasions de rencontre, rapport de force, possibilité de surprise, intensité de la menace, rapidité de réaction de l'adversaire ;
 - (10) La cohérence avec les principes de la guerre.
- b. Toutefois, dans le cadre d'une approche globale, il peut être nécessaire d'utiliser d'autres critères d'ordre plus général, soit plus précisément liés :
- (1) A la politique : impacts sur la stabilité politique, la politique intérieure, etc. ;
 - (2) A la diplomatie : synergie diplomatio-militaire, rapport avec les organisations internationales, préservation des leviers diplomatiques, etc. ;
 - (3) Aux opinions publiques : capacité d'effort, endurance morale de celles-ci, etc. ;
 - (4) Aux populations : soutien des populations locales, risques de dégâts collatéraux, risques de méprise, risque d'exode, conséquences sur l'environnement, actions des ONG, etc. ;
 - (5) A l'économie : destructions d'infrastructure, coût de l'opération, effets d'un embargo, dégâts collatéraux, etc. ;
 - (6) Aux médias : adhésion, versatilité, fuites d'informations sensibles observées, risques d'exploitation négative d'évènements attendus ou susceptibles de survenir, etc.

(PAGE VIERGE)

Annexe L

Instruction opérative de planification

Le canevas est tiré de l'Annexe D (*Operational Planning Templates*) de la COPD, Appendice 4 – *Operational Planning Guidance*.

Pour une opération nationale, des adaptations pourront être effectuées.

L01. **Situation.**

- a. Situation en cours.
- b. Directives du niveau politique.
 - (1) EFR politique.
 - (2) Objectifs politiques.
 - (3) Limitations.
 - (4) Directives supplémentaires.

L02. **Directives du niveau stratégique.**

- a. Mission du niveau stratégique.
 - (1) Mission.
 - (2) Intention.
- b. Objectifs militaires stratégiques.
- c. Effets militaires stratégiques.
- d. Conditions préalables de succès.
- e. Présuppositions.
- f. Limitations.
- g. Directives supplémentaires.

L03. **Mission du niveau opératif. (Donnée dans la DSP)**

L04. **Analyse de la mission.**

- a. Acteurs principaux.
 - (1) Adversaires.
 - (2) Amis.
 - (3) Neutres.
- b. Facteurs clés et conclusions.
- c. Limitations.
 - (1) Restrictions.

- (2) Obligations.
- d. Présuppositions.
- e. Risques opérationnels.
 - (1) Risque 1 (probabilité, impact, conséquence, gestion).
 - (2) Risque 2.
- L05. **Conception opérationnelle.**
 - a. Intention initiale du COMANFOR.
 - b. Ligne d'opérations.
 - c. Centres de gravité opératifs.
 - d. Points de décision.
- L06. **Estimation initiale du besoin en forces et capacités.**
 - a. Forces terrestres.
 - b. Forces maritimes.
 - c. Forces aériennes.
 - d. Forces spéciales.
 - e. Logistique interarmées.
 - f. Autres capacités.
- L07. **Commandement et contrôle (C2).**
 - a. Organisation préliminaire du C2.
 - b. Théâtres d'opérations et JOA.
- L08. **Besoins critiques du niveau opératif en informations clés.**
- L09. **Besoins critiques du niveau opératif.**
 - a. Soutien logistique et finances.
 - b. Conditions préalables de succès.
 - c. Règles d'engagement et usage de la force.
 - d. Interaction avec les autres acteurs.
 - (1) Demandes.
 - (2) Directive pour la coopération civilo-militaire.
 - e. Stratégie de communication et stratégie militaire d'influence.
 - (1) Directive générale.
 - (2) Message principal à transmettre.

(3) Thématiques à aborder.

(4) Thématiques à éviter.

(5) Audiences cibles.

f. Mesures de précaution et préalables.

g. Autres si besoin (ex : ciblage).

L10. Directives initiales de planification.

a. Directives au GPO du PC opératif.

b. Directives aux composantes.

d. Missions provisoires et objectifs pour les commandants subordonnés.

L11. Instructions de coordination.

a. Cadencements opérationnels.

b. Dates clés.

L12. ANNEXES :

a. A. Conception opérationnelle.

b. B. Calendrier opérationnel.

c. C. Projet de C2.

d. D. Théâtre d'opérations et Joint Operations Area (JOA).

(PAGE VIERGE)

But

- M01. Le Jeu de Guerre (*War Game*) permet une analyse méthodique d'un plan reposant sur la mise en évidence d'événements susceptibles de survenir lorsque deux modes d'actions sont joués l'un face à l'autre.
- a. Il cherche à reproduire les actions et réactions possibles dans tout le spectre de l'espace-temps-information. Utilisable pour planifier ou vérifier une planification, il met en évidence les effets nécessaires, confirme les besoins de synchronisation et de coordination, identifie les risques ou avantages, les conséquences des répartitions d'efforts, etc.
 - b. On l'utilise dans la phase d'élaboration du concept, développé selon le temps disponible et l'expérience des membres de l'équipe de planification.
 - c. Il sera utilisé pour :
 - (1) Les travaux d'élaboration des MA, d'évaluation de ces mêmes MA et d'enrichissement du MA retenu (par le COMANFOR) ;
 - (2) Les besoins éventuels d'une répétition générale (du MA retenu) si cela apparaît nécessaire pour aider notamment les commandants subordonnés.

Méthode

- M02. Trois méthodes de jeux de guerre existent :
- a. Jeu de phases spécifiques. Il s'agit de jouer les actions principales de la phase ou des phases en question et d'observer l'atteinte des objectifs propres des phases jouées ;
 - b. Jeu de conditions décisives spécifiques. Il s'agit d'observer la façon dont des conditions décisives spécifiques sont atteintes en partant de l'atteinte des conditions précédentes dans la ou les lignes d'opérations ;
 - c. Jeu de segments opérationnels. Il s'agit de jouer les actions principales envisagées soit dans un domaine particulier de l'environnement, soit dans une zone géographique particulier.

Préparation du jeu de guerre

- M03. Il s'agit de :
- a. Identifier le résultat à obtenir ;
 - b. Choisir la méthode et ce sur quoi portera le jeu ;
 - c. Identifier les participants, notamment les échelons subordonnés, les joueurs amis, neutres ou opposés (équipe rouge) ;
 - d. Organiser les arbitres, experts et l'équipe d'enregistrement ;
 - e. Préparer la situation opérationnelle de départ ;
 - f. Mettre en place les outils nécessaires au jeu de guerre ;
 - g. Préparer la salle de travail ;

- h. Définir les règles et les mettre par écrit.

Déroulement du jeu de guerre

- M04. Celui-ci dépend des choix effectués pour sa conduite. Toutefois, d'une manière générale il comprend les éléments suivants.

La mise en place des conditions initiales

- M05. Description des conditions stratégiques et opératives ayant un impact sur l'opération, notamment les considérations politiques, l'état de la menace, les conditions d'environnement, la situation civile, dans les domaines de l'information et des médias, etc.

Des tours de jeu

- M06. Des tours de jeu avec l'alternance des deux parties sur un schéma action – réaction – contre-réaction, en commençant par le joueur dont on estime qu'il a l'initiative.

Une évaluation

- M07. Une évaluation des résultats de chaque tour permet d'identifier la situation de départ du tour suivant.

L'enregistrement des résultats

- M08. Il est essentiel de bien prendre note au fur et à mesure des conclusions tirées du jeu. Elles peuvent notamment concerner les points suivants :

- a. Perfectionnement du mode d'action et correction de ses défauts ;
- b. Identification d'un besoin supplémentaire en forces ou capacités ;
- c. Besoin de synchronisation ;
- d. Risques importants et occasions offertes face aux modes d'action opposés ;
- e. Variantes et plans d'enchaînement nécessaires ;
- f. Conditions décisives et besoins critique en information du commandement (CCIR) ;
- g. Identification affinée des caractéristiques, points forts et faibles du mode d'action.

Composition

- M09. Le jeu de guerre est un travail de groupe s'exerçant dans 4 voire 5 domaines de responsabilité :

Arbitre	Dirige le « jeu » et rend les arbitrages nécessaires
Équipe J3/J5	Joueurs des forces « AMIES »
Équipe J2	Joueurs des forces d'opposition (OPFOR ²²) et des neutres
Équipe J3/J5 n° 2	Note les résultats, modifie des MA, etc.
Équipe J1/J4	Logistique

- M10. Bien que quatre personnes puissent suffire à mener un jeu de guerre « restreint », c'est une équipe pluridisciplinaire formée de nombreux membres de l'état-major de niveau opératif, mais aussi des commandements de composantes (subordonnés) qui sera nécessaire pour réaliser un jeu de guerre complet.

²² OPOSITE FORCES.

Méthodes

M11. Il existe de nombreuses méthodes. La plus employée au niveau opératif est décrite ici :

- a. **Conditions décisives spécifique** : l'étude séparée de ces conditions décisives, limitées aux plus « critiques », permet leur analyse détaillée. Cette étude effectuée « condition par condition » est adaptée à la validation des conditions décisives, à la confirmation des relations entre composantes bénéficiaires et en soutien, au développement des missions et objectifs des composantes, à l'identification des moyens, à l'expression des besoins et à la confirmation des critères de succès de chaque condition décisive.

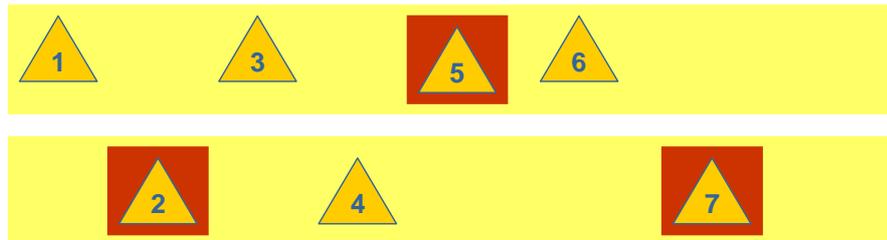


FIG. 12. - Validation des Conditions décisives (CD).

- b. **Phases spécifiques** : lorsque plusieurs conditions décisives recouvrent les mêmes périodes ou doivent être atteints au même moment, ces dernières doivent être pris en compte simultanément dans le jeu de guerre. Ce travail doit permettre d'étudier les interdépendances qui existent entre les lignes d'opération, de confirmer les moyens disponibles et leur allocation, de valider la capacité de la force à mener simultanément les actions, de synchroniser les effets et actions, de déterminer enfin les priorités retenues, y compris l'effort principal.

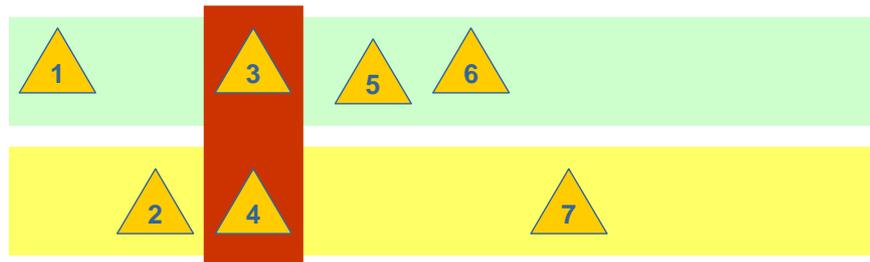


FIG. 13. – Détermination d'une phase spécifique...

- c. **Segments opérationnels** : s'il apparaît souhaitable d'établir les relations entre des conditions décisives successives d'une même ligne d'opération, il n'en demeure pas moins que l'étude de la séquence complète est préférable. Cette dernière façon de faire permet de vérifier que l'enchaînement des conditions décisives est ou non optimum, révèle le résultat cumulé des attritions et consommations de moyens, et détermine les endroits où des planifications complémentaires (variantes, plans d'enchaînement ou préalables) peuvent être nécessaires.

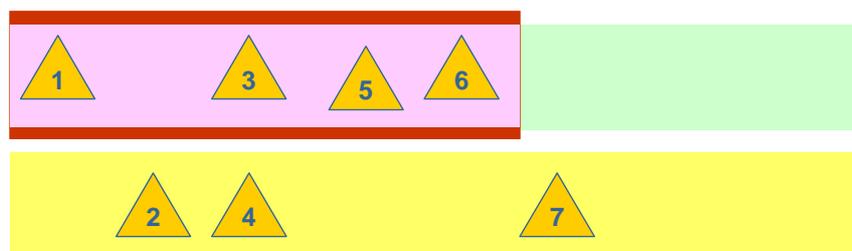


FIG. 14. – Détermination d'un segment opératif.

Conduite du jeu de guerre (*War Game*)

M12. Le Jeu de guerre (*War Game*) comporte en général trois phases :

- a. **Phase 1/Mise en place** : le rôle de l'arbitre est essentiel : il fixe la méthodologie à suivre ainsi que les résultats à obtenir. Il rappelle également le temps disponible, l'échelle de temps qui sera utilisée pour le jeu (la chronologie est fournie par la matrice de synchronisation), ainsi que la manière dont les résultats doivent être enregistrés. C'est aussi à ce moment que se règle toute question pratique (organisation de l'équipe, matériels, nécessaires, outils d'aides à la décision, etc.). Exemple des Grandes lignes directrices pour un « jeu » conduit au niveau d'un J5 :

	À x e s	Moyens mis en œuvre
But et sujet	MA 3 Conditions décisives n° 2, 3 et 8	MGPO / Résultats de la Phase 3 - Orientation / Description du MA
Modes d'action « OPPOSÉS » (MO)	MO 1 (le plus dangereux) et MO 2 (le plus probable).	Synthèses renseignement sur l'adversaire
Méthode	- Séquentielle (2 et 3) - Séparée (8)	- Ébauche de la matrice de synchronisation - Résumés des conditions décisifs.
Durée	5 tours de « Jeu » de 24 heures chacun	Infos sommaires relatives au Ciblage
Début	H - 48	Outils de « Jeu de Guerre » (Cartes, Symboles, Tableau de suivi, Matrice de synchronisation, etc.)
Résultat	OPLAN pour le 5 août XX à 20h30 A	

- b. **Phase 2/Jeu de guerre (à proprement parler)** : cette étape comporte 3 parties. Quand plusieurs MA sont joués, cette étape est répétée pour chacun d'entre eux.

- (1) **Lancement** : Chaque joueur ou équipe de joueurs représentant les Forces d'opposition (FO), expose son MO dans les grandes lignes. Cette description comporte la taille de la force adverse, sa localisation et son état. Il est important pour chaque camp de tenir compte des missions et des objectifs du niveau de commandement subordonné, ainsi que des capacités et actions à mener au niveau n-2. (**NB** : la description des manœuvres relève de l'étape suivante).
- (2) **Déroulement, tours de jeu** : chaque tour obéit au cycle Action/Réaction/Contre-réaction. Le camp qui a la main décrit la manière dont il va conduire ou développer son action (mode d'action), en s'attachant aux effets recherchés, à la contribution des différents éléments de force à leur atteinte et aux critères de succès. Après cette description de l'action, le camp opposé en fait de même en décrivant sa réaction, puis l'autre camp réagit et décrit sa contre-réaction.
- (3) **Consolidation des résultats** : des conclusions peuvent être établies à l'issue de chaque tour de jeu, dans de nombreux domaines. Deux conditions d'intérêt majeur peuvent notamment être considérées : le « fait résultant » (soit la prise en compte des effets des combats ou activités sur les forces amies ou acteurs amis) et les « conclusions » (identification des ajustements ou développements de plan nécessaires).

- (4) Ces Résultats peuvent être rassemblés dans un tableau du modèle représenté ci-dessous :

	Fait résultant	Conclusions
Espace - Temps Issues des Combats Pertes (en personnel et en matériels) Logistique OPFOR : - Intentions - Capacités	Concept (exemples) Mission / objectifs CONOPS Options possibles Améliorations Ciblage, etc.	Coordination (exemples) Liaison ROE Mouvements & Transports Ciblage
	Ressources (exemples) Priorités logistiques Réserves	Divers (exemples) Gestion des risques Faisabilité du MA Avantages/inconvénients Utilité pour d'autres Plans/MA Questions vers l'Autorité du niveau supérieur.

- c. **Phase 3/Intégration des résultats :** l'arbitre va souligner les résultats les plus importants afin que ces derniers soient intégrés en premier lieu dans les documents suivants :

- (1) Mémoire du jeu de guerre ;
- (2) Matrice de synchronisation validée ;
- (3) Mise à jour de la liste de ciblage ;
- (4) Plan de recherche du renseignement ;
- (5) Validation des indicateurs de succès (pour l'atteinte des conditions décisives et des objectifs).

Exemple d'enregistrement des résultats

- M13. Pour chaque MA joué, les résultats doivent être enregistrés. Les conclusions les plus importantes seront conservées pour pouvoir être utilisées ultérieurement lors de la comparaison des MA (Avantages, inconvénients et risques [Voir le tableau figurant à l'annexe O]).

Action	Réaction	Contre-réaction	Forces	Pertes	Temps	Fait résultant / Conclusions

Allouer moyens et effets pour chaque objectif opératif

- M14. Après avoir mené le jeu de guerre et apporté les évolutions nécessaires à chaque mode d'action AMI (MA) envisagé, les moyens et effets ainsi validés, nécessaires à l'atteinte de chaque objectif opératif sont regroupés dans une matrice.

Conditions décisives	Effets nécessaires	Actions à conduire	Liens entre effets	Allocation de Ressources
16 neutralisé	1. 2.	Conduites en phases 2 et 3	Amendées par le jeu de guerre	
etc.	/	/	/	

Observations

Analyse de la bataille

- M15. Un résultat important du jeu de guerre concerne l'issue des combats.
- M16. Quelques règles fondamentales à respecter pour mener un jeu de guerre :
- a. Rechercher la simplicité : il convient ainsi de limiter le travail écrit au strict minimum nécessaire ;
 - b. Rester méthodique : une bonne organisation et une conduite rigoureuse amènent à des résultats pertinents. Éviter les hors sujets et les détails sans intérêts ;
 - c. Si des outils ou méthodes de travail habituels ne sont pas disponibles, n'utiliser que des outils de remplacement qui ont été prévus et acceptés par tous au préalable ;
 - d. Adapter le Jeu de guerre au temps disponible ;
 - e. L'arbitre doit maîtriser le jeu en permanence. Il doit ainsi rendre les arbitrages nécessaires. Seuls les joueurs ont à s'exprimer. Leurs interventions se concentrent sur tout ce qui va concerner les autres joueurs, mais aussi les actions ou capacités pouvant influencer sur le succès de la mission ;
 - f. Les joueurs doivent rester fidèles à leur mode d'action en toutes circonstances. Il convient ainsi de ne pas introduire de modifications pour chercher à "gagner à tout prix", mais au contraire de jouer selon le scénario prévu (« MA X... contre MO Y... ») ;
 - g. Une fois le jeu terminé, il faut amender le plan si nécessaire. Il convient en outre de ne pas ignorer ou rejeter les résultats inattendus, gênants ou non souhaités. Il est en effet rare qu'un MA ainsi « joué » s'avère « parfait » (soit ne nécessitant pas d'« aménagements ») à la première fois... ;
 - h. Enregistrer les résultats avec précision, en particulier les avantages et inconvénients, du MA étudié, sans oublier les perfectionnements à apporter (au même MA). Ces données fournissent en effet des enseignements (RETEX) d'une valeur importante, qui sont à même d'apporter une contribution significative aux travaux de planification à conduire par la suite.

Séquençage et matrice de synchronisation

Séquençage des opérations

- N01. Le « *séquençage* » s'établit à deux échelles :
- Celui des phases de l'opération dans son ensemble, dont les « *bornes* » sont généralement marquées par les conditions décisives les plus marquantes ;
 - Celui de chaque ligne d'opération, qui s'inscrit dans le phasage général et dont le niveau de détail va souvent au-delà des conditions décisives pour conduire à la matrice de synchronisation.
- N02. Le séquençage est une méthode d'organisation et de contrôle de l'opération qui permet en particulier :
- De répartir les efforts dans l'espace et le temps ;
 - De mesurer la progression vers les objectifs opératifs ;
 - De vérifier ou d'ajuster la cohérence d'ensemble.
- N03. Le séquençage doit tenir compte :
- Du « *point culminant* », qui indique la « *bascule* » du rapport de force (*Force Ratio*) et représente un point essentiel dans la manœuvre au-delà duquel l'action n'est plus réalisable ou comporte de nouveaux risques ;
 - Des « *pauses opérationnelles* » qui rendent compte de la nécessité - éventuelle - de constituer (ou de reconstituer, le cas échéant) une capacité opérationnelle en vue de poursuivre l'action.

Matrice de synchronisation

- N04. Le « phasage » s'appuie sur la représentation des modes d'action AMI (MA) par le moyen des lignes d'opération derrière lesquelles se perçoivent à la fois une répartition par composantes, une figuration géographique et un séquençage.
- N05. Dans la « matrice de synchronisation », il s'agit d'être plus précis dans ces trois domaines associés que sont les missions et objectifs, les lieux et le temps.
- N06. Une attention particulière sera portée sur deux points :
- Les dispositions qui assurent le rythme de l'opération ;
 - Les conditions qui garantissent la compatibilité des effets.

Structure de la matrice

- N07. Organisée sous la forme d'un tableau à double entrée, elle se construit en prenant pour abscisse le temps (séparé en phases) et pour ordonnée différentes « lignes ». Le canevas de la matrice n'est pas rigide et peut comprendre par exemple :
- Les lignes d'opération ;
 - Les actions interarmées ;
 - Les actions d'une/plusieurs composante(s) ;
 - Les actions d'éléments spécifiques d'une/plusieurs composantes ;

- e. L'indication des risques ou des « *points durs* » ;
- f. Le développement des frappes ;
- g. La gestion des *ROE* et, le cas échéant, de comportement ;
- h. Les actions d'influence ;
- i. La coordination avec les actions civiles.

N08. Le jeu des lignes de la matrice de synchronisation doit être conçu au niveau de la planification menée, c'est-à-dire que chaque ligne sera traitée, suivant le cas, au niveau opératif ou de composante.

Examen de la matrice de synchronisation

N09. Pour chaque ligne et chaque phase, les effets et actions sont analysées en profondeur.

N10. Il s'agit, par ce travail :

- a. De décrire les actions élémentaires ;
- b. De visualiser l'évolution des forces et de la manœuvre ;
- c. De veiller à la coordination par ligne et par phase ;
- d. De rapprocher les actions élémentaires du processus de génération de force (*Force Generation Process*) et des conditions de déploiement.

N11. Au final la matrice de synchronisation permet de vérifier la cohérence de détail et d'ensemble, et ce au fil du temps.

Exploitation de la matrice de synchronisation

N12. Elle servira de base à la rédaction du concept d'opération (CONOPS) ainsi que du plan d'opération (OPLAN) qui en découlera.

Annexe O

Comparaison des modes d'action

- O01. **Comparaison des avantages et inconvénients et des risques** : il s'agit ici d'effectuer une étude comparée des modes d'actions selon les avantages, les inconvénients et les risques induits. Ces facteurs proviennent des analyses et du jeu de guerre.

MA1	MA2	MA3
Avantages :	Avantages :	Avantages :
Inconvénients :	Inconvénients :	Inconvénients :
Risques :	Risques :	Risques :

- O02. **Comparaison des performances face aux modes d'action opposés** : partant des résultats du jeu de guerre, le GPO peut évaluer les performances de chacun des modes d'action face aux modes d'action opposés le plus probable et le plus dangereux, voire d'autres. On doit faire figurer la performance du mode d'action, son coût estimé (global, en capacités autant que financier) et les risques encourus.

	MA1	MA2	MA3
MO le plus dangereux	Performance : Coût : Risques :	Performance : Coût : Risques :	Performance : Coût : Risques :
MO le plus probable	Performance : Coût : Risques :	Performance : Coût : Risques :	Performance : Coût : Risques :

- O03. **Comparaison au filtre des critères de sélection du COMANFOR** : le développement des modes d'action devrait avoir été fait à la lumière des critères de sélection du COMANFOR. En conséquence, tous les modes d'action devraient les satisfaire, mais à des degrés variables. Le GPO doit donc comparer ceux-ci en utilisant la méthode donnée par le COMANFOR (descriptive, description par un mot unique, évaluation numérique pondérée ou non, classement par rang ou +/0/-).

	MA1	MA2	MA3
Critère 1	Fort/Moyen/Faible	Fort/Moyen/Faible	Fort/Moyen/Faible
Critère 2	Fort/Moyen/Faible	Fort/Moyen/Faible	Fort/Moyen/Faible

- O04. **Évaluation du risque associé aux modes d'action** : au cours de l'élaboration des modes d'action, le GPO doit chercher à identifier les risques et trouver des moyens de les atténuer ou les faire disparaître. L'évaluation globale fournit au COMANFOR une comparaison des risques encourus dans chacun des modes d'action au regard des différents éléments (objectifs opératifs, conditions décisives, effets...), la façon dont ces risques peuvent être atténués, en particulier le besoin en variantes et plans d'enchaînement.

(Voir tableau page suivante).

Évaluation du risque opérationnel			
Origine	Conséquences sur	Importance	Probabilité
<ul style="list-style-type: none"> • Actions des acteurs d'opposition. • Actions des forces amies. • Facteurs d'environnement opérationnel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mission générale. • Ligne d'opération. • Condition décisive. • Effet. 	<p>Très forte Peut conduire à un échec de la mission</p> <p>Forte Peut conduire à l'impossibilité d'atteindre un ou plusieurs objectifs opératifs</p> <p>Moyenne Peut conduire à l'impossibilité de remplir des critères de succès ou d'excéder des limites fixées en termes d'espace, temps ou forces.</p> <p>Faible Impact minimum sur l'accomplissement de la mission.</p>	<p>Forte.</p> <p>Moyenne.</p> <p>Faible</p>
<p>Atténuation du risque</p> <p>X01. Peut-on neutraliser la source, et comment ?</p> <p>X02. Peut-on réduire notre vulnérabilité à la source de risque et si oui, comment ?</p> <p>X03. Peut-on limiter les conséquences et/ou la gravité de l'occurrence et si oui comment ?</p> <p>X04. Peut-on réduire la probabilité d'occurrence et si oui comment ?</p>			
<p>Conclusions</p> <p>Inacceptable La gestion du risque ne peut réduire celui-ci à un niveau acceptable.</p> <p>Acceptable sous certaines conditions Le risque peut être limité à un niveau acceptable en prenant les mesures suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modifier les dispositions de la force, sa posture ou sa composition • Adapter les opérations en cours • Planifier des variantes ou des plans d'enchaînement <p>Acceptable Pas d'action nécessaire pour faire face au risque</p>			

Le canevas est tiré de l'Annexe D (*Operational Planning Templates*) de la COPD, Appendice 5 - COA *Decision Briefing-Outline format*.

Pour une opération nationale, des adaptations pourront être effectuées.

P01. Introduction.

- a. **But.**
- b. **Plan.**
- c. **Commentaires introductifs généraux.**

P02. Points clés des directives des niveaux politique et stratégique.

P03. Points clés des directives de planification du COMANFOR.

a. **Niveau supérieur.**

- (1) EFR politique.
- (2) Objectifs politiques.
- (3) Mission et intention du CEMA/COPER.
 - (a) Objectifs et effets stratégiques.
 - (b) Conditions préalables de succès.
 - (c) Présuppositions principales.
- (7) Limitations principales.

b. **Niveau opératif.**

- (1) Mission.
- (2) Intention initiale
- (3) Centres de gravité opératif.
- (4) Conception opérationnelle initiale.
 - (a) Objectifs opératifs (avec les critères de succès si besoin)
 - (b) Lignes d'opération.
 - (c) Conditions décisives.
 - (d) Effets opératifs.
 - (e) Actions opératives.
- (5) Autres éléments clés tels que :
 - (a) Présuppositions.

- (b) Limitations.
- (c) Missions provisoires aux commandants de composantes.

P04. **Analyse de la situation.**

P05. **Modes d'action opposés.**

- a. **Description générale.**
- b. **Calendrier opérationnel de mise en œuvre.**
- c. **Analyse (avantages et inconvénients).**
- d. **Évaluation des MO « *le plus probable* » et « *le plus dangereux* ».**

P06. **Modes d'action amis.**

- a. **Points communs à tous les MA.**
- b. **Spécificités de chaque MA.**
 - (1) But.
 - (2) CONOPS général. (Dont séquençement ou phasage, schémas sur carte).
 - (3) CONOPS par phase incluant pour chacune d'elle :
 - (a) la situation de début et de fin, et but de chaque phase ;
 - (b) un séquençement plus fin si nécessaire ;
 - (c) les effets opératifs ;
 - (d) les actions opératives ;
 - (e) les capacités critiques requises par phase, en tant que de besoin ;
 - (f) les points de décision possibles et les CCIR liés.
 - (4) Articulation de la Force.
 - (5) Calendrier opérationnel.
 - (6) Concept de soutien logistique (sauf si point commun).
 - (7) Concept de soutien infrastructure.
 - (8) Arrangements de commandement, y compris les zones d'opération (sauf si c'est un point commun)
 - (9) Différences majeures avec les autres MA.

P07. **Analyse et comparaison des MA.**

- a. **Résultats du jeu de guerre.**
- b. **Comparaison des MA.**
 - (1) Avantages et inconvénients.
 - (2) Comparaison avec les modes d'action opposés.

- (3) Comparaison avec les critères de sélection du COMANFOR.
 - (4) Evaluation des risques opérationnels.
 - c. **MA recommandé.**
 - d. **Besoin en variantes pour le MA recommandé.**
- P08. **Points critiques en suspens.**
- P09. **Directives demandées au COMANFOR.**
- P10. **Marche à suivre.**
- P11. **Décisions du COMANFOR.**
 - a. **Décision sur les MA.**
 - (1) Architecture opérationnelle finale.
 - (2) Révision des MA ou de l'architecture opérationnelle.
 - (3) Revue des missions provisoires des composantes.
 - b. **Confirmation de l'intention initiale.**
 - c. **Orientation pour l'élaboration du CONOPS.**

(PAGE VIERGE)

Annexe Q

Directive opérative de planification (DOP)

Le canevas est tiré de l'Annexe D (*Operational Planning Templates*) de la COPD, Appendice 6 – *Operational Planning Directive*.

Pour une opération nationale, des adaptations pourront être effectuées.

Q01. **Situation.** (mise à jour)

- a. Situation en cours.
- b. Directives du niveau politique et stratégique.

Q02. **Modes d'action opposés.**

Q03. **Mission du niveau opératif.**

Q04. **Concept d'opérations.** (Cœur de la DOP)

- a. But.
- b. Intention du COMANFOR.
- c. Idée de manœuvre (par phase).
 - (1) Effort principal.
 - (2) Efforts secondaires.
- d. Présuppositions.
- e. Limitations et marges de manœuvre.
- f. Architecture opérationnelle. (Rubriques écrites en complément du schéma donné en annexe A)
 - (1) Centres de gravité opératifs.
 - (2) Conditions décisives.
 - (3) Effets.
 - (4) Points de décision.
 - (5) Variantes et plans d'enchaînement.
 - (6) Dates clés (impératifs).

Q05. **Risques opérationnels.**

Q06. **Articulation de la Force. (Décrite dans l'annexe B)**

Q07. **Structures de commandement et de contrôle (C2).**

- a. Organisation préliminaire du commandement. (Décrite dans l'annexe C)
- b. Théâtre d'opérations et *Joint Operations Area (JOA)*. (Voir annexe D)

Q08. **Besoins critiques du COMANFOR en informations clés.**

Q09. **Besoins critiques du niveau opératif.**

- a. Soutien logistique et finances.
- b. Conditions préalables de succès.
- c. Règles d'engagement et usage de la force.
- d. Interaction avec les acteurs internationaux et nationaux pertinents.
 - (1) Demandes.
 - (2) Directive pour la coopération civilo-militaire.
- e. Stratégie de communication et stratégie militaire d'influence.
 - (1) Directive générale.
 - (2) Message principal à transmettre.
 - (3) Thématiques à aborder.
 - (4) Thématiques à éviter.
 - (5) Audiences cibles.
- f. Mesures de précautions et préalables.
- g. Autres si besoin (ex : ciblage).

Q10. **Directives de planification.**

- a. Directives au GPO du PC opératif.
- b. Directives aux composantes.
- d. Missions provisoires et objectifs pour les commandants subordonnés.

Q11. **Instructions de coordination.**

- a. Cadencements opérationnels. (Voir l'annexe E)
- b. Dates clés.

Q12. **ANNEXES :**

- a. A. Architecture opérationnelle.
- b. B. Articulation de la Force.
- c. C. Projet de C2.
- d. D. Théâtre d'opérations et *Joint Operations Area (JOA)*.
- e. E. Calendrier opérationnel.

Annexe R

Corps du CONOPS ou de l'OPLAN opératif

Le canevas est tiré de l'Annexe D (*Operational Planning Templates*) de la COPD, Appendice 7 – *Operational CONOPS/OPLAN Main Body*.

Pour une opération nationale, des adaptations pourront être effectuées.

R01. **Situation.**

- a. **Environnement politique.**
- b. **Environnement Stratégique.**
 - (1) Acteurs d'opposition.
 - (2) Forces amies et acteurs coopérants.
 - (3) Acteurs neutres ayant une influence sur la mission du COMANFOR.
- c. **Environnement dans le domaine de l'information.**
- d. **État final recherché (EFR) et objectifs stratégiques.**
 - (1) État final recherché.
 - (2) Objectifs stratégiques.
 - (a) Non militaires.
 - (b) Militaires.
- e. **Centres de gravité stratégiques.**
 - (1) Centre de gravité stratégique national.
 - (2) Centre de gravité stratégique des acteurs amis.
 - (3) Centres de gravité stratégique des acteurs d'opposition.
- f. **Effets militaires stratégiques.**
- g. **Présuppositions et limitations. (Politiques et militaires stratégiques).**
- h. **Aspects juridiques.**
- i. **Renseignement et évaluation de la menace.**

R02. **Mission.**

R03. **Conception opérationnelle.**

- a. **Intention du COMANFOR.**
- b. **Effort principal.**
- c. **Centres de gravité.**
 - (1) Propre centre de gravité.

(2) Centres de gravité des forces d'opposition.

d. **Concept des opérations.**

e. **Architecture opérationnelle.**

(1) Objectif opératif 1- XXX

(a) Critères de succès.

(b) Ligne d'opérations 1- XXX

1/ Condition décisive 1 - XXX

a/ Effet opératif 1 - XXX

b/ Action opérative 1 – XXX

2/ Condition décisive 2 – XXX

(c) Ligne d'opérations 2 - XXX

(2) Objectif opératif 1- XXX

f. **Forces et moyens.**

g. **Coopération avec les autres acteurs.**

h. **Conditions préalables de succès.**

j. **Gestion des risques.**

(1) Xxxx.

(2) ...

R04. **Exécution.**

a. **Missions et Objectifs des commandants subordonnés.**

(1) LCC : COM LCC fera...afin de...

(2) MCC : COM MCC fera...afin de...

(3) Xxxx.

b. **Instructions de coordination.**

(1) Besoins du COMANFOR en informations-clefs.

(2) Mesures préparatoires ou de précaution.

(3) Règles d'engagement et usage de la force.

(4) Ciblage.

(5) Protection de la force.

(6) Prévôté.

(7) Stratégie de communication.

- (8) Communication institutionnelle.
- (9) Coopération civilo-militaire.
- (10) Coordination interministérielle.
- (11) Implication de partenaires.
- (12) Protection de l'environnement.
- (13) Evaluation des opérations.
- (14) Retour d'expérience (RETEX).
- (15) Critères de sortie.
- (16) Dates clés (échancier opérationnel).

R05. **Organisation du soutien.**

- a. **Concept logistique.**
- b. **Besoins logistiques.**
- c. **Acheminements.**
- d. **Soutien par la nation-hôte.**
- e. **Maintenance et approvisionnements.**
- f. **Externalisation du soutien.**
- g. **Soutien Génie.**
- h. **Soutien médical.**
- i. **Finances.**
- j. **Personnel.**

R06. **Organisation du commandement et des réseaux de communication.**

- a. **Commandement et contrôle.**
 - (1) Structures de commandement.
 - (2) Autorité de commandement.
 - (a) Transfert d'autorité.
 - (b) Délégation d'autorité.
- b. **Théâtre d'opérations et JOA.**
- c. **Liaison et Coordination.**
- d. **Systèmes d'information et de communications.**
- e. **Comptes rendus.**

(PAGE VIERGE)

Annexe S

Liste illustrative des annexes au CONOPS

La liste est tirée de l'Annexe C (*Strategic/Operational CONOPS/OPLAN Annexes*) de la COPD.

- A - Concept d'opération.
- B - Organisation de la force et relations de commandement, y compris la structure de commandement et les transferts d'autorité.
- C - Forces et effets.
- D - Renseignement.
- E - Règles d'engagement, y compris les profils proposés et des ROE pour les opérations terrestres, aériennes et maritimes.
- J - Protection de la Force.
- P - Guerre électronique.
- R - Logistique.
- S - Acheminements.
- T - Soutien environnement.
- AA - Questions juridiques.
- GG - Procédures forces alliées.
- II - Ciblage.
- JJ - Mesures de précaution et préalables, mise en œuvre demandée de mesures spécifiques.
- OO - Évaluation des opérations.
- QQ - Soutien Médical.
- TT - Communication institutionnelle (*Public Affairs*).
- UU - Opérations d'information.
- VV - Opérations militaires d'information (PSYOPS).
- XX - Enregistrement des amendements.
- ZZ - Liste de distribution.

(PAGE VIERGE)

Annexe T

Liste des annexes possibles à l'OPLAN

La liste est tirée de l'Annexe C (Strategic/Operational CONOPS/OPLAN Annexes) de la COPD.

A	Concept d'opération	A-1 : Matrice de Synchronisation A-2 : Schéma de l'architecture opérationnelle
B	Articulation et relations de commandement	B-1 : Articulation B-2 : Structure de Commandement B-3 : Transfert d'autorité B-4 : Liaison B-5 : Matrice de coordination
C	Force et effets	C-1 : Liste des conditions décisives et des effets C-2 : <i>Combined Joint Statement of Requirements (CJSOR)</i> C-3 : Liste des forces C-4 : Forces en réserve
D	Renseignement	D-1 : Zones de responsabilité et d'intérêt renseignement D-2 : Évaluation renseignement D-3 : Protection du secret, Sécurité D-4 : <i>Collection, Coordination of Intelligence Requirements Management (CCIRM)</i> D-5 : Soutien renseignement, Organisation D-6 : ROHUM (<i>HUMINT</i>) D-7 : ROIM (<i>IMINT</i>) D-8 : ROEM (<i>SIGINT</i>) D-9 : Soutien renseignement au ciblage
E	Règles d'engagement	E-1 : Profils de planification des ROE E-2 : ROE pour les opérations terrestres E-3 : ROE pour les opérations aériennes E-4 : ROE pour les opérations maritimes E-5 : ROE pour les Sources ouvertes E-6 : Matrice de délégation des ROE E-7 : Demande de modèle ROE
F	Opérations maritimes	F-1 : Opérations aéromaritimes F-2 : Opérations anti-sous-marines (<i>ASW</i>) F-3 : Lutte anti-aérienne (<i>AAW</i>) F-4 : Lutte au-dessus de la surface (<i>ASUW</i>) F-5 : Guerre des mines F-6 : Opérations des sous-marins F-7 : Coopération navale and contrôle naval F-8 : Soutien aérien des opérations maritimes depuis la terre F-9 : Système d'information aux navigateurs (<i>AWNIS</i>)
G	Opérations terrestres	G-1 : Points clés et sécurité de la zone de l'arrière G-2 : Couverture et déception G-3 : Organisation de sécurité de zone G-4 : Soutien aérien aux opérations terrestres
H	Opérations aériennes	H-1 : Opérations de supériorité aérienne H-2 : Opérations aériennes stratégiques H-3 : Contribution des forces aériennes aux opérations terrestres et/ou maritimes H-4 : Opérations aériennes de soutien H-6 : Contrôle de l'espace aérien H-7 : Répartition des moyens par base aérienne H-8 : Coordination des liaisons de données
I	Opérations amphibies	/
J	Protection de la force	J-1 : Défense active J-2 : Défense passive J-3 : Sûreté J-4 : Récupération après attaque
K	Opérations spéciales	/
M	Maîtrise des armements	/
P	Guerre électronique	P-1 : Comptes rendus GE

Q	Systèmes d'information et de communication	<p>Q-1 : Architecture des communications stratégiques</p> <p>Q-2 : Communications maritimes</p> <p>Q-3 : Communications terrestres</p> <p>Q-4 : Communications aériennes</p> <p>Q-5 : VTC</p> <p>Q-6 : Messagerie formelle</p> <p>Q-7 : Matériel et équipement cryptographique</p> <p>Q-8 : Gestion des fréquences</p>
R	Logistique	<p>R-1 : Accords multinationaux pour la logistique</p> <p>R-2 : Administration du personnel</p> <p>R-3 : Maintenance, réparation et récupération</p> <p>R-4 : Ravitaillement</p> <p>R-5 : Soutien</p> <p>R-6 : Gestion des emprises</p> <p>R-7 : Soutien par la nation hôte</p> <p>R-8 : Équipements essentiels pour la mission</p> <p>R-9 : Comptes rendus logistiques</p> <p>R-10 : Visibilité logistique</p>
S	Acheminements	<p>S-1 : Structure de commandement M&T</p> <p>S-2 : Réception, stationnement, mouvement</p> <p>S-3 : Données relatives aux APOD sélectionnés</p> <p>S-4 : Données relatives aux SPOD sélectionnés</p> <p>S-5 : Réseaux routier, fluvial et ferré</p> <p>S-6 : Comptes rendus de mouvement</p>
T	Soutien d'environnement	<p>T-1 : Soutien géographique</p> <p>T-2 : Soutien météorologique et océanographique</p>
U	Opérations sous menace NRBC	<p>U-1 : Défense nucléaire, radiologique, biologique et chimique</p> <p>U-2 : Bases and infrastructures</p>
V	Recherche, sauvetage et récupération	<p>V-1 : Recherche et sauvetage</p> <p>V-2 : Recherche et sauvetage de combat</p> <p>V-3 : Évasion et fuite</p> <p>V-4 : Récupération</p>
W	Coopération civilo-militaire	<p>W-1 : Evaluation de situation</p> <p>W-2 : Structures CIMIC</p> <p>W-3 : Organisations civiles essentielles</p> <p>W-4 : Sites CIMIC importants</p>
Y	Fin de conflit et désescalade (stratégie de transition)	/
AA	Affaires juridiques	AA-1 : Directives sur la loi et l'ordre
BB	Entraînement et répétitions	<p>BB-1 : Entraînement des personnels en renfort</p> <p>BB-2 : Entraînement préalable au déploiement</p> <p>BB-3 : Entraînement sur le théâtre</p>
CC	Gestion de l'information du commandement	<p>CC-1: Gestion de l'information du commandement</p> <p>CC-2: Archivage</p> <p>CC-3: Archivage des demandes d'information</p> <p>CC-4: Soutien historique</p> <p>CC-5: Information visuelle et documentation des combats</p>
DD	Opérations spatiales	<p>DD-1 : Surveillance et reconnaissance spatiales</p> <p>DD-2 : Aides à la navigation</p>
EE	Génie	<p>EE-1 : Organisation du commandement du génie</p> <p>EE-2 : Soutien génie infrastructure</p> <p>EE-3 : Soutien génie à la protection de l'environnement</p> <p>EE-4 : Mobilité et contre-mobilité</p> <p>EE-5 : Déminage et lutte contre les IED</p>

		EE-6 : Analyse des capacités génie
FF	Finances	FF-1 : Soutien financier FF-2 : Passation de contrats
GG	Procédures pour les forces amies	/
HH	Opérations dans la zone de l'arrière	/
II	Feux interarmées	II-1 : Concept détaillé des feux interarmées II-2 : Directive de ciblage II-3 : Processus interarmées de ciblage II-4 : Mesures de coordination des tirs d'appui
JJ	Mesures de précaution et préalables	/
KK	Soutien d'analyse opérationnelle	/
LL	Retour d'expérience	/
MM	Directives pour la lutte contre le trafic d'êtres humains	/
NN	Développement de la connaissance (<i>Knowledge Development, KD</i>)	NN-1 : Responsabilités et domaines d'intérêt KD NN-2 : Analyse systémique NN-3 : Recueil de l'information, coordination du processus KD NN-4 : Soutien et architecture NN-5 : Soutien au processus KD
OO	Évaluation des opérations (de la campagne)	/
PP	Gendarmerie et prévôté	PP-1 : Soutien à la circulation PP-2 : Fonctions de sécurité PP-3 : Fonctions de détention PP-4 : Fonctions de police PP-5 : Contribution à la stabilité
QQ	Soutien médical	/
RR	Questions liées au genre	RR-1 : Violences sexuelles et sexistes RR-2 : Mesures de contrôle et comptes rendus RR-3 : Règles de comportement
SS	Stratégie militaire d'influence	SS-1 : Introduction, but et objectifs SS-2 : Thèmes adaptés aux audiences ciblées SS-3 : Coordination avec les fonctions liées
TT	Communication institutionnelle	TT-1 : Généralités et analyse de l'environnement d'opinion TT-2 : Organisation de la communication opérationnelle TT-3 : Approche de la communication opérationnelle, buts et objectifs associés par phase, identification des audiences cibles, messages clés TT-4 : Directives pour l'accès à l'information, l'enregistrement des media et les règles sur le terrain, le soutien imagerie et les comptes rendus de pertes TT-5 : Appendices comprenant: production des déclarations, avis aux media et autres produits en tant que de besoin, points de presse, format de questions réponses... TT-6 : Organisation du centre de presse
UU	Opérations d'information	UU-1 : Objectifs, thèmes et messages OI UU-2 : Matrice de synchronisation OI
VV	Opérations militaires d'information	VV-1 : Organisation OMI (<i>PSYOPS</i>) VV-2 : Thèmes et objectifs OMI VV-3 : Processus d'approbation OMI VV-4 : Demandes de soutien OMI VV-5 : Coordination de l'information OMI
XX	Enregistrement des amendements	/
YY	Divers	YY-1 : Définitions et abréviations YY-2 : Bibliographie et références
ZZ	Distribution	/

(PAGE VIERGE)

Annexe U

Processus d'évaluation et mise en œuvre

Généralités

- U01. Les opérations se déroulent dans un environnement changeant. Le COMANFOR a donc besoin d'obtenir une évaluation fiable des progrès vers l'atteinte des différents effets, conditions décisives et objectifs. Cette évaluation lui permettra d'ajuster leurs plans et de faire remonter les éléments pertinents vers le niveau stratégique. Le processus d'évaluation est aussi nécessaire à une meilleure compréhension du théâtre, notamment les interactions entre les différents acteurs et la fiabilité de la modélisation entreprise. En tout état de cause, au-delà des modèles élaborés, le succès d'une opération reposera en bonne part sur l'imagination opérationnelle, le bon sens et l'expérience.
- U02. Le processus d'évaluation comporte en principe quatre phases :
- a. Conception du schéma d'évaluation et soutien à la planification ;
 - b. Développement du plan de collecte des données ;
 - c. Collecte et traitement des données ;
 - d. Analyse, interprétation et recommandations.
- U03. Il reste important de bien placer ce processus dans son contexte, qui est celui d'un outil au service d'une fin et non d'une fin en elle-même. En conséquence, les efforts consentis pour l'évaluation devront être proportionnés aux résultats attendus et ne pas se développer hors de toute considération pratique.

Définitions

- U04. On appellera évaluation, l'activité permettant de mesurer les progrès et les résultats d'une opération militaire, ainsi que de développer des conclusions et recommandations en soutien de la prise de décision. Deux types d'indicateurs sont ainsi utilisés :
- a. Indicateurs d'efficacité (*Measures Of Effectiveness, MOE*) : ils sont utilisés pour mesurer les effets produits par les actions et répondent à la question « *les actions sont-elles pertinentes pour produire les effets recherchés ?* ».
 - b. Indicateurs de performance (*Measures Of Performance, MOP*) : ils sont utilisés pour mesurer le déroulement d'une action (par exemple le nombre d'unités déployées sur un théâtre) et répondent à la question « *les actions sont-elle optimisée ?* ».

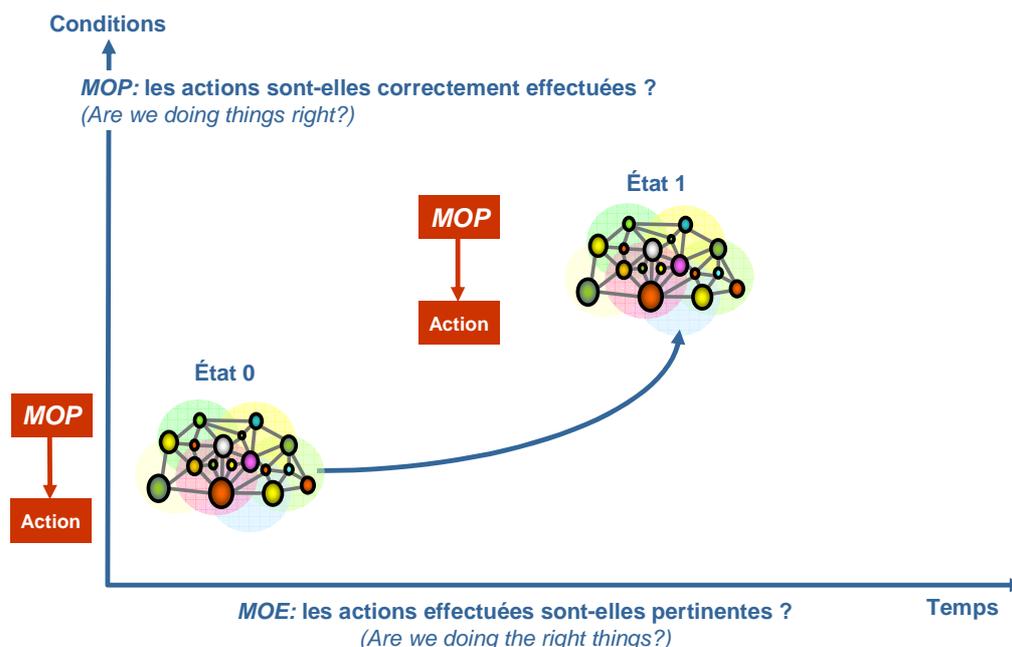


FIG. 15. – Measures of Performance, Measures of Effectiveness

- U05. Il faut bien noter la différence entre MOE et MOP. Le MOP mesure l'action de nos propres forces, mais pas les effets qui résultent de ces actions. Les changements des systèmes, résultant de ces actions, sont mesurés par les MOE. Le COMANFOR a un contrôle direct sur les éléments mesurés par les MOP mais pas sur ceux mesurés par des MOE.

Contextes de mise en œuvre

- U06. L'évaluation peut être mise en œuvre dans deux contextes différents, chacun correspondant à une finalité particulière.
- U07. Le premier correspond à une évaluation périodique (de six mois ou plus par exemple) visant à donner au COMANFOR et au COPER une vision du point atteint dans le déroulement de la campagne. Dans ce cadre l'ensemble des domaines sera couvert et le plus grand nombre raisonnable d'effets sera évalué. Le résultat peut être une modification substantielle de l'OPLAN ou des directives. On utilise typiquement des indicateurs d'efficacité dans ce processus.
- U08. Le second correspond au déroulement normal d'une opération et vise à donner au COMANFOR une appréciation à court ou moyen terme de la progression sur les différentes lignes d'opérations. Elle permet aussi d'identifier des dérives dans le déroulement de l'opération ou un événement qui viendrait perturber significativement son déroulement. Elle nourrit la réflexion sur la rédaction d'un nouveau JCO ou d'un FRAGO. On pourra, pour ce faire, utiliser au niveau opératif tant des indicateurs d'efficacité que de performance. Si ce processus est mis en œuvre au niveau des composantes, il aura en principe recours à l'utilisation d'indicateurs de performance. Enfin, dans ce cadre, l'évaluation doit permettre de recalibrer la modélisation des systèmes et acteurs d'un théâtre et ainsi apporter les correctifs nécessaires à la connaissance globale de la région par l'état-major.

Les indicateurs d'efficacité (Measures of Effectiveness - MOE)

- U09. Le processus d'élaboration doit être conduit en parallèle à la conception même de l'opération et il est donc nécessaire qu'un des officiers du GPO prenne en charge cet aspect, soit qu'il fasse partie de l'organisation afférente, soit qu'il dirige une structure ad hoc. Les conditions décisives et effets opératifs forment la base de la conception de l'évaluation. Au niveau opératif, il est aussi nécessaire de prendre en compte les besoins d'évaluation du niveau stratégique, afin de pouvoir produire en temps utile les indicateurs requis. Le développement des indicateurs d'efficacité est un processus transverse dont les étapes initiales peuvent, le cas échéant, être laissées sous la responsabilité des experts concernés ou des commandements subordonnés. De cette façon, les écarts éventuels entre le plan et la réalité du terrain seront identifiés au plus tôt, ce qui permettra la mise en œuvre rapide des mesures correctrices nécessaires.

- U10. Les indicateurs d'efficacité doivent permettre de mesurer effectivement les progrès vers l'état recherché du système considéré, tout en faisant en sorte que la signification de cet état soit dénuée d'ambiguïté.
- U11. Un indicateur d'efficacité doit :
- a. Décrire un élément de système ou une relation intéressante ;
 - b. Etre observable, de telle façon qu'il soit mesurable de façon permanente ;
 - c. Décrire comment l'élément considéré devrait évoluer ;
 - d. Etre aussi spécifique que possible (pour mesure précisément ce que l'on recherche) ;
 - e. Etre susceptible d'évoluer sur une période cohérente avec les périodes caractéristiques de l'opération ;
 - f. Etre réductible à un indicateur chiffré (nombre, pourcentage, etc.) ;
 - g. Etre objectif ;
 - h. Présenter un rapport coût-efficacité convenable et ne pas demander d'effort disproportionné de collecte.
- U12. La fixation de cibles explicites pour chaque indicateur afin d'évaluer l'atteinte des résultats se fait à l'aide de quatre mécanismes :
- a. **Condition acceptable (CA)** : un niveau cible de l'indicateur pour lequel la condition souhaitée a été réalisée ;
 - b. **Taux d'évolution (TE)** : les changements mesurés pour un indicateur sur une période de temps au cours d'une opération ;
 - c. **Seuil de succès (SC)** : un point limite à partir duquel une tendance positive ne peut plus être stoppée et est probablement irréversible ;
 - d. **Seuil d'échec (SE)** : un point limite à partir duquel une situation non récupérable est atteinte.
- U13. Les conditions, taux et seuils peuvent changer au fil de l'opération et doivent rester pertinents dans le contexte de celle-ci, prenant en compte la réalité régionale et internationale. Les changements nécessitent l'approbation du COMANFOR.

Modalités de développement des indicateurs d'efficacité (MOE)

- U14. Lors de la rédaction des objectifs, conditions décisives et effets, il convient de s'assurer qu'ils peuvent être mesurés et que la formulation de leur description donne prise à des mesures ;
- U15. Étudier les sources de données pour les MOE proposées. En effet, quand bien même les éléments pourraient être mesurés, une impossibilité à recueillir les données nécessaires réduirait à néant la capacité à reconnaître l'atteinte d'une condition. Chaque fois que possible et raisonnable, planifier le recours à plusieurs sources indépendantes de données de manière à garantir la disponibilité de celles-ci et la fiabilité de l'évaluation ;
- U16. La sélection des MOE demandera un dialogue approfondi avec la structure d'analyse systémique. Il s'agit de s'assurer que le MOE choisi est effectivement lié à l'élément dont on veut connaître la situation ou l'évolution.
- U17. La pertinence et l'importance de MOE spécifiques évoluera au fil du déroulement de l'opération. Elles devront dépendre et à l'inverse influencer les priorités et les décisions du COMANFOR.

- U18. L'indépendance de la mesure des progrès vers l'atteinte des effets, conditions décisives ou objectifs est importante. Afin d'éviter des conclusions faussées, on utilisera différents MOE, collectées à des niveaux différents et avec des échelles de temps différentes.

Modalités de développement des indicateurs de performance (MOP)

- U19. Le travail sur les actions liées aux objectifs, conditions décisives et effets débute dès l'approbation de ceux-ci et les planificateurs concernés doivent en parallèle élaborer les MOP nécessaires. Il est essentiel que les MOP soient directement liés aux actions et non aux autres éléments d'architecture opérationnelle.
- U20. Les MOP permettent une analyse rigoureuse de l'exécution des actions, en vue de répondre à la question « les actions sont-elles exécutées comme planifié ? ». En effet, si les progrès ne sont pas conformes aux attentes pendant l'exécution, cela peut être le signe que les actions ne sont pas conduites comme elles ont été planifiées.
- U21. Un MOP est défini comme le critère utilisé pour évaluer l'accomplissement d'une action. Chaque niveau (tant opératif que subordonné) va normalement élaborer des MOP pour les actions de sa responsabilité. Chaque MOP doit :
- a) Mettre en cohérence une ou plusieurs actions ;
 - b) Décrire les éléments à observer pour mesurer le progrès ou la situation d'une action ;
 - c) Etre lié de façon déterministe par un lien reconnu à l'action considérée.
- U22. De la même façon que pour les MOE, le seuil de succès ou d'échec indiquant le niveau correspondant à une action particulière doit être identifié. D'une manière générale il sera pertinent de faire varier ces seuils ou d'avoir prévu différents niveaux pour les différentes phases de l'opération. Bien évidemment, le changement d'un seuil requiert l'approbation du COMANFOR. De la même façon, des taux d'évolution pourront être introduits pour visualiser le niveau et le taux de changement de l'activité programmée pour les forces amies.

- V01. Le commandement de niveau opératif est par définition interarmées. Le COMANFOR dispose généralement du contrôle opérationnel (OPCON) sur la Force engagée. Il est notamment chargé de traduire concrètement sur le théâtre d'engagement les effets opérationnels définis par le niveau stratégique et de répartir les rôles entre les composantes de forces pour atteindre le volet militaire de l'EFR. C'est à ce niveau que la coordination avec les autres acteurs interagissant dans le cadre de l'engagement se met en place de façon pratique afin de garantir la cohérence des buts et de faire converger les efforts sur le théâtre, en vue d'atteindre les objectifs politiques de l'engagement.
- V02. Pour les engagements extérieurs, ce niveau est le plus souvent interallié ou multinational. C'est le niveau privilégié d'exercice du contrôle national France dans une opération multinationale lorsque la France n'est pas nation cadre.
- V03. Pour le territoire national, il correspond à celui des Officiers généraux de zone de défense et de sécurité (OGZDS) et de leur État-major interarmées (EMZD), placés auprès des préfets de zone de défense et de sécurité dans le cadre de la préparation et de la gestion des crises sur le territoire national et ses approches.

L'art opératif²³

- V04. La traduction des effets opérationnels à obtenir sur le théâtre et la coordination des actions par la combinaison des moyens constituent « **l'art opératif** ». Il nécessite une réflexion permanente et une parfaite maîtrise des responsabilités qui ne doivent ni empiéter sur le domaine des composantes de forces, ni se substituer au niveau stratégique, ni contredire l'action menée par les autres acteurs sur le théâtre.
- V05. L'art opératif est l'art d'employer des forces militaires pour atteindre des objectifs stratégiques ou opératifs à travers la conception, l'organisation, l'intégration et la conduite d'opérations majeures et batailles sur un théâtre. L'art opératif préside au déploiement des forces, à leur engagement et à leur désengagement.
- V06. L'art opératif ne peut plus faire abstraction dans le cadre des engagements actuels d'une approche pluridisciplinaire, interministérielle ou globale selon la nature de la mission ou de l'engagement.
- V07. L'art opératif doit permettre au commandant de la Force une utilisation plus efficace et effective des ressources disponibles pour atteindre les objectifs stratégiques. Il fournit un cadre pour guider les commandants subordonnés lors de l'élaboration des campagnes et des opérations d'envergure. Sans l'art opératif, la guerre ne serait qu'une suite d'engagements déconnectés dont la seule mesure du succès ou de l'échec serait l'attrition relative. L'art opératif exige de la hauteur de vue, mais aussi une capacité d'anticipation et une coopération interarmées, interministérielle et multinationale effective.

Les principes de l'art opératif

- V08. Ces principes restent pertinents dans l'ensemble des cadres d'emploi des forces armées.

Coordination interministérielle et pluridisciplinaire

- V09. Le souci de la **coordination interministérielle et pluridisciplinaire** doit être présent dès la phase de conception des opérations. Les objectifs militaires doivent être établis et réévalués en cohérence avec les objectifs poursuivis par les autres acteurs, institutionnels ou non, en cohérence avec l'objectif politique poursuivi. Cela se traduit en particulier par le souci de

²³ **Art opératif** : théorie et pratique de la préparation et de la conduite des opérations exécutées par les grandes formations des différentes armées au niveau opératif.

Note : L'art opératif fait partie intégrante de l'art de la guerre. Occupant une position intermédiaire entre la stratégie et la tactique militaire, il est subordonné à la stratégie et, à son tour, détermine les missions et les orientations du développement tactique.

cohérence des actions militaires planifiées au regard de la manœuvre d'ensemble, dont l'évaluation de leurs effets, à court et long terme, sur les lignes d'opérations des autres acteurs engagés sur le théâtre.

- V10. Dans la logique du maintien de la cohérence des buts, lors de la conduite des engagements, la connaissance des actions engagées par les autres acteurs et le souci d'harmonisation de l'action militaire avec ces différentes actions constituent des éléments clés à tous les niveaux de commandement. Les interactions dans le temps et dans l'espace imposent des mesures de coordination dans tous les domaines. Cette coordination se décline au niveau du COMANFOR sur le théâtre en liaison avec la coordination mise en place au niveau stratégique et interministériel et avec celle des commandants de composantes de forces dans leur zone de responsabilité.
- V11. Le cas de l'engagement des forces sur le territoire national ne déroge pas à cette règle : même si les armées sont dans ce cadre souvent en soutien d'autres services publics, leur action doit être en permanence réévalué à l'aune de ses effets sur l'action menée par les services civils en charge de la mission.

Cohérence de l'action militaire

- V12. La Force dispose des moyens pour agir dans la totalité des domaines de lutte, conformément aux objectifs poursuivis. Il s'agit d'être en mesure de peser sur la volonté et les capacités d'action de l'ennemi et de lui interdire d'exploiter une carence ou une faiblesse de la Force.
- V13. L'effet opérationnel à obtenir lors d'un engagement militaire repose en grande partie sur la **cohérence** totale entre les niveaux stratégique, opératif et tactique. L'état final recherché en est la traduction concrète. Etabli par le niveau politico-militaire et traduit par les planificateurs en termes de campagnes, d'opérations et de missions, il est ainsi obtenu concrètement sur le théâtre par les composantes. La continuité entre ces niveaux de responsabilité est gage de succès.
- V14. De la même manière, la cohérence au sein de chaque niveau est la garantie d'une synergie entre les acteurs non-militaires et les composantes de forces pour aboutir à un résultat commun. La synergie est obtenue à ce niveau par l'aptitude de chaque composante de forces à s'inscrire dans l'approche globale, interministérielle et pluri disciplinaire, et à connaître les capacités des autres composantes.

Synergie interarmées au niveau opératif

- V15. La **synergie interarmées** est systématiquement mise en œuvre. Cette synergie est renforcée par un niveau intégré de conception, de commandement et de suivi des opérations et des actions menées dans des cadres espace-temps multiples sur le théâtre. Ainsi sont associées éventuellement des actions permanentes et des actions ciblées sur tout ou partie du théâtre, dans des domaines de lutte différents. La synergie est obtenue lorsque les actions aéroterrestres, aéromaritimes, aérospatiales et spéciales sont coordonnées au niveau opératif.
- V16. La contribution des composantes de forces est adaptable dans le temps en fonction de la nature et de l'évolution de la menace et d'impératifs de niveaux stratégiques, opératifs ou tactiques. La responsabilité du COMANFOR est d'intégrer les capacités de ces composantes, et de synchroniser leurs actions. La synergie se traduit sur le terrain par les capacités d'appui d'une composante de forces par une ou plusieurs autres, conformément aux notions de « *commandement en soutien* » (*supporting commander*) / « *commandement bénéficiaire* » (*supported commander*). Ainsi, au cours d'un engagement, si l'action d'une composante est prédominante, les autres composantes contribuent à sa mission.

Anticipation et équilibre de la Force

- V17. Au niveau opératif, le COMANFOR et son état-major ont une vue globale de la situation de manière à pouvoir exploiter toute occasion d'agir. La maîtrise de l'information dont dispose le COMANFOR à son niveau lui permet de déterminer les modes d'action les plus probables de l'ennemi et d'**anticiper** sa manœuvre opérative.
- V18. L'**équilibre** d'une Force se mesure à ses capacités d'initiative ou de réaction, d'offensive ou de défensive. Préserver la liberté d'action ou de réaction des composantes de forces est une priorité de l'art opératif. Une combinaison judicieuse des opérations menées par les

composantes de forces (selon le principe d'économie des forces) permet de conserver cette liberté et de concentrer les efforts à bon escient.

Maîtrise du rythme opératif

V19. Prérrogative de l'art opératif, le **rythme (tempo) des opérations** est imposé par le COMANFOR à l'adversaire en exploitant au mieux la variété des capacités d'actions interarmées qui lui sont allouées. Ce rythme doit résulter d'un choix et non des contraintes extérieures à la décision : circuits logistiques, stocks de munitions, météorologie, attrition, etc. Il suppose une gestion maîtrisée du temps. L'emploi de la force et de ses points d'application sont synchronisés dans le temps, dans l'espace, et dans les effets recherchés. La décision éventuelle d'observer des « *pauses opérationnelles* » permet tout à la fois d'imposer le rythme décidé et d'assurer la reprise du dialogue politique (fondement de la réversibilité). Elles sont choisies judicieusement pour ne pas compromettre le succès de l'engagement.

Séquencement (phasage) des opérations

V20. L'action simultanée dans tous les domaines de lutte est rarement possible compte tenu des moyens disponibles. Le plus souvent, un engagement comporte des temps d'effort dans un ou plusieurs domaines de lutte ou champs d'affrontement particuliers. Le COMANFOR propose le meilleur **séquencement** (ou phasage) de l'engagement.

V21. Le séquencement des opérations prend en compte les facteurs déterminants pour la manœuvre opérative : la géographie du théâtre, les possibilités de ravitaillement, la consommation des munitions, les capacités des renforts de l'adversaire et l'impact de l'usage de la force sur le champ des perceptions, etc.

V22. Ce séquencement ne se traduit pas systématiquement par un phasage scandé et linéaire, surtout dans les opérations qui s'inscrivent dans la durée. Il consiste le plus souvent en une combinaison d'actions menées, de façon successive ou simultanée, pour atteindre l'EFR dans les meilleurs délais et au moindre coût humain et matériel. Il n'exclut pas que certaines actions puissent se recouvrir, mais il vise à les mettre en cohérence les unes par rapport aux autres dans le cadre du **plan de campagne** (voir ci-dessous).

V23. Le séquencement doit permettre de mieux cerner les effets à obtenir pour atteindre les objectifs particuliers ou les points décisifs du niveau du théâtre.

V24. La responsabilité de passer d'une phase à l'autre de l'engagement, en fonction des effets militaires obtenus, incombe au COPER et au niveau stratégique, mais le plus souvent sur proposition du COMANFOR, sur l'avis de ses commandants de composantes.

Coordination des actions et influence

V25. Les interactions dans le temps et dans l'espace imposent des **mesures de coordination** dans tous les domaines de lutte. Cette coordination est une responsabilité soit d'un commandant de composante dans sa zone de responsabilité, soit du COMANFOR. En tout état de cause, le COMANFOR conserve la responsabilité de la coordination globale sur le théâtre d'engagement, en particulier celle des **actions d'influence dans les champs immatériels et informationnelles** avec les autres volets de la manœuvre opérative.

V26. En définitive, l'art opératif permet de répondre aux questions suivantes :

- a. Quels sont les effets à obtenir sur le théâtre pour atteindre les objectifs stratégiques ?
- b. Quels choix entre les modes d'actions et les moyens sont les plus à même d'atteindre ces objectifs (détermination de la manœuvre interarmées opérative) ?
- c. Quel séquencement des effets à obtenir et quelle répartition des responsabilités sont les plus adaptés (mise en œuvre des fonctions interarmées) ?
- d. Quels sont les risques, les contraintes et alternatives, la réversibilité des actions prévues ?

Plan de campagne au niveau opératif

- V27. Conçu au niveau stratégique, le **plan de campagne**²⁴ d'un engagement est élaboré et conduit au niveau opératif. Il permet de mettre en cohérence l'ensemble des actions militaires sur le moyen et long terme pour un théâtre d'engagement déterminé.
- V28. Le dialogue civilo-militaire au niveau du théâtre permet au niveau opératif de développer progressivement un plan de campagne intégré où l'action des forces d'intervention s'inscrit en cohérence avec les objectifs d'ordre politique, économique et social, par la définition de « *lignes d'effort* » (militaire, politique, économique, etc.), parallèles mais non confondues.

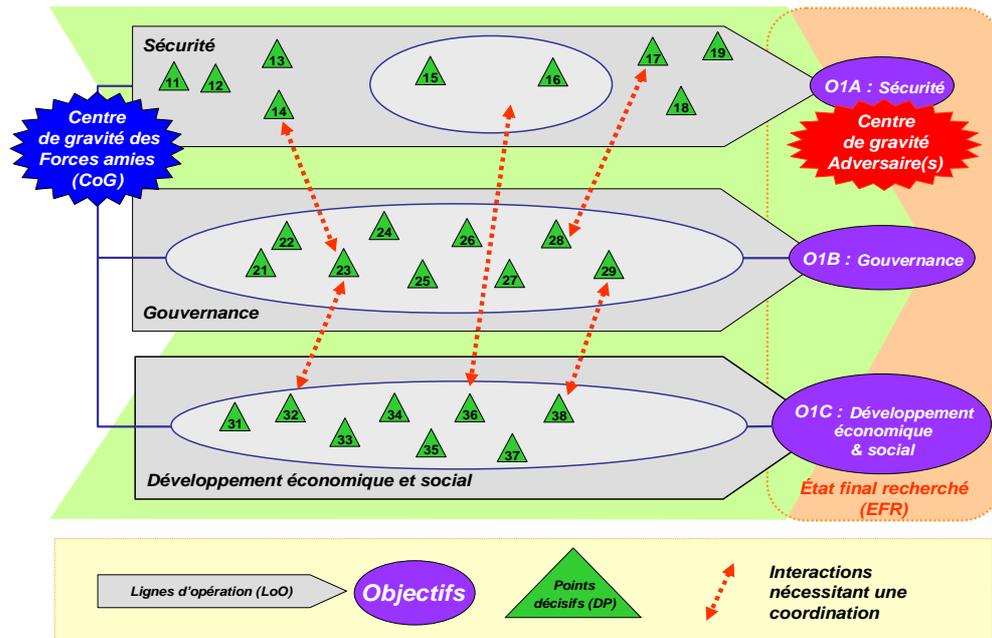


FIG. 16. – Exemple de visualisation graphique (Operational Design) de plan de campagne intégré.

- V29. S'inscrivant dans le moyen terme, le plan de campagne intégré permet de :
- Visualiser au niveau opératif la situation de l'opération à un instant donné dans les différents domaines (civils et militaires) ;
 - Construire une vision partagée avec les autres intervenants (temps, espace, action, objectifs...) ;
 - Développer un outil d'évaluation permettant de mesurer régulièrement l'atteinte des objectifs intermédiaires qui contribuent à la réalisation de l'EFR ;
 - Mettre en évidence la contribution de la Force à l'ensemble des lignes d'opération (par exemple, sécurité, gouvernance et développement) et les interactions entre les objectifs intermédiaires (points de décision) de ces différentes lignes ;
 - Faciliter la prise de décision (priorités, « *déconfliction* », analyse de la faisabilité et conséquence des options retenues).

²⁴ **Campagne** : ensemble d'opérations militaires planifiées et conduites pour atteindre un objectif stratégique dans un délai et une zone géographique donnés, impliquant généralement des forces maritimes, terrestres et aériennes.

Annexe W

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 :

Sous-directeur Synergie doctrinale
CICDE
École militaire
21, Place JOFFRE
75700 PARIS SP 07

ou en téléphonant au **01 44 42 83 38** pour obtenir l'adresse électronique valide à cette époque

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°)	Alinéa	Ligne	Commentaire
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					

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

X01. Dans un sigle, chaque lettre se prononce distinctement comme si un point la séparait de la suivante.

Acronymes

X02. Un acronyme se compose d'une ou de plusieurs syllabes pouvant se prononcer comme un mot à part entière.

Abréviations

X03. 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

X04. 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.

X05. Les sigles, acronymes et abréviations d'origine française sont écrits en Arial gras, taille 9, caractères romains, couleur rouge. Les sigles, acronymes et abréviations d'origine étrangère ou antique sont écrits en Arial gras, taille 9, caractères italiques, couleur bleue.

Liste des sigles, acronymes et abréviations utilisés dans ce document

A&PS	Anticipation et Planification Stratégiques
AAP	<i>Allied Administrative Publication</i>
AAW	<i>Anti-Air Warfare</i>
ACC	<i>Air Component Command</i>
ADSL	<i>Asymmetric Digital Subscriber Line</i>
AG	Approche Globale
AJP	<i>Allied Joint Publication</i>
AOO	<i>Area Of Operations</i>
APEO	Actions sur les Perceptions et l'Environnement Opérationnel
APOD	<i>AirPort Of Debarkation</i>
AS	Analyse Systémique
ASUW	<i>Anti-SUrface Warfare</i>
ASW	<i>Anti-Submarine Warfare</i>
C2	<i>Command & Control</i>
CA	Condition Acceptable
CCIR	<i>Commander's Critical Information Requirements</i>
CCIRM	<i>Collection, Co-ordination and Intelligence Requirements Management</i>
CD	Conclusion Déterminante
CdG	Centre de Gravité
CE	Capacité Essentielle
CEF	Concept d'Emploi des Forces
CEM	Chef d'État-Major
CEMA/COPER	Chef d'État-Major des Armées/COmmandant de l'oPERation
CICDE	Centre Interarmées de Concepts, de Doctrines et d'Expérimentations
CIMIC	<i>Civil-Military Cooperation</i>
CJSOR	<i>Combined Joint Statement of Requirement</i>
COA	<i>Course of Action</i>

COE	Commandement des Engagements Opérationnels
COM	<i>COMmander</i>
COMANFOR	COMmandant de la FORce
CONOPS	CONcept d'OPération
COPD	<i>Comprehensive Operations Planning Directive</i>
CPCO	<i>Centre de Planification et de Conduite des Opérations</i>
CPOE	<i>Comprehensive Preparation of Operational Environment</i>
CRM	<i>Crisis Response Measures</i>
CSNU	Conseil de Sécurité des Nations Unies
DAS	Direction des Affaires Stratégiques
DB	<i>Decision Briefing</i>
DEF	Doctrine d'Emploi des Forces
DIA	Doctrine InterArmées
DIME	<i>Diplomatic – Information operations – Military – Economic</i>
DIP	Directive Initiale de Planification
DOP	Directive Opérative de Planification
DR	DIFFUSION RESTREINTE
DSP	Directive Stratégique de Planification
DTA	Dossier Thématique d'Anticipation
DTE	Dossier Technique Evacuation
EEFI	<i>Essential Elements of Friendly Information</i>
EF	Exigence Fondamentale
EFR	État Final Recherché
ELRT	Équipe de Liaison et de Reconnaissance de Théâtre
EM	État-Major
ESSD	Entreprise de Services de Sécurité et de Défense
EU	<i>European Union</i>
FFIR	<i>Friendly Force Information Requirements</i>
FHQ	<i>Force HeadQuarters</i>
fr	France
FRA	France/français
FRAGO	<i>FRAGmentary Order</i>
GE	Guerre Electronique
GIAT-O	Glossaire Interarmées de Terminologie Opérationnelle
GPO	Groupe de Planification Opérationnelle
GSM	<i>Global System for Mobile</i>
HNS	<i>Host Nation Support</i>
HUMINT	<i>Human Intelligence</i>
HVA/A	<i>High Value Target Asset/Area</i>
ICP	<i>Instruction Complémentaire de Planification</i>
IMINT	<i>Imagery Intelligence</i>
ISBN	<i>International Standard Book Number</i>
J	<i>Joint</i>
J1	<i>Joint staff 1 Human resources</i>
J2	<i>Joint staff 2 Intelligence and knowledge</i>
J3	<i>Joint staff 3 Operations</i>
J4	<i>Joint staff 4 Logistics</i>
J5	<i>Joint staff 5 Plans</i>
J6	<i>Joint staff 6 Command and information systems</i>
J7	<i>Joint staff 7 Force preparation and Lessons Learned</i>
J8	<i>Joint staff 8 Financial resources</i>
J9	<i>Joint staff 9 Civil-military cooperation</i>
J10	<i>Joint staff 10 Assessments</i>
J11	<i>Joint staff 11 Engineer</i>
J12	<i>Joint staff 12 Medical</i>
JCO	<i>Joint Coordination Order</i>
JOA	<i>Joint Operations Area</i>
JOPG	<i>Joint Operations Planning Group</i>
KL	<i>Key Leader</i>
L	Ligne
LCC	<i>Land Component Command</i>
LdO	Ligne d'Opération
LOC	<i>Line Of Control</i>
LRTUIN	Lexique des Règles Typographiques en Usage à l'Imprimerie Nationale
M&T	<i>Movement & Transportation</i>
MA	Mode d'action AMI
MAB	<i>Mission Analysis Briefing</i>

MAE	Ministère des Affaires Étrangères
MCC	<i>Maritime Component Command</i>
MINDEF	Ministère de la Défense
MO	Mode d'action Opposé
MOE	<i>Mesure Of Effectiveness</i>
MOP	<i>Mesure Of Performance</i>
MPO	Méthode de Planification Opérationnelle
MPP	Mesures de Précaution et Préalables
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NP	NON PROTÉGÉ
NRBC	Nucléaire, Radiologique, Biologique et Chimique
OHQ	<i>Operation Headquarters</i>
OI	Organisation Internationale
OMI	Opérations Militaires d'Influence
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations-Unies
OO	<i>Objectif Opératif</i>
OODA	<i>Observe – Oriente – Decide – Act</i>
OPFOR	<i>Opposing Force</i>
OPLAN	<i>Operational Plan</i>
OPS	Opérationnel
OPSEC	<i>Operation SECurity</i>
OS	Objectif Stratégique
OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
PA	<i>Public Affairs</i>
PC	Poste de Commandement
PIA	Publication InterArmées
PIR	<i>Priority Intelligence Requirements</i>
PMESII	<i>Political – Military – Economic – Social – Infrastructure – Information</i>
POL	<i>Petrol – Oil – Lubricants</i>
PSDC	Politique de Sécurité et de Défense Commune
PSYOPS	<i>Psychological Operations</i>
RDIA	Réflexion Doctrinale InterArmées
RESÉVAC	ÉVACuation de RESSortissants
RETEX	RETOur d'Experience
RFI	<i>Request For Information</i>
ROE	<i>Rules Of Engagement</i>
ROEM	Renseignement d'Origine ElectroMagnétique
ROHUM	Renseignement d'Origine HUMaine
ROIM	Renseignement d'Origine Image
RSOMI	<i>Reception – Staging – Onward Movement and Integration</i>
SC	Seuil de Succès
SD-SD	Sous-Directeur Synergie Doctrinale
SE	Seuil d'Echec
SGNU	Secrétaire Général des Nations-Unies
SIC	Systèmes d'information et de commandement
SIGINT	<i>SIGnal INTelligence</i>
SOP	<i>Standard Operating Procedure</i>
SPD	<i>Strategic Planning Directive</i>
SPOD	<i>SeaPort Of Debarkation</i>
STRATCOM	<i>STRATegic COMmunications</i>
TCSOR	<i>Theatre Capability Statement Of Requirements</i>
TE	Taux d'Evolution
TN	Territoire National
TOE	Théâtre d'Opération Extérieur
TST	<i>Time Sensitive Target</i>
VC	Vulnérabilité Critique
VTC	<i>Video TeleConference</i>
WINGO	<i>WarnING Order</i>
ZRP	Zone de Responsabilité Permanente

Partie II – Termes et définitions

(Rédaction réservée).

(PAGE VIERGE)

Résumé

PIA-5(B)_PNO(2014)

1. Adaptée à la complexité des opérations et à la contribution militaire à la résolution des crises dans le cadre de l'approche globale, la Comprehensive Operations Planning Directive (COPD) est la méthode de planification de référence au sein de l'OTAN et de nos forces armées.
2. A ce titre, la PIA-5(B)-PNO(2014) Planification du niveau opératif : guide méthodologique présente les processus de planification au niveau opératif tels qu'ils sont décrits dans le chapitre 4 de la COPD (version d'octobre 2013).
3. Le processus de planification du niveau opératif se déroule en six phases présentées dans les chapitres suivants :
 - a. l'acquisition de la connaissance (chapitre 1) ;
 - b. l'appréciation du niveau opératif (chapitre 2) ;
 - c. l'orientation des travaux (analyse de la mission et élaboration des modes d'action) (chapitre 3) ;
 - d. l'élaboration du plan d'opération (chapitre 4) ;
 - e. la conduite et la révision du plan (chapitre 5) ;
 - f. le désengagement des forces (chapitre 6).



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
1, 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 le site 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)*.