



# HÉRACLÈS

JUIN 2010

38

LETTRE D'INFORMATION ET D'ÉCHANGE DE LA COMMUNAUTÉ DOCTRINALE TERRESTRE

COM EMF	PAGE 3	ACTUALITÉS	PAGE 4	TÉMOIGNAGES	PAGE 9	TRIBUNE	PAGE 13
EMF : structure nécessaire et pérenne		Changement de structure des EMF		<i>EUFOR/TCHAD</i> : la France nation cadre SIC «de bout en bout»		Les défis de l'interopérabilité	
GDI Martial de BRAQUILANGES		COL Didier L'HÔTE		LCL Vincent ABARETIER		CEN Thierry THOZET	

## ÉDITORIAL

Le général de division de Braquilanges commandant l'EMF 3 (PC à Marseille) prend la parole avec ses officiers dans ce numéro 38. Prenez le temps de lire leurs articles limpides et précis sur ce qu'est un EMF.

Derrière les sigles et les jargons, même les plus réglementaires, il s'agit d'un commandement hérité du niveau division. C'est toujours celui, si complet et pertinent, deviné par de Guibert voici trois siècles. Et pourtant, quelle modernité ! Ce commandement s'applique aujourd'hui à un niveau d'engagement tactique ou opératif contemporain, au profit notamment d'une force présentant les caractéristiques d'une division de classe OTAN à tous égards : volume, fonctions opérationnelles, coordination et coopération interarmées, interopérabilité en coalition.

L'armée de Terre française offre à travers l'EMF une organisation «dernier cri» intégrant, au sein d'un état-major opérationnel, tous les moyens

permettant d'atteindre les finalités tactiques de ce début de XXI<sup>e</sup> siècle. C'est pourquoi, outre la maîtrise d'indispensables moyens de coercition, et en combinaison avec eux, ce type d'état-major sait aussi mettre en œuvre les fonctions montantes d'environnement et d'influence.

Le défi d'excellence s'impose donc pour nos –bientôt– deux EMF, recalibrés entre 2010 et 2011. Ils incarnent un niveau de commandement tactique ou opératif extrêmement complet, apte d'emblée aux coopérations interarmées et internationales, y compris dans le cadre éventuel d'une «entrée en premier» sur un théâtre.

Le général de division Thierry OLLIVIER,  
commandant le Centre de doctrine  
d'emploi des forces

## LE MOT DE LA PUBLICATION

Dans ce 38<sup>ème</sup> numéro d'**Héraclès**, la parole a été donnée à un grand commandement. Au fil des articles, l'**Etat-Major de Forces N°3 (EMF3)** évoque l'évolution récente que connaissent les états-majors de force de niveau 2 et les problématiques liées à l'engagement de ces structures de commandement très particulières.

La 3<sup>ème</sup> **brigade mécanisée (BM3)**, brigade interarmes vouée à la projection, assurera la ligne éditoriale du prochain **Héraclès N°39**, à paraître en août 2010.

Le n°40, d'octobre 2010, sera réalisé avec le concours de la **Task Force Lafayette** (1<sup>er</sup> mandat).



**ACTUALITÉS**

- 3** EMF : structure nécessaire et pérenne
- 4** Changement de structure des EMF
- 5** Le contrat opérationnel des EMF
- 6** Pertinence de la structure EMF au vu des opérations actuelles
- 7** La création de la division «environnement opérationnel»
- 8** Le pôle logistique se restructure

**TÉMOIGNAGES**

- 9** *EUFOR/TCHAD* : la France nation cadre SIC «de bout en bout»
- 10** *EUFOR/TCHAD/RCA 2008* : les limites de l'externalisation en opérations

**RÉFLEXIONS**

- 11** La manœuvre globale en cours à la KFOR
- 12** Le CFMF, un EMF «MARINE»

**TRIBUNE**

- 13** Les défis de l'interopérabilité
- 14** La sécurité de l'information

**NOS LECTEURS VOUS INFORMENT**

- 14** L'IRSEM : produire de la réflexion stratégique

**Directeur de la publication** : Général (2s) Claude KOESSLER

**Rédacteur en chef** : Capitaine Gwenaëlle DENONIN

**Diffusion, relations avec les abonnés** : Major Catherine BRÉJEON

**Mise en page** : Christine VILLEY - **Graphisme de la maquette** : Nanci FAUQUET

**Impression** : Imprimerie BIALEC - 95 Boulevard d'Austrasie - BP 10423 - 54001 Nancy cedex

**Héraclès en ligne** : [www.CDEF.TERRE.DEFENSE.GOUV.FR](http://www.CDEF.TERRE.DEFENSE.GOUV.FR)

**Adresse du CDEF** : 1, PLACE JOFFRE - CASE 53 - 75700 PARIS SP 07



# EMF : structure nécessaire et pérenne

GÉNÉRAL DE DIVISION MARTIAL DE BRAQUILANGES,  
COMMANDANT L'ÉTAT-MAJOR DE FORCE N°3



**A** lors que les armées sont confrontées à une transformation radicale de leur mode de fonctionnement, notamment à travers une interarmistation et une mutualisation de leurs structures, il semble légitime de s'interroger sur la décision qui a été prise de maintenir les EMF, états-majors de force de niveau 2, dans un format réaménagé.

Le maintien de deux EMF est avant toute chose lié au contrat opérationnel fixé aux armées. La France veut conserver au sein de l'Alliance l'aptitude à entrer en premier sur un théâtre en assumant la responsabilité d'une composante terrestre (ou d'un CA) ce qui lui impose d'exercer le commandement d'une division OTAN.

C'est le scénario le plus dimensionnant pour l'armée de Terre même si son degré d'occurrence semble faible de nos jours. Les EMF doivent aussi pouvoir être engagés à l'échelon opératif dans un cadre national ou multinational, fournissant le noyau dur d'un état-major ou des renforcements, à l'étranger comme sur le territoire national en liaison avec les OGZD.

Les besoins en C2 induits par les quatre scénarii du Livre Blanc sont conséquents : ils soulignent la nécessité de pouvoir disposer en moyenne de cinq à sept états-majors du niveau de la division et au-dessus. Dans ce cadre, les EMF fournissent une capacité importante pour honorer ce contrat, d'autant qu'ils disposent d'une vraie capacité de relève à la différence des autres états-majors opératifs ou de composante.

Les états-majors de niveau 2 participent également aux alertes GUEPARD, BG1500 et NEPTUNE.

Dotés de l'ensemble des fonctions opérationnelles, ils peuvent mettre aisément sur pied un GPPO au profit du CFT, fournissant ainsi une capacité supplémentaire de planification et d'expertise, et apporter les compétences « Terre » nécessaires pour les opérations amphibies ou aéroportées.

L'emploi du système EMF est optimisé même quand il ne peut être projeté groupé. A ce titre, son personnel vient régulièrement compléter, sur les théâtres d'opérations, les rangs des états-majors de niveau 1 et 3, voire de l'EMIA/FE ou des états-majors multinationaux.

Par ailleurs, l'implication des EMF est croissante dans le domaine de la préparation opérationnelle, en tant qu'organisateur, animateur ou joueur de grands exercices réalisés dans un cadre national ou multinational. Rappelons au passage qu'il appartient aux EMF, en liaison avec le CEPC et le CDEF, de conduire les exercices AURIGE pour évaluer les brigades et de les certifier avant projection en opération (TF Lafayette).

Enfin, les EMF se voient régulièrement désignés pour organiser certaines prestations (PRESIA ou 14 juillet à Paris, CSEM...) et contribuent à l'élaboration du corpus doctrinal.

Structure originale, sans responsabilités organiques ou territoriales, l'EMF est entièrement tourné vers l'engagement opérationnel et sa préparation. Son nouveau cycle de fonctionnement et de projection devrait pleinement rentabiliser cet outil capacitaire qui est aussi une véritable « école d'application d'état-major ».

## Changement de structure des EMF

Colonel Didier L'HÔTE,  
Chef d'état-major de l'état-major de force n°3

À u printemps 2008, la décision a été prise de recentrer le commandement de niveau 2 autour de deux EMF au lieu de quatre. Après 10 ans d'existence, l'EMF 2 sera dissous à l'été 2010 et l'EMF 4 disparaîtra à l'été 2011. Cette réorganisation entraînera un gain d'effectifs tout en intégrant de nouvelles fonctions opérationnelles.

### 1. Une manœuvre RH au service de l'efficacité opérationnelle

Cette restructuration, impactant les EMF et leur BQG, impliquera une économie totale d'effectifs d'environ 600 personnes sur la base du DUO 2014 et permettra, simultanément, de renforcer les structures des deux EMF restants avec environ 50 officiers et 50 sous-officiers. Pour leur part, les BQG deviennent EQG en cédant toutes les tâches AGSC aux BdD de rattachement.

Cette réorganisation prévoit également la création d'une nouvelle division appelée *environnement opérationnel* et regroupant les B2, B9 et les OMI. Les EMF comprendront ainsi cinq divisions au lieu de quatre. Cette nouvelle entité sera plus particulièrement tournée vers les opérations dites non cinétiques, donnant ainsi du corps à la manœuvre globale avec une véritable prise en compte des effets de bout en bout, permettant aussi de mieux répondre aux exigences capacitaires de l'armement d'un PC de division de classe OTAN.

Simultanément, l'organisation des divisions appui au commandement et logistique évolue. La première voit la création d'une section AC et la seconde la création d'un CO LOG, d'une cellule *relèves et prisonniers de guerre* et d'une cellule *affaires mortuaires*.

A cela s'ajoute enfin la mise en place d'un second officier à la cellule Air existante, légitimant ainsi son rôle de noyau d'A OCC, en cas d'engagement.

Cette réorganisation devrait également faciliter le travail du COMEMF dans l'accomplissement de son contrat opérationnel, dans un cycle d'activités totalement redéfini.

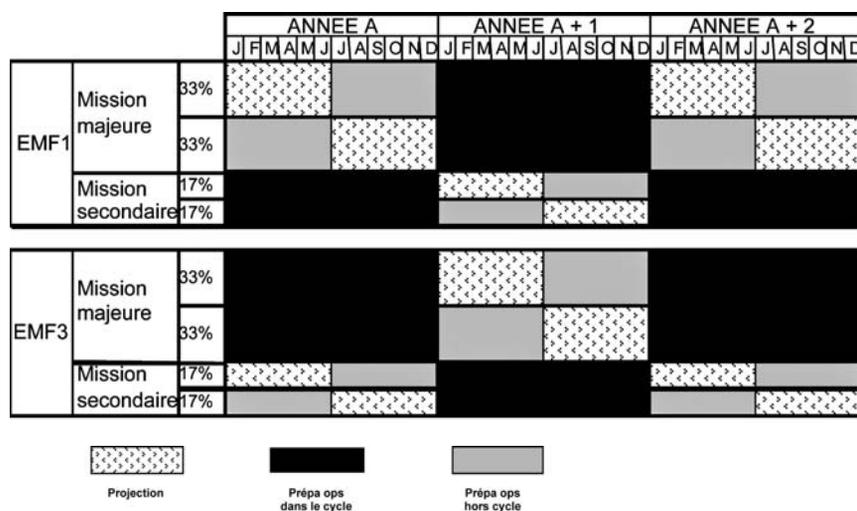
### 2. Un nouveau cycle

La disparition de deux EMF a amené le COMFT à choisir un cycle complet d'activités se déroulant sur 2 ans : une année sera dédiée à la projection, l'autre à la préparation opérationnelle et à la prise des alertes.

Une fois les besoins en projection honorés, le personnel restant de l'EMF de projection viendra renforcer l'EMF de préparation opérationnelle, selon un principe plus abouti de *supporting-supported*.

A l'instant le plus favorable (*c'est-à-dire hors MCP ou permissions*), l'EMF de projection disposera de 33 % de ses effectifs en projection, et aura simultanément 33 % de ses effectifs en préparation opérationnelle **hors cycle**, plus 34 % en préparation opérationnelle **en cycle** (cf graphe joint).

Cette nouvelle mixité dans la préparation opérationnelle permettra à la fois une meilleure prise en compte des exercices et visera à rendre les deux EMF totalement interchangeables, par une harmonisation permanente des procédures de travail et une excellente connaissance réciproque. Enfin, ce gain significatif de personnel en PREPA OPS s'inscrit dans la droite ligne des directives du CEMAT, à savoir que *notre meilleure protection, c'est la préparation opérationnelle*.



## Le contrat opérationnel des EMF

Lieutenant-colonel Georges-Henri GUIRLINGER,  
Chef du bureau études de l'état-major de force n°3

Dans le cadre des objectifs fixés par le dernier Livre Blanc de la défense et de la sécurité nationale, le nouveau contrat opérationnel de l'armée de Terre identifie clairement pour chacune des quatre hypothèses d'engagement les besoins en état-major de niveau 2 ou de niveau divisionnaire.

Les états-majors de force offrent des capacités variées de commandement dans un très large spectre d'opérations : qu'il s'agisse d'une participation à la protection du territoire national en métropole ou dans les DOM/COM, d'une intervention majeure aux côtés de nos alliés ou d'une réaction autonome de notre pays pour protéger nos concitoyens à l'étranger.

Aux ordres d'un officier général, ils doivent être en mesure d'assurer, à partir de leur noyau-clé permanent, la mise sur pied rapide :

- soit d'un poste de commandement terre dans un environnement interarmées (PCTIA), PC de circonstance qui constitue le moyen modulaire de commandement d'une force destinée à remplir une mission donnée ou à faire face à une crise limitée ;
- soit de la majeure partie d'un PC de division de type OTAN à 3 ou 4 brigades, dont une ou deux alliées ;
- soit d'une participation principale à un système de commandement de niveau opératif à dominante terrestre, dans le cadre d'une opération nationale ou multinationale (FHQ – PCIAT).

Dans le contrat cible, l'hypothèse la plus dimensionnante, intitulée « conflit régional majeur engageant nos intérêts vitaux », s'inscrit dans le cadre d'une intervention en coalition (UE, OTAN ou *ad hoc*) et

repose sur nos capacités de nation-cadre et d'entrée en premier. La force terrestre doit notamment armer un PC de division lourde de classe OTAN sur une durée d'un an, sans toutefois exclure un engagement national limité pour, par exemple, évacuer nos ressortissants ou conduire une opération humanitaire d'urgence.

Le passage de 4 à 2 EMF d'ici l'été 2011 ne remet pas en cause le contrat opérationnel des PC de niveau 2. Si le choix initial de 4 entités légères, modulables, a laissé place à deux structures plus denses mais qui conservent toute leur souplesse d'emploi, cette nouvelle organisation en volume et en effectifs est aujourd'hui strictement dimensionnée pour fournir les capacités conformes aux hypothèses les plus contraignantes d'engagement de nos armées.

Ainsi, le système à deux EMF est-il taillé pour garantir l'exécution simultanée de deux tâches majeures.

Maillon essentiel de la chaîne de commandement des forces, entraîné pour agir dans un milieu interarmées, interalliés et en coopération avec les administrations civiles, l'EMF peut se voir confier la planification, la coordination et la conduite des moyens déployés sur le terrain. Même si la nouvelle mutualisation du soutien a une incidence sur sa réactivité, le système à deux EMF demeure un outil particulièrement flexible et bien armé pour répondre au besoin circonstanciel de commandement de deux opérations simultanées et constituer l'ossature d'un PC de division lourde en engagement multinational en même temps qu'un PC de circonstance en engagement national.

## Pertinence de la structure des EMF au vu des opérations actuelles

Colonel Yves-Marie AUBRY,  
Chef du bureau opérations de l'état-major de force n°3

« L'EMF reste un outil de commandement particulièrement adapté aux temps troublés que nous traversons. »

A une époque de rationalisation et à la veille de la disparition de deux EMF sur quatre, il est légitime de s'interroger sur la pertinence de la structure d'un état-major original qui reste mal connu des civils comme des militaires.

**Parce qu'il répond au besoin C2 du contrat opérationnel de l'armée de Terre et qu'il est « taillé » pour armer les équipes de commandement nécessaires au pays pour honorer sa « facture OPEX », l'EMF reste un outil de commandement particulièrement adapté aux temps troublés que nous traversons.**

**L'EMF est un élément clé du contrat opérationnel de l'armée de Terre et peut s'intégrer d'emblée dans une structure de commandement multinationale car il en épouse dès le temps de paix l'organisation et les méthodes.**

Dans le cadre des quatre scénarii d'engagement dérivés du Livre Blanc, les EMF forment le noyau d'un PC de niveau 2 OTAN, leur mission première, mais peuvent aussi armer tout ou partie d'un PCTIA (PC Terre InterArmées), renforcer l'EM de *CATF* (*Combat Amphibious Task Force*) en cas d'opération amphibie, renforcer l'*AbnOCT* d'un *CJTF* lors d'une opération aéroportée ou commander une mission intérieure.

L'EMF regroupe, dès le temps de paix, toutes les fonctions opérationnelles d'un EM multinational classique. La méthode de planification la plus communément utilisée reste l'*OPP* et tous les travaux sont systématiquement réalisés en anglais. Ainsi, lors des engagements opérationnels, l'EMF est-il prêt d'emblée à s'insérer dans son environnement pour remplir sa mission comme un périphérique « *Plug & Play* ».

**Espace privilégié de formation et d'entraînement, l'EMF est résolument tourné vers l'opérationnel et la projection, ce qui en fait l'instrument idéal pour répondre aux multiples engagements actuels.**

Etat-major original puisqu'il n'a organiquement aucune unité subordonnée, il consacre un effort important à la formation de ses cadres et à leur entraînement.

Ainsi, prenant en considération la variété des états-majors qu'il est susceptible d'armer ou de renforcer, s'ouvre-t-il aux opérations interarmées (C2 NATEX), amphibies (*EMERALD MOVE*), intérieures (prise de l'alerte NEPTUNE pour 6 mois et participation à ALMA ou NEPTUNEX), renforcement de la chaîne OTIAD dans le cadre d'exercice ou de déploiement réels (comme lors du sommet de l'OTAN de Strasbourg-Kehl) ou multinationales (renforcement de la structure de commandement de l'*EUBG* armé par la Belgique en 2009).

Véritable « couteau suisse » de la fonction état-major, l'EMF est une structure modulaire, flexible et polyvalente qui se prépare, dans des conditions les plus réalistes possibles, à remplir ces contrats opérationnels. Ainsi, peut-il être projeté groupé (mission EUFOR Tchad/RCA en 2008), par modules pour d'éviter l'atomisation et préserver ses cellules de base, ou dissocié pour renforcer des états-majors en y insérant des « individuels ».

La capacité d'un pays à diriger une opération comme nation cadre ne dépend pas uniquement de ses SIC mais aussi de la qualité de ses équipes de commandement. Conçu dans ce but il y a 10 ans, l'EMF met à la disposition du CFT des cadres bien formés et disponibles pour servir en opération dans une structure cohérente.

Ainsi, la structure « EMF » apporte-t-elle une réponse pertinente à un besoin avéré.

## La création de la division «environnement opérationnel»

Lieutenant-colonel Philippe MOREAUX,  
Chef du bureau renseignement (B2) de l'état-major de force n°3

À l'été 2010, sera créée au sein des EMF une nouvelle division qui regroupe l'ensemble des fonctions consacrées à l'environnement opérationnel. Elle prend le nom de DEO. Cette évolution répond au besoin de porter un effort substantiel dans la connaissance et la compréhension du milieu, domaine qui dépasse le cadre traditionnel du bureau renseignement.

Ainsi, la DPRO qui regroupait jusqu'à présent les bureaux renseignement (B2), opérations (B3), plans (B5) et actions civilo-militaires (B9), ne compte plus, à compter de l'été 2010, que deux bureaux élargis (B3 et B5). Elle prend l'appellation de DPO.

Quant à la DEO, ses bureaux sont en charge des fonctions suivantes : évaluation, renseignement, opérations d'information, opérations militaires d'influence, communication opérationnelle et actions civilo-militaires. Elle est organisée en une cellule évaluation, un bureau renseignement, un bureau opérations d'information intégrant une section opérations militaires d'influence et une section communication opérationnelle, ainsi qu'un bureau actions civilo-militaires.

Le chef de cette division est aussi le coordonnateur de la manœuvre globale (CAC), assistant naturellement le sous-chef opérations (ACOSOPS) et concourant à l'unicité de la manœuvre. A cet effet, il dirige un groupe de travail pluridisciplinaire regroupant l'ensemble des bureaux et experts de l'état-major

afin d'évaluer l'avancement de la manœuvre et, le cas échéant, de proposer toutes les mesures correctives qui s'imposeraient. Dans ce cadre, il s'assure que l'ensemble des effets définis pour la manœuvre soit atteint et que les actions y contribuant associent l'ensemble des modes d'action cinétiques et non-cinétiques, dans une logique de concentration des efforts et d'économie des moyens. Il est assisté par la cellule évaluation, qui tient à jour les indicateurs adéquats. Si besoin, il propose de nouveaux effets, voire de nouveaux points décisifs.

Le chef de la cellule évaluation, directement subordonné au CAC, travaille très en amont et est associé à l'ensemble des travaux de planification. Sa cellule constitue le noyau central des différents comités permettant au commandeur de conduire sa manœuvre.

Enfin, le chef du bureau opérations d'information coordonne l'ensemble des fonctions connexes et dédiées à ce domaine. Il conseille aussi sur l'emploi concomitant de la force avec les opérations non létales.

Quant aux bureaux renseignement et actions civilo-militaires, leurs rôles et attributions restent inchangés.

Cette nouvelle division, donnera aux nouveaux EMF une plus grande aptitude à développer une approche globale dans les futures opérations qui leur seront confiées.

### GLOSSAIRE (1)

**OGZD** : officier général de zone de défense

**GPPO** : groupe pluridisciplinaire de la planification opérationnelle

**EMIA-FE** : état-major interarmées de force et d'entraînement

**CEPC** : centre d'entraînement des postes de commandement

**CDEF** : centre de doctrine d'emploi des forces

**CSEM** : cours supérieur d'état-major

**AGSC** : administration générale et soutien commun

**OMI** : opérations militaires d'influence

**AOCC** : *air operational coordination cell*

**AC** : appui au commandement

**MCP** : mise en condition avant projection

**DOM/COM** : Départements d'outre-mer/Collectivités d'outre-mer

**FHQ** : *Force Headquarters*

**PC** : poste de commandement

**PCIAT** : poste de commandement interarmées de théâtre

**PCTIA** : poste de commandement terre à vocation interarmées

**RESEVAC** : opération d'évacuation de ressortissants

**AbnOCT** : *Airborne Operation Coordination Team*

**OTIAD** : organisation territoriale interarmées de défense

**OPP** : *Operational Planning Process*

**EUBG** : *European Union Battle Group*

**SIC** : système d'information pour le commandement

**CFT** : commandement de la force terrestre

**OMLT** : *Operational Monitoring & Liaison Teams*

**DEO** : division environnement opérations

**DPRO** : division plans renseignement opérations

**DPO** : division planification Opérations

**CAC** : *Comprehensive Approach Coordinator*

## Le pôle logistique se restructure

Lieutenant-colonel Charles-Henri de MAYENNE,  
Chef du bureau logistique (B4) de l'état-major de force n°3

L'organisation quelque peu atypique de la logistique française a contraint les états-majors opérationnels à adopter au sein de leur PC des structures plus lisibles pour nos alliés. Le Corps de Réaction Rapide - France (CRR-FR) a été un précurseur en la matière et les états-majors de force lui ont emboîté le pas.

Est ainsi apparue la nécessité d'avoir une structure miroir avec le niveau supérieur, le CRR-FR, et en interne, avec le pôle opérations. Le but est d'adopter un processus décisionnel cohérent basé sur le principe «*plan/refine/execute*» qui focalise les rédacteurs sur une phase unique de la manœuvre à long, moyen ou court terme.

	OPÉRATIONS	LOGISTIQUE
Rédaction des plans	G5	<i>Plan – Refine</i> (1)
Rédaction des ordres d'opérations	G5 - G35	
Conduite de l'OPORD en cours	<i>Tactical Operation Centre</i>	C.O. LOG (1)

(1) G4 = *Plan-Refine* + CO-LOG.

« L'info manager du CO LOG agit comme une tour de contrôle à partir de laquelle il supervise et aiguille tous les flux d'information. »

Les pilotes de ce processus appuient leur action sur les experts des différents bureaux (santé, ressources, transport, personnel, etc.). Pour donner toute sa cohérence au processus, un officier logistique est mis en place au «*tactical operation centre*» (TOC).

Dans ce cadre, le CO LOG conduit la manœuvre logistique en cours mais il est aussi au carrefour de l'information. Il agit comme une tour de contrôle à partir de laquelle il supervise et aiguille tous les flux d'information. Pour ce faire, il s'appuie sur «*l'info manager*», dans ce cas focalisé sur l'information sortante (messagerie à temps, points de situation, etc.) et sur un «*watchkeeper*» dédié à l'information entrante.

L'équilibre «*spécialistes – généralistes*» a été revu pour éviter de faire du pôle logistique un niveau de mise en œuvre, niveau naturellement dévolu aux unités composant le groupement de soutien divisionnaire (GSD).

Le pôle logistique est dans une logique de planification et conçoit, rédige des ordres d'opération exprimant des effets à obtenir, des seuils, des priorités, des efforts. Les logisticiens du niveau 2 doivent éviter le micro management et toute ingérence sur le «*comment*», surtout en milieu multinational, théâtre par excellence des «*lead nations*». En revanche, le pôle logistique doit faire un effort sur l'anticipation et sur la résolution des difficultés susceptibles de détourner les unités de premier échelon de leur mission principale.

En préparation opérationnelle, cette nouvelle structure a vocation à faire acquérir des mécanismes et à donner des repères plus qu'à prédéfinir une structure en opérations qui sera souvent de circonstance.

## ***EUFOR/TCHAD :*** **la France nation cadre SIC** **« de bout en bout »**

**Lieutenant-colonel Vincent ARBARETIER,**

**Chef de la division appui commandement de l'état-major de force n°3**

Pour la première fois depuis la rédaction des principes d'emploi d'une force européenne, une nation unique, la France en l'occurrence, est désignée comme nation cadre SIC, et ce, du niveau tactique au niveau stratégique. Les liens, depuis l'OHQ situé au Mont Valérien, via le FHQ situé à Abéché et jusqu'aux PC des bataillons à la frontière soudanaise, sont assurés par la France. Compte tenu de l'importance des élongations entre le théâtre et la métropole, ainsi qu'à l'intérieur même du théâtre, les liaisons satellitaires sont alors privilégiées.

Les moyens de secours reposent essentiellement sur la radio, en particulier les liaisons CARTHAGE.

Sur le théâtre, le pilotage des SIC est assuré par un J6 (niveau opératif) de 10 personnes dont 2 alliés, assisté par un centre de mise en œuvre de 14 personnels et 3 régiments de la BTAC. Le détachement «SIC», de plus d'une centaine de transmetteurs français, assure les liaisons entre

le FHQ d'Abéché, le PC Arrière de N'Djaména et les 4 différents PC de bataillon au Tchad et en RCA. La fourniture d'un réseau INTERNET dit opérationnel est le fait d'une entreprise commerciale contractée par l'OHQ pour la durée de l'opération. Les liaisons à l'intérieur des différentes entités tactiques françaises, polonaises ou irlandaises sont à la charge de ces nations respectives.

L'ensemble de ce dispositif a été long à mettre en place : plus de quatre mois entre l'arrivée de la première station satellitaire et celle du dernier groupe de raccordement de bataillon. L'état des routes à l'intérieur de ce théâtre et la rareté relative des transports aériens (notamment au début de l'opération) ont été notamment la cause de cette lenteur. Une fois arrivé sur le théâtre, le matériel à souffert de conditions climatiques contraignantes - souvent plus de 50°C à l'ombre - ce qui, cumulées à des difficultés d'acheminement des pièces de rechange, a entraîné une baisse de disponibilité des équipements.

Dans une opération difficile à mettre en place compte tenu des conditions climatiques et physiques ainsi que des élongations, la France a néanmoins relevé le défi de bâtir un système global, de bout en bout, du plus petit niveau tactique au niveau stratégique. L'EMF3 y a contribué, dès la mise en place de ces moyens, en envoyant un officier planificateur des SIC au sein de l'équipe de l'EMIA-FE, officier qui ensuite coordonna le déploiement des moyens SIC sur le théâtre. Peu après, la division SIC de l'EMF3 releva le J6 de l'EMIA-FE pour prendre la tête de la conduite des SIC du 2<sup>e</sup> mandat.

Même si le SICF n'a pas été mis en place, les SIC français ont montré qu'ils étaient en mesure de soutenir tous les échelons de commandement d'une opération menée par une force aéroterrestre européenne de 4 000 hommes.



## ***EUFOR TCHAD/RCA 2008 : les limites de l'externalisation en opérations***

**COLONEL THIERRY POLLET,**

**CHEF DE LA DIVISION LOGISTIQUE DE L'ÉTAT-MAJOR DE FORCE N°3**

**L**es armées ont de plus en plus recours à l'externalisation afin de recentrer les militaires sur le cœur de métier et réduire les coûts. Mais, **externalisation et sous-traitance ne sont pas sans risque d'un point de vue opérationnel.**

L'externalisation appliquée à l'opération *EUFOR* a offert des capacités que les armées n'ont pas en propre et a évité d'engager certains moyens militaires. Localement, son impact économique a entretenu l'image de la force tout en l'exemptant de tracasseries juridiques et administratives.

Toutefois, *EUFOR* a montré que, selon le type de théâtre et d'engagement, l'externalisation a ses limites. En effet, la planification a souvent été mise à mal, exigeant de la force qu'elle opère tout en faisant face aux retards récurrents et au non respect des priorités d'acheminement. Ainsi un retard de 6 mois dans une livraison de barbelés a soumis le camp d'Abéché - des mois durant - à des vols quotidiens de ressources opérationnelles et à une exposition inutile de son personnel. En outre, cela a imposé une surcharge de gardiennage non prévue pour des effectifs déjà contraints.

D'autres incidents ont montré que la multiplicité des sous-traitants civils et le recours aux subdélégations diluent les responsabilités, privant le commandement de capacités de réaction faute de traçabilité.

Des prestations, pourtant plus « lisibles », ont dû leur aboutissement à l'intervention des armées en contradiction avec les fondements mêmes de l'externalisation. Dans une zone dont le contrôle était indispensable, le forage de puits a pris 7 mois de retard, rendant le déploiement d'un bataillon difficile

et incertain. Cet incident a mis en lumière d'autres risques liés à l'externalisation : pressions locales sur les artisans, fiabilité du matériel, absentéisme, etc. Sur ce dernier point, les sous-traitants n'étant pas soumis au code de la défense, leurs services en milieu hostile sont rendus souvent aléatoires.

En outre, la qualité des prestations n'est pas toujours au rendez-vous. Un transport s'est soldé par la détérioration de 2 centrales électriques privant le commandement de tout moyen de secours durant un mois. Il faut insister sur le fait que le problème reste entier même si des pénalités financières sont appliquées aux sous-traitants puisque celles-ci sont sans impact opérationnel.

Enfin, la sous-traitance n'offrait à *EUFOR* ni le choix des employés embauchés, ni des sous-traitants, la privant d'un levier opérationnel sur la population (plus de 50% des employés n'étaient pas Tchadiens).

L'externalisation n'a donc pas toujours été satisfaisante sauf dans certains domaines, bien identifiés, de la vie courante.

En opérations, **ni l'externalisation, ni la sanctuarisation de certaines fonctions ne semblent être la recette. Les choix doivent être faits au cas par cas, selon le contexte d'engagement et selon les risques que consent le commandement.** Pour autant, l'externalisation en OPEX semble plus adaptée aux théâtres stabilisés et doit être employée avec prudence lors des déploiements initiaux et des désengagements. Dès lors qu'elle est mise en œuvre, **l'externalisation doit faire l'objet d'une obligation de résultats.**



## La manœuvre globale en cours à la KFOR

Général de brigade Philippe LEONARD,  
Général adjoint au commandant de l'état-major de force n°3

Depuis maintenant plus d'un an, la KFOR conduit sa manœuvre globale en s'appuyant sur la mise en œuvre du concept d'*Effect Based Approach to Operations (EBAO)*. Actualisé à l'automne 2009 au moment de l'entrée en *Deterrent Presence*, l'*Operational Design* comprend quatre lignes d'opérations et trois phases pour lesquelles des points décisifs ont été définis.

L'atteinte de ces points décisifs passe par la réalisation d'effets qui sont évalués chaque mois à l'aide de *Measures of effectiveness (MOE)*. Cette évaluation, à laquelle contribuent activement les cinq *battle groups* multinationaux déployés sur le théâtre d'opérations, est présentée tous les mois, lors d'une *Commander's Mission Review*, au COM KFOR. Ce dernier l'utilise pour établir son appréciation mensuelle de situation adressée au COM JFC Naples et pour donner trimestriellement ses ordres à la KFOR, sous la forme de *FRAGOs* intitulés *Effects Tasks Orders (ETO)*.

Fortement structurant pour le travail de l'état-major de la KFOR, ce processus d'EBAO permet de coordonner l'action de l'ensemble des acteurs de la KFOR et de combiner les effets de toute(s) nature(s) (cinétiques et non cinétiques) afin d'atteindre l'état final recherché.

Après une période de rodage de quelques mois, ce processus s'est révélé bien adapté au rythme et à la nature d'une opération de stabilisation en phase finale dont le succès permet aujourd'hui d'envisager le retrait à moyen terme des forces de combat de l'OTAN du Kosovo.

### GLOSSAIRE (2)

**EMF** : état-major de force

**OHQ** : *Operation Headquarters*

**BTAC** : brigade de transmissions et d'appui au commandement

**RCA** : République centre africaine

**SICF** : système d'information pour le commandement des forces

**EMIA-FE** : état-major interarmées de force et d'entraînement

**EUFOR** : *European Force*

**OPEX** : opérations extérieures

**KFOR** : *Kosovo FORce*

**COM KFOR** : commandement *Kosovo FORce*

**COM JFC** : *Commandement des Forces Alliées Interarmées Naples*

**CFMF** : commandement de la force aéro-maritime française

**BCP** : bâtiments de projection et de commandement

**EM FRR** : état-major de force de réaction rapide

**CRR-FR** : corps de réaction rapide - France.

**DANEB** : détachement d'appui à la NEB

**NEB** : numérisation de l'espace de bataille

**EMAT** : état-major de l'armée de Terre

**STANAG** : *standardization agreement*

**OSSI** : officier de sécurité des systèmes d'information

**GSM** : *Global System for Mobile communications*

**CEMAT** : chef d'état-major de l'armée de Terre

# Le CFMF, un EMF « MARINE »

Lieutenant-colonel Jean PEREZ,  
CFMF/N0A PLAN1/DACOS L

Confrontée à des situations identiques aux autres armées, la Marine a été conduite naturellement à trouver des solutions similaires. Là où l'armée de Terre va cultiver la notion d'interarmes, la Marine travaillera principalement par domaine de lutte. Dans la logique actuelle d'EM permanents projetables, la Marine a créé le CFMF<sup>1</sup> au sein d'ALFAN à Toulon.

Si, par définition, le CFMF peut être comparé au CRR-FR, dans sa taille et son esprit, il est très proche des EMF. Agissant au niveau de l'un ou de l'autre, en national comme en international, son rythme d'engagement est également très élevé.

## UNE PARENTÉ STRUCTURELLE AVEC LE CRR-FR

La mission première du CFMF est d'armer un commandement de composante maritime. Il peut être identifié à un EM FRR de l'OTAN et à ce titre, il s'inscrit dans les programmes de formation et d'entraînement de l'Organisation. Articulés autour de trois pôles (opérationnel, soutien et fusion), tous les bureaux majeurs sont représentés et deux

sont spécifiques pour les opérations amphibies (N0A) et pour la guerre des mines (N0B).

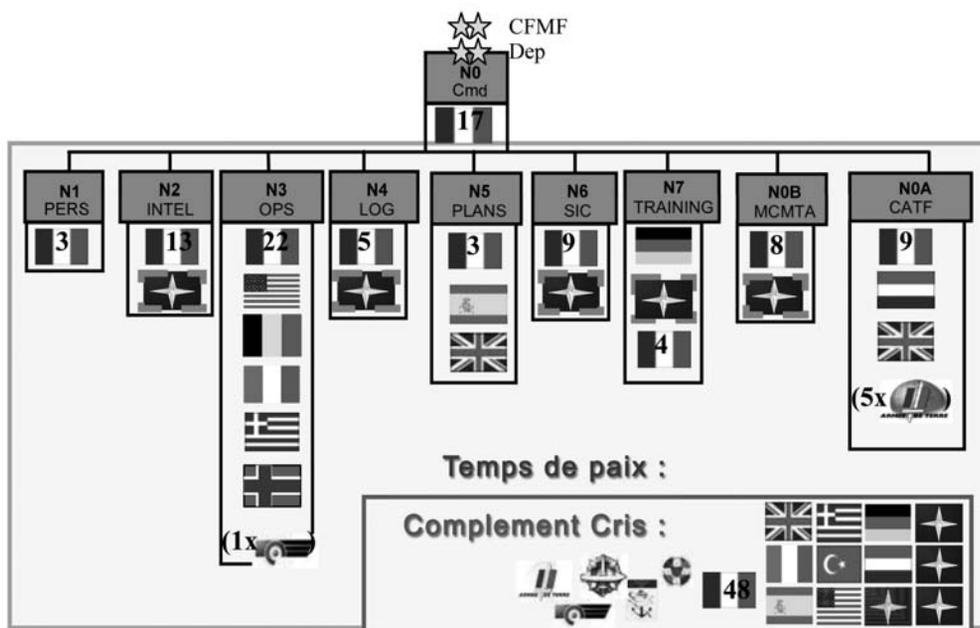
Autre point commun, il est forcément soutenu lors de ses déploiements par une structure externe. Ainsi, le CFMF bénéficie des capacités de commandement, de liaison, de soutien vie et sécurité des deux BCP.

## UNE PARENTÉ CULTURELLE ET UNE INTERACTION AVEC LES EMF

C'est toutefois avec les EMF que le CFMF peut davantage se comparer dans l'esprit, de part sa taille et sa légèreté<sup>2</sup>.

En effet, commandé par un contre-amiral, il est armé par 109 personnes en temps ordinaire et peut monter jusqu'à 170 avec ses renforts identifiés. Comme les EMF, il peut être conduit à composer sur plusieurs registres. Outre l'armement de MCC ou de COMANFOR, son contrat opérationnel inclut celui du commandement d'une force amphibie. En parallèle, il doit pouvoir également commander le groupe aéronaval et une opération de guerre des mines.

En cas de besoin en renfort d'officiers de l'armée de Terre, notamment dans le cadre des opérations amphibies, les EMF constituent son réservoir.



## UN RYTHME D'ACTIVITÉS SOUTENU

Les exercices ne sont qu'une partie des activités du CFMF.

En tant qu'EM FRR de l'OTAN, il prend son tour d'alerte comme le CRR-FR. Cela induit le cycle normal de préparation, d'entraînement, d'exercices de certification et de comptes-rendus de préparation. Il faut ajouter à cette liste les exercices nationaux comme LAGOON MINEX<sup>3</sup> et les missions opérationnelles nationales ou en alliance. Si le dernier déploiement « en urgence » a été l'opération BALISTE au Liban pendant

l'été 2006, le CFMF a assuré le commandement de la *Task Force 150*<sup>4</sup> en 2008/2009 et a conduit l'opération CHAMINOP<sup>5</sup>. Il prendra pour la première fois le commandement de l'opération ATLANTA au large de la Somalie tout en assurant à nouveau le déploiement opérationnel du porte-avions à l'automne 2010 (opération AGAPANTHE).

Enfin, tout comme ses *sisterships* terriens, le CFMF est un réservoir permanent de cadres pour les différentes opérations et missions de la Marine.

La parenté du CFMF avec le CRR-FR et surtout les EMF est évidente. Au-delà des intérêts communs, une

connaissance mutuelle doit davantage se développer. Le poids croissant des états-majors et des opérations interarmées ainsi que la restructuration de la chaîne opérationnelle de l'OTAN l'imposent.

1 On l'appelle plus communément le *FRMARFOR* (*French Maritime Force*).

2 Les EMF sont d'un volume comparable avec un effectif de 180 (hors escadron de quartier général) prévu dès l'été 2010, alors que le CRR FR compte environ 450 personnes dont 90 alliés (soit 20% de l'effectif).

3 PEAN : période d'entraînement de l'aéronautique navale.

4 *Volet maritime de l'opération Enduring Freedom*.

5 Opération de déminage de la Manche.

## TRIBUNE

# Les défis de l'interopérabilité

CHEF D'ESCADRON THIERRY THOZET, OFFICIER TRAITANT AU BUREAU PLANS  
DE LA DIVISION PLANS OPÉRATIONS DE L'ÉTAT-MAJOR DE FORCE N°3

La complexité croissante des contextes d'engagement des forces repousse progressivement les limites des «capacité(s) de plusieurs systèmes [...] à opérer ensemble grâce à la compatibilité de leurs organisations, doctrines, procédures, équipements et relations respectives». Ainsi définie, l'interopérabilité est un enjeu majeur pour un EMF armant un PC de niveau 2.

Où en est-on actuellement ?

Le cœur du défi consiste à harmoniser les procédures opérationnelles entre PC de niveaux 1 à 3. En s'appuyant sur les *STANAG* existants de l'OTAN, les actuels exercices GUIBERT et NEMESIS SWORD fournissent le cadre d'entraînement requis pour progresser.

Pour autant, la numérisation du champ de bataille exige l'intégration de systèmes d'information et de commandement (SICF, SIR, GRANITE,...), disparates par conception. Sous pilotage du DANEB, cette intégration sera testée demain entre SIOC français et britannique dans le cadre de FLANDRES 2011.

Le nouveau défi consiste en effet à subordonner deux brigades numérisées (FR et UK) au niveau divisionnaire. Certains domaines comme le *targeting* devront se donner les moyens d'opérer avec capteurs et vecteurs de nationalités, doctrines, équipements différents... mais néanmoins compatibles pour remplir une mission commune.



## La sécurité de l'information

LIEUTENANT-COLONEL JEAN-MICHEL HUDRY,

OFFICIER DE SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION DE L'ÉTAT-MAJOR DE FORCE N°3

**D**opé par les vecteurs modernes de transmission de l'information que sont l'Internet et la téléphonie mobile de nouvelle génération, le cyberspace jusque là réservé aux mondes économique et industriel s'est enrichi d'un domaine qu'il convient pourtant de préserver : celui de la guerre de l'information militaire. Etats et organisations mondiales ont donc rejoint la cohorte des grandes entreprises dans cette lutte contre la fuite de l'information qui, si elle provoque perte de savoir-faire et d'argent chez les uns, peut aussi aller dans les armées jusqu'à toucher l'intégrité physique du combattant si on ne la maîtrise pas.

C'est la raison pour laquelle nos états-majors ont été mis à contribution pour encadrer de façon plus ordonnée ce qui n'était jusqu'alors que des recommandations.

Cependant, la transformation des nouvelles directives relatives à la protection de l'information sensible en une

série d'actions de commandement sur le terrain même des opérations extérieures relève avant tout d'un profond changement des mentalités :

- commençons par rajouter au «pack vital» une formation à la sécurité dispensée à tous les niveaux ; à créer un «Certificat d'Aptitude aux Technologies de l'Information», véritable passeport NTIC nécessaire pour partir en opérations extérieures ;
- continuons par donner aux officiers de sécurité et aux OSSI un rôle essentiel dans la sensibilisation du personnel, la formation des acteurs de la sécurité, le contrôle de la mise en œuvre des mesures de protection. Le rôle de conseiller du chef en opérations n'est en effet pas anodin. De cette subordination directe dépendra la qualité de l'appréciation de la situation sécuritaire par le chef et des décisions d'adaptation possible des directives au terrain pour permettre à l'information de vivre tout en étant protégée.

Il en va du succès de notre «cyber-guerre» qui s'appuie plus que jamais sur une disponibilité rapide, une confidentialité accrue et une intégrité certaine des informations utiles à la mission. Restons vigilants et pragmatiques ! Internet et le GSM mal utilisés peuvent aujourd'hui mettre à mal nos opérations militaires, tuer nos camarades au contact de l'ennemi et même, mettre en difficulté la vie de nos familles restées en base arrière.

C'est bien contre de tels risques que le général CEMAT veut lutter et nous ordonne de suivre scrupuleusement des règles de conduite strictes mais nécessaires à notre protection.

C'est aussi pour y répondre efficacement que l'EMF3 a intégré, dans des séances d'information particulièrement ciblées avant les exercices et les départs en OPEX, une sensibilisation pratique à la nécessité de préserver et de protéger ses informations.



## NOS LECTEURS VOUS INFORMENT

### L'IRSEM : produire de la réflexion stratégique

COMMANDANT FRANÇOIS ANTONI, CID

**C**omment la France et son outil de défense doivent-ils répondre aux situations conflictuelles rencontrées ? Comment le faire pour jouer un rôle de premier plan dans le nouvel échiquier mondial ? Enfin, comment participer à la réflexion sur les concepts qui doivent y être associés ? Il faut «produire de la réflexion pour sortir de la sensation d'une impuissance relative à concevoir la stratégie

employée et répondre concrètement aux réalités des situations rencontrées»<sup>1</sup>. Il est plus que jamais nécessaire de se projeter dans le futur et, au travers d'une réflexion rigoureuse, de préparer la stratégie à mettre en œuvre dans «la guerre probable»<sup>2</sup>.





Dans un monde complexe et difficile à appréhender, les décideurs politiques et militaires doivent penser autrement et ne pas rester figés dans des concepts qui, parfois, peuvent devenir rapidement inadaptés. Voilà quelques éléments qui ont présidé à la création d'un nouvel institut militaire de recherche : l'IRSEM (Institut de Recherche stratégique de l'École Militaire). Le ministre de la Défense, monsieur Hervé MORIN, a officiellement présidé, à Paris fin 2009, à la création de ce «pôle universitaire de recherche», au sein de l'École militaire.

L'IRSEM doit regrouper les missions, moyens et fonctions de plusieurs centres de recherche qu'il a absorbé, dont le CEHD (Centre d'études d'histoire de la défense), le CHEAR (Centre des hautes études de l'armement), le CEREM (Centre d'Etudes et de Recherche de l'École Militaire), ainsi que ceux du C2SD (Centre d'études en Sciences Sociales de la Défense). Ce dernier était plus particulièrement chargé «d'encourager et de valoriser la recherche en sciences de l'homme (notamment sociologie, science politique, psychologie) sur les questions de défense». Cette fonction sera reprise par le secteur «défense et société», un des huit domaines de recherche de l'IRSEM.



Frédéric CHARILLON

Même si, fidèle aux enseignements de Thucydide, ce nouveau pôle de recherche doit s'appuyer sur une connaissance et une analyse de l'histoire, il est indispensable pour une institution moderne, ancrée dans son temps, de renforcer la recherche stratégique de défense française, pour, en lien avec les militaires, encourager la relève dans les esprits. À ce titre, les militaires doivent faire partager leur expérience de terrain,

en collaboration avec des chercheurs universitaires, dans des termes qui touchent les principaux acteurs : «il faut mettre en mots une réponse aux situations actuelles».

Si les missions de cet institut de recherche sont multiples, ses moyens humains (50 personnes, dont 35 chercheurs), matériels et financiers sont encore limités. Aussi, le Professeur Frédéric CHARILLON, directeur de l'IRSEM, s'applique-t-il à optimiser l'organisation de son nouveau centre d'études afin de renforcer la recherche stratégique. L'enjeu consiste, tout simplement, à relancer les études et la

réflexion stratégiques en France. Il faut «produire de la réflexion, sans reproduire, simplement, le travail des quatre centres intégrés, en renouvelant la pensée stratégique». Le but de l'IRSEM est clairement de fournir des éléments d'aide à la décision : «Si nous sommes libres de faire des recommandations, le décideur est alors libre de les trouver intéressantes ou non».

Frédéric CHARILLON met en avant le concept de validité des études stratégiques et des propositions faites par son institut : «Ce n'est qu'en s'appuyant sur des études scientifiques et en interrogeant un nombre suffisant d'acteurs qu'une idée novatrice ou un point de situation clair pourra obtenir l'adhésion et faire progresser la recherche ». Quatre missions prioritaires sont fixées par le Ministère : renforcer la recherche française en matière de défense, favoriser l'émergence d'une relève française en matière d'études stratégiques, assurer le rayonnement et la diffusion de la pensée stratégique française en Europe et à l'international et enfin soutenir l'enseignement militaire supérieur.

En partenariat avec plusieurs centres étrangers de recherche, mais aussi les universités ou entreprises françaises intéressées par ce domaine, l'IRSEM doit «produire et initier des études de qualité, encourager le renouvellement de la pensée stratégique en s'appuyant notamment sur la relève talentueuse, militaire et civile, qui existe en la matière, rayonner enfin, pour inscrire cet effort dans ce que le circuit international de l'analyse stratégique compte de plus prestigieux». Avec un budget annuel conséquent quasi exclusivement consacré à la recherche, l'IRSEM peut réaliser des consultations et lancer des bourses doctorales ou postdoctorales. Il vise à rassembler dans une même structure des universitaires travaillant sur des sujets intéressant le ministère de la défense, et bien entendu des chercheurs militaires.

Abordant des pistes de réflexion inédites, Frédéric CHARILLON souhaite inscrire les propositions de l'IRSEM «ni pour flatter, ni pour gêner», mais «pour apporter au débat des éléments constructifs issus d'une analyse scientifique étayée». Si, en règle générale, les guerres ont consisté en un simple affrontement ou un combat dans lequel les capacités militaires d'un état puissant doivent vaincre une menace aux formes variables, cette situation évolue.

La qualité individuelle essentielle du militaire français a toujours été sa capacité d'adaptation. L'outil de défense doit continuer, lui aussi, à s'adapter, à l'instar des concepts stratégiques qui y sont associés. L'IRSEM y participe directement.

1 Citation : Directeur Irsem.

2 Titre de l'ouvrage du général Vincent DESPORTES (Directeur du Collège Interarmées de Défense) : La guerre probable. édition economica 2007.

# DOCTRINE TACTIQUE

N°19

Revue d'études générales

## LA MANŒUVRE GLOBALE,

*cadre général  
de la contre rébellion*

MINISTÈRE  
DE LA DÉFENSEArmée  
de Terre

2010