

# HÉRACLÈS

JUILLET/AOÛT 2011

44

## ÉDITORIAL

Les conflits contemporains voient s'engager nos forces terrestres loin du territoire national, dans des missions compliquées. L'internationalisation et le durcissement des missions, la densification des dispositifs, les contraintes d'effectifs et de protection, ont entraîné des évolutions rapides dans les modes d'action et les capacités requises. Sur le même tempo, il a fallu mettre en regard les équipements, les armements, les doctrines, la préparation opérationnelle et la formation. Le retour d'expérience est ainsi devenu un outil majeur, voire central de ces évolutions. Le mot RETEX alimente d'ailleurs tout discours sur la recherche d'efficacité opérationnelle. Les *Lessons Learned* représentent une précieuse donnée d'échanges entre Alliés.

Or le RETEX ne procède ni d'intuitions ni d'impressions, mais d'une chaîne de compétences complète, d'un travail d'état-major exigeant, exhaustif et rigoureux. Ce travail est conduit avec détermination, toujours dans un idéal de réactivité, mais souvent et par la force des choses, dans une approche

persévérante avec souvent des enjeux budgétaires et techniques, voire commerciaux. Pour l'armée de Terre, des procédures d'identification, de validation et d'exploitation du RETEX ont été mises au point ces dernières années entre EMAT (pilote) et CDEF (coordinateur). Les forces et le CFT ainsi que la STAT constituent les deux autres acteurs majeurs du RETEX de l'armée de Terre, mais il y en a d'autres. Cette organisation du travail a fait ses preuves. Le changement de look global de nos forces, les nouveaux principes d'organisation, de préparation opérationnelle et de modes d'action dans les opérations l'attestent.

Le colonel Richoux, chef de la division recherche/RETEX au CDEF, a pris le poste de rédacteur en chef de ce numéro d'Héraclès pour vous en dire plus.

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

**Directeur de la publication :** Général de division Thierry OLLIVIER

**Officier pilote :** Colonel Hughes de BAZOUGES

**Rédacteur en chef :** Capitaine Gwenaëlle DENONIN

**Diffusion, relations avec les abonnés :** Major Claudine VACQUIER

**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



## Retex

- 3 Le Retour d'Expérience dans l'armée de Terre
- 4 Le processus d'élaboration du RETEX
- 5 L'exploitation ou la valorisation du RETEX
- 6 Aide-mémoire RETEX

## Etude de cas concret

- 7 Amélioration de la préparation opérationnelle par la réalisation de mémentos pratiques directement issus du RETEX
- 8 Mise en œuvre de la «boucle courte» par le CFT dans le cadre du RETEX de l'opération PAMIR
- 9 L'EMAT, pilote actif de la fonction RETEX
- 10 L'adaptation réactive, naissance d'une fonction

## Témoignages

- 11 Le CRFM, document-source fondamental
- 12 L'appropriation de la fonction RETEX par la TFL
- 13 La cellule 3A du CDEF au service de l'auto-évaluation des PC de brigade
- 14 Théâtre national - Le RETEX au service des FAG

## Tribune

- 15 Pour que la lumière des morts éclaire la marche des vivants...
- 17 L'approche globale
- 18 Les attentes d'un universitaire à l'égard du bureau «Recherche» du CDEF/DREX



## Le Retour d'Expérience dans l'armée de Terre

Colonel Nicolas RICHOUX  
Commandant de la division retour d'expérience

Le retour d'expérience (RETEX) est une discipline qui, dans sa forme actuelle, remonte à une dizaine d'années. Sa montée en puissance a été rendue nécessaire par la multiplication des opérations récentes mais surtout par leur durcissement. Ce phénomène s'est accéléré en France depuis 2007, avec la participation désormais sans « caveats » de la France aux opérations de l'OTAN en Afghanistan.

Le RETEX est par essence une analyse rétrospective des opérations en cours ou passées, théâtre national compris. Sa finalité est d'améliorer l'efficacité opérationnelle de nos forces engagées en opération mais aussi de permettre l'adaptation de l'outil de défense dans les trois domaines que sont la doctrine, les équipements et la préparation opérationnelle. Pour cela, le RETEX analyse sans concession nos forces avec leurs points forts (bonnes pratiques) mais aussi leurs faiblesses et propose les mesures correctives nécessaires.

Créé en 2004, le centre de doctrine d'emploi des forces (CDEF) est au cœur du processus RETEX. Placé sous l'autorité directe du CEMAT, il est responsable de la coordination de ce processus pour l'armée de Terre. Il appuie son action sur la division recherche et retour d'expérience (DREX) et sur un réseau constitué pour l'essentiel des grands commandements et des écoles, des directions et des services, de l'armée de l'Air et de la marine, en lien avec l'EMA/emploi/RETEX, et sans oublier nos principaux partenaires étrangers. 500 nouveaux enseignements environ sont traités tous les ans selon un processus strictement formalisé et validé *in fine* par l'EMAT.

Le RETEX transite intégralement par la DREX, organisme dédié et par essence coordinateur, dont la vocation est de « traquer » les enseignements, de lire et d'exploiter tous les comptes rendus de fin de mission (CRFM) et de veiller à la bonne mise en œuvre des mesures correctives, en liaison avec la communauté RETEX. Il est donc indispensable que

tous les CRFM lui soient adressés et que la DREX soit rapidement au courant de tout évènement particulier en opérations ou toute observation générale ayant un impact potentiel sur la capacité opérationnelle des forces terrestres. Les bonnes pratiques ne doivent pas être négligées. Elles font l'objet de synthèses largement diffusées.

Le RETEX comporte plusieurs écueils qu'il convient d'éviter :

- il questionne sur l'efficacité de nos propres forces. En ce sens, sa dimension introspective peut être mal perçue car chaque individu comme chaque entité peut avoir un penchant naturel à éviter l'analyse de ses propres faiblesses par crainte de les voir exposées ;
- relevant du domaine de l'emploi, cette fonction nécessite du bon sens et une expérience opérationnelle que chacun croit détenir, et ce phénomène d'appropriation est exacerbé par le pouvoir que confère la détention de l'information. Or il convient de rappeler ici que ce qui est omis d'être transmis au CDEF n'a que très peu de chance d'être exploité ;
- le RETEX, comme le RENS, se partage mal, avec nos alliés notamment. L'excès de dissimulation comme de classification entrave sa large diffusion à l'ensemble de nos forces et restreint les possibilités d'échanges « donnant/donnant » avec nos partenaires ;
- enfin, le rythme soutenu de nos activités professionnelles en métropole comme en opération, peut conduire certains acteurs à négliger les obligations dues au RETEX, qui passe parfois au deuxième plan des priorités. C'est oublier qu'il peut avoir une incidence majeure sur l'efficacité opérationnelle de nos forces, et qu'un RETEX bien exploité est de nature à épargner tant le sang de nos soldats que le budget de la Défense.

## Le processus d'élaboration du RETEX

Capitaine Mathieu Le MORVAN, BEO/DREX/CDEF

L'objectif du RETEX est d'améliorer la capacité opérationnelle des forces. Au sein de l'armée de Terre, il doit permettre de procéder aux ajustements estimés nécessaires, d'éclairer les décisions et d'alimenter la réflexion prospective dans les trois domaines suivants : la doctrine d'emploi des forces terrestres, la formation et l'entraînement ainsi que les équipements.

Les trois principes fondateurs du processus RETEX sont :

- la subsidiarité, chacun traitant le RETEX à son niveau et dans son périmètre de responsabilité ;
- la simplicité, le travail en réseau décentralisé permettant de raccourcir les délais en termes d'échanges de l'information ;
- le pragmatisme, chaque cas particulier pouvant provoquer la constitution d'une organisation *ad hoc* sur la base du réseau permanent.

Le processus RETEX est une démarche prospective, continue, systématique et itérative qui s'applique aux opérations et aux exercices majeurs. S'appuyant sur le passé récent et sur les actions en cours, il permet de tirer parti de toute activité opérationnelle pour préparer l'avenir. Il ne s'agit pas seulement de corriger les déficiences, mais également de souligner les bonnes pratiques et de diffuser les innovations.

Le RETEX s'applique principalement aux opérations et aux exercices auxquels participent les forces terrestres françaises, mais aussi à certaines expériences opérationnelles étrangères. En revanche, le RETEX ne couvre pas tous les domaines de la vie courante, notamment les domaines organiques et se distingue par là du pilotage et de la démarche qualité. De même, lors des opérations, tout ce qui concerne l'ajustement des dispositifs et des directives en cours d'action ne constitue pas non plus généralement du RETEX, mais relève de la conduite.

Le processus RETEX distingue deux phases distinctes, ***l'identification et l'exploitation des enseignements***, conduites respectivement par le Bureau Enseignements des Opérations (BEO) et le Bureau Exploitation (BEX).

***La première phase (BEO) concerne l'identification des enseignements d'une opération ou d'un exercice. Elle se décline elle-même en trois étapes : le recueil des faits, leur analyse et l'élaboration des enseignements.***

Les informations utiles au RETEX proviennent pour l'essentiel des comptes-rendus de fin de mission (CRFM), de relèves d'unités tournantes ou d'exercices ainsi que des témoignages individuels oraux (chefs de corps, officiers détachés, etc.). D'autres documents représentent une source importante d'informations : les comptes-rendus d'opération ponctuelle (CROP), les documents opérationnels (ordres d'opération), les comptes-rendus quotidiens (CRQ) et hebdomadaires (CRH). Enfin, les missions RETEX conduites périodiquement sur les théâtres permettent de répondre à un besoin d'information par un recueil méthodique *in situ* et une étude approfondie, souvent pour mieux comprendre un problème spécifique et en faciliter sa résolution.

Les documents sources du RETEX sont analysés afin de comparer, recouper ou regrouper les informations en vue d'établir un constat. Le caractère démonstratif du processus d'identification est particulièrement primordial, car il s'agit de mettre en perspective des enseignements pertinents démontrés par des faits ou des chiffres précis. Validés par le général commandant le CDEF au cours de réunions trimestrielles dénommées comités d'identification (COMIDENTIF), les enseignements sont ensuite immédiatement diffusés jusqu'au niveau brigade et sont aussi mis en ligne sur la GED RETEX<sup>1</sup>.

**Le traitement individuel de chaque enseignement relève ensuite du Bureau Exploitation.**

<sup>1</sup> GED RETEX : Gestion Electronique de Données de Retour d'Expérience

# L'exploitation ou la valorisation du RETEX

Colonel Christian GREYFIÉ de BELLECOMBE

**A**près la validation des fiches d'enseignement débute l'exploitation. Cette phase consiste à valoriser les enseignements identifiés par le réseau RETEX de l'armée de Terre à travers la mise en œuvre de mesures concrètes coordonnées par le bureau exploitation (BEX) de la DREX.

Cette exploitation se fait à deux niveaux :

- diffusion des fiches par la voie hiérarchique et les recueils RETEX mis en ligne ;
- **étude et mise en œuvre de mesures à prendre par le réseau RETEX.**

Par délégation de l'EMAT, le BEX coordonne **le réseau RETEX** qui comprend des représentants des grands organismes de l'armée de Terre (EMAT, CFT, DRHAT, écoles d'armes, STAT, etc.) et de l'interarmées (EMA, SCA, SIMMT, théâtres d'opérations). En effet certains sujets ne peuvent être traités qu'en interarmées.

## Le processus

Pour chaque fiche d'enseignements établie par la DREX ou un autre organisme, le BEX propose des recommandations qui font l'objet d'échanges avec le réseau, principalement par courriels.

La synthèse des mesures prises et à prendre est présentée 3 fois par an lors des comités exécutifs COMEX (octobre, mars et juin) au général sous-chef emploi-soutien de l'EMAT. Enfin, les décisions prises sont validées par un procès verbal rédigé sous timbre EMAT.

## Le suivi des dossiers

Grâce à une application spécifique, le BEX garde la mémoire de tous les enseignements traités depuis sa création en 2005. Un enseignement est suivi jusqu'à sa clôture qui intervient :

- à l'issue de sa diffusion lorsque transmis à titre d'information ;
- lorsqu'il relève d'un autre processus : c'est le cas des équipements suivis dans le cadre de l'évolution des

programmes ou par **l'adaptation réactive** dirigée par le bureau programmes et systèmes d'armes (BPSA/EMAT) dont le BEX assure le secrétariat ;

- après la mise en place confirmée des mesures nécessaires (modification du TUEM<sup>1</sup>, par exemple).

Dans tous les cas la clôture d'un dossier ne se fait qu'après l'accord express de l'EMAT.

Certains enseignements sont placés en attente jusqu'au cycle suivant pour plusieurs raisons :

- la mesure corrective ne peut être mise en œuvre compte tenu des délais entre chaque COMEX. C'est l'exemple de la rédaction d'une étude doctrinale ;
- la clôture n'interviendra que lorsque les résultats de la mesure prise confirmeront qu'elle a bien résolu le problème identifié. Ainsi la plus value apportée par le SOUVIM 2 dans la lutte contre IED ne sera confirmée que lorsque les premiers RETEX viendront confirmer (ou non) qu'il répond au besoin exprimé.

**Le RETEX d'origine étrangère** représente environ 10% des enseignements traités par le BEX. Ces fiches sont incluses dans les recueils mis en ligne.

**Le RETEX dit positif** illustre les bonnes pratiques utilisées par nos unités en opérations. Cela représente environ 1/3 des nouveaux enseignements, principalement dans le domaine de la doctrine. La tendance générale confirme l'adéquation de notre doctrine aux opérations de contre-insurrection menées en Afghanistan.

**Pour conclure**, le BEX a traité environ 400 enseignements pour l'année 2009-2010. La grande majorité a connu une large diffusion grâce aux recueils RETEX (disponible sur le site du CDEF : [www.cdef.terre.defense.gouv.fr](http://www.cdef.terre.defense.gouv.fr)) et dont une version simplifiée existe en anglais. La tendance actuelle montre une satisfaction croissante au regard des équipements et un nombre plus élevé de questions liées à l'interarmées, comme l'appui aérien.

<sup>1</sup> TUEM : Tableau Unique Effectifs et Matériels

## Aide-mémoire RETEX

**Chef de bataillon Benoît THIELLEUX**  
Bureau des enseignements opérationnels

Le lecteur trouvera aisément sur le portail du CEDF toutes les informations traitant du RETEX grâce aux onglets consacrés :

- aux **directives RETEX de l'armée de Terre** et des armées ;
- à l'**identification des enseignements** (synthèses des enseignements, PV des comités d'identifications, publications du RETEX) ;
- à l'**exploitation des enseignements** (PV des comités exécutifs du RETEX, PV des comités directeurs du RETEX et plans d'action annuels du RETEX) ;
- à la **gestion électronique de documents (GED)** ;
- à l'**annuaire RETEX**.

La **GED** est une application qui a pour but de recueillir les faits ainsi que les enseignements tirés au cours des engagements opérationnels et des exercices d'entraînement, passés ou récents, conduits par des forces françaises et étrangères.

Ces enseignements sont recherchés dans toutes les fonctions opérationnelles et tous les domaines relatifs aux opérations.

L'application permet :

- ✓ de recueillir les faits et enseignements tirés lors des opérations ou exercices de l'armée de Terre ;
- ✓ de caractériser les faits et enseignements à l'aide de critères (domaine, théâtre, niveau, degré de confidentialité, etc.) ;
- ✓ d'effectuer une recherche des faits et des enseignements RETEX, sur tout ou partie des critères, ainsi que sur une période donnée ;
- ✓ d'éditer et exporter les résultats de la recherche ;
- ✓ de lier les enseignements aux faits.

L'ensemble des documents recueillis dans cette base est de classification **diffusion restreinte**.

Cette application offre en outre :

- ✓ un fonctionnement sous architecture Web (intranet) ;
- ✓ une capacité de stockage plus importante et sans altération des performances du logiciel ;



- ✓ un moteur de recherche performant afin de collationner l'ensemble des documents les plus pertinents ;
- ✓ un travail collaboratif (échange de renseignements) ;
- ✓ une gestion des droits d'accès spécifiques sur les champs de l'application mais aussi sur les documents saisis ;
- ✓ une automatisation de l'ensemble du processus RETEX.



## Amélioration de la préparation opérationnelle par la réalisation de mémentos pratiques directement issus du RETEX

Colonel Pascal ZIEGLER, CDEF/DDo/B. ENG IA

**E**n dehors des études doctrinales qui sont décidées annuellement au comité directeur des études opérationnelles pour le cycle à venir et qui intègrent le RETEX centralisé, la division doctrine (DDo) du CDEF participe de façon occasionnelle à l'amélioration de la préparation opérationnelle.

Ce travail, sur relativement court préavis et en fonction des besoins exprimés par les forces, a pour objectif de produire des mémentos directement exploitables tant sur les théâtres d'opération que lors de la préparation à la projection. Cependant, leur pertinence et leur efficacité restent de courte durée sans une mise à jour régulière, compte tenu des évolutions opérationnelles sur le théâtre ; celles-ci peuvent toucher aussi bien à l'évolution des missions, au changement de limites de zone d'opération, aux effectifs projetés consentis qu'à des modifications de structures des états-majors comme des bataillons.

Prenant en compte les priorités fixées et les urgences définies, la rédaction de ces mémentos peut se concevoir essentiellement sous deux approches. La première tient compte d'un document préexistant sur le théâtre, travail d'un état-major ou d'un groupement tactique interarmes en ayant éprouvé le besoin. Il s'agit alors pour la division doctrine de se l'approprier, de le réorganiser si nécessaire et de l'aménager en observant un juste équilibre entre la réalité de l'opération, les aspects doctrinaux réglementaires et les évolutions sur le terrain. A ce sujet, un dialogue étroit entre l'état-major projeté, des officiers ayant récemment servi sur le théâtre (ou ayant une connaissance fine de la situation) et le traitant

de la DDo, est permanent. C'est la procédure qui a été suivie pour la conception du memento portant sur le fonctionnement de l'état-major de la TFL (août 2010).

Dans le cas d'une autre méthode voyant la réalisation complète d'une étude sur le théâtre, l'apport supplémentaire d'éléments doctrinaux n'est pas requis, ceux-ci ayant déjà été pris en compte (cas des mémentos du BATHELICO en Afghanistan [1<sup>er</sup> trimestre 2011]).

La seconde approche consiste à rédiger un memento *ex nihilo*. Bénéficiant des RETEX des groupements tactiques interarmes successifs, de contacts permanents sur le théâtre ainsi que de la possibilité d'effectuer un rapide audit sur place, un officier de la DDo doit alors rédiger en temps contraint un memento le plus concret possible et à jour pour la force projetée (c'est le cas de la conception des mémentos pour les GTIA KAPISA et SUROBI [janvier 2011] ainsi que pour le BATLOG [en cours de parution]). Certes, ce document, comme pour le premier cas, sert à l'unité sur le théâtre d'opération mais son utilité première trouve sa finalité sur le territoire national lors de la mise en condition avant projection.

Le seul écueil qui doit être encore résolu réside dans la mise à jour de ces mémentos (selon quelle fréquence et sous quelle responsabilité), gardant à l'esprit que ceux-ci doivent rester avant tout pérennes au profit de la force ou de l'état major sur le point d'être projetés, et non de ceux qui sont déjà sur la zone d'opération et donc en partie responsables de leur actualisation.

## Mise en œuvre de la « boucle courte » par le CFT dans le cadre du RETEX de l'opération PAMIR

Colonel Christian ROLLIER CFT/EM/DIV PREPA OPS

En lien direct avec les théâtres, s'appuyant sur les « G » fonctionnels de l'état-major, **le commandement des forces terrestres (CFT) agit dans le cadre d'une boucle courte RETEX** permettant la mise en œuvre dans des délais réduits de décisions prises par le COMFT.

Le CFT agit dans le cadre du soutien général des opérations (génération de forces, programmation, soutien), des capacités opérationnelles de la force, et de sa préparation à l'engagement opérationnel. Les informations issues des nombreux documents produits par les théâtres, des visites d'autorités, d'inspections, de missions particulières, de témoignages et de séminaires, alimentent le processus RETEX.

Tous les éléments identifiés « formation/instruction/entraînement » sont transmis simultanément à la section mise en condition avant projection, aux bureaux « Métier » du CFT, ainsi qu'au CCPF<sup>1</sup> et au DAO<sup>2</sup> afin d'actualiser et d'améliorer les préparations en cours. Assurant un rôle de conseiller et de coordonnateur, le CCPF agit directement sur les centres d'entraînement spécialisés (CES) et sur les unités qui s'y entraînent.

Exemple emblématique, **la création du Détachement d'Assistance Opérationnelle – Afghanistan (DAO-A)** relève de ce processus qui a permis de doter rapidement les FT d'un centre d'expertise dédié à l'Afghanistan pour améliorer la préparation de nos unités. Créé à l'été 2009, au 1<sup>er</sup> RCA, il organise des stages et des exercices adaptés aux formations projetées (OMLT, SGTIA,

BATLOG). Il dispose du parc d'entraînement de Canjuers, avec des équipements spécifiques Afghanistan, et il utilise une infrastructure adaptée (FOB<sup>3</sup> du Villars).

Le DAO-A a pour mission, au profit des unités, de :

- capitaliser et diffuser le RETEX pour systématiser les bonnes pratiques ;
- tenir à jour la documentation opérationnelle du théâtre (plans, ordres, ROE<sup>4</sup>, archives opérationnelles) ;
- fournir des équipes de marque pour conseiller les brigades tout au long des MCP ;
- piloter les **détachements d'instruction opérationnelle (DIO)**.

Les DIO, issus des RETEX sur la MCP, sont des structures temporaires composées d'hommes rentrant du théâtre, dont la mission consiste à diffuser cette expérience récente en participant directement à l'instruction des unités en cours de MCP.

Les impacts de la boucle courte sont nombreux et permanents, touchant les structures, les équipements, la préparation opérationnelle de tous les domaines : l'armement, l'optique, la cynotechnie, les JFAC, les SIC, la NEB, la MAI, le C-IED, l'ISTAR, etc.

Ainsi le DAO-A s'appuie sur l'actualisation des plans d'opérations

du théâtre pour faire travailler à l'identique les détachements à Canjuers (procédures, savoir-faire). Exploitant les comptes-rendus immédiats du théâtre, il est en mesure de faire évoluer rapidement les exercices tactiques (attaques IED, attaques des détachements isolés amis, relations avec la population, etc.), ou, en liaison avec les centres d'expertise blindée et infanterie/missile, d'adapter les parcours de tirs. Les engagements en Afghanistan ont ainsi modifié les structures du groupe, nécessitant l'acquisition et la maîtrise de la MINIMI 7.62, du VAB TOP LGA 40<sup>5</sup>, du HK 417<sup>6</sup>, de la JIM LR<sup>7</sup>.

S'appuyant sur la boucle courte RETEX du CFT, gage de réactivité et d'efficacité, le binôme DAO/DIO prépare et appuie les MCP, assurant le *mentoring* durant toute la phase de préparation, assurant ainsi un entraînement performant à nos unités.

1 Commandement des centres de préparation des forces (les centres d'entraînement spécialisés)

2 Détachement d'Assistance Opérationnelle

3 Forward operational base

4 Rules of engagement

5 Tourelleau télé-opéré (12.7 mm) avec lance-grenades automatique de 40 mm

6 Remplaçant du FRF2

7 Jumelles thermique avec GPS



## L'EMAT, pilote actif de la fonction RETEX

Colonel Pierre ESNault/EMAT/MGAT/ES/B.EMPLOI

Le sous chef emploi-soutien (SCES) de l'EMAT est responsable de la cohérence d'ensemble du RETEX dans l'armée de Terre. Co-président, avec le général commandant le CDEF, des comités exécutifs du RETEX, il assure le lien entre la communauté dédiée de l'armée de Terre et l'interarmées, dans un contexte dominé par les opérations extérieures qui constituent la source principale des enseignements actuels. Ce rôle est accru du fait de l'interarmement d'un nombre croissant de fonctions opérationnelles. En outre, ce besoin de cohérence est d'autant plus fort qu'il est étroitement lié au processus d'adaptation réactive, qui traduit le plus souvent une exploitation efficace et rapide de RETEX avérés. S'il est aisé de traduire concrètement ces processus aujourd'hui très performants, tant les équipements ont évolué récemment en Afghanistan, les réalisations relevant d'autres processus sont parfois plus méconnus.

Schématiquement, l'implication du SCES s'exerce de trois manières :

- arbitrage traduit en décisions, généralement en comité exécutif, lorsqu'un sujet le nécessite.
- ❖
- Les quelques exemples suivants, récents et volontairement variés, illustrent bien ces rôles d'échelon de synthèse, de mise en perspective et de décision du SCES.
- Suite au besoin identifié sur plusieurs théâtres de bénéficier, dans le cadre de la condition du personnel en opérations, de meilleures liaisons Internet, l'EMA a agréé la création d'un groupe de travail, qui, outre les pistes d'amélioration de ces liaisons, s'attache aussi à élaborer une politique en la matière (quel service, avec quelles limites ?).
  - Un travail d'état major entre EMAT et EMA débouche sur l'inscription en poste permanent du LEGAD en Guyane, en lieu et place d'une mission de courte durée devenue handicapante pour le COMSUP en regard de l'opération HARPIE.
  - Les brancards français n'étant pas idéalement adaptés au théâtre afghan (toile difficile à nettoyer, inadéquation à l'ergonomie des hélicoptères américains), le théâtre et le détachement d'assistance opérationnelle de Canjuers ont été rapidement dotés de brancards en polyester mieux adaptés.
  - Les mitrailleuses AANF1 s'usent rapidement et n'étant plus complètement soutenues, le SCES ordonne de doter le théâtre afghan des armes nécessaires à une capacité opérationnelle maximum des AMX 10RC déployés, par prélèvement sur un parc initialement sanctuarisé, destiné à être modifié en vue d'équiper le VBCI.
- Au-delà de ces exemples, l'EMAT s'implique actuellement fortement :
- pour capitaliser le RETEX lié à des bonnes pratiques ou modes d'actions ayant démontré leur efficacité au combat en confiant des études à caractère doctrinal, généralement aux DEP des écoles, afin que les enseignements des opérations en cours se traduisent in fine par des leçons apprises par tous ;
  - pour compléter l'effort naturellement conduit sur les OPEX, en orientant le RETEX sur le territoire national, les grands exercices, et surtout nos alliés, avec lesquels de vrais partenariats commencent à se développer.
- L'armée de Terre a beaucoup avancé en matière de continuum RETEX/adaptation réactive. La dynamique est bonne et constitue un atout de l'armée de Terre, au service de ses soldats engagés en opérations.

## L'adaptation réactive, naissance d'une fonction

Colonel Hervé DOUSSAU/STAT/BPSA

4 mars 2008.

Le CEMAT signe l'acte de naissance de l'adaptation réactive<sup>1</sup> (AR) : une lettre, validant l'étude qui lui est jointe<sup>2</sup>,

- constate que dans le contexte d'engagement du moment « *le rythme de renouvellement des parcs [...] ne peut suivre [...] le rythme de mutation des menaces même si la politique d'équipement les anticipe.* »

- ordonne « *la création d'une équipe de projet pluridisciplinaire* » pour « *mettre en œuvre, dans des délais très brefs, des solutions optimisées aptes à rétablir la supériorité opérationnelle d'une force.* »

Tous les procédés visant à acquérir ou à adapter rapidement un équipement en réponse ou en anticipation du besoin d'un théâtre font donc l'adaptation réactive. Certes, l'armée de Terre faisait déjà sans le savoir de l'adaptation réactive, comme monsieur Jourdain de la prose, mais les initiatives individuelles ne peuvent remplacer la capacité de la chaîne équipement, ni suffire à un effort coordonné. Leur version « bricolage local » se traduit même souvent par des progrès illusoire et des dangers importants. Obligation est donc faite à l'EMAT, au

CFT, au CDEF, à la SIMMT et à la STAT de confronter mensuellement sur ce sujet les hommes qui ont connaissance du souhaitable avec ceux qui savent le possible. L'équipe d'adaptation réactive ainsi formée, avec un invité permanent de la DGA pour la compétence « acquisition », a trouvé un mode de fonctionnement efficace et, sur de très nombreuses affaires poussées plus ou moins avant, en a vu déboucher une centaine. Suivons en le schéma.

Au commencement de toute action d'équipement est **l'expression du besoin**. En AR, celui-ci provient majoritairement de la chaîne RETEX, et l'équipe AR est *de facto* son bras armé pour le traitement des enseignements portant sur l'équipement. Le traitement de celui-ci, onéreux et impliquant l'EMA et la DGA ou la SIMMT, est en général plus lourd que celui des autres enseignements. Mais le mandat de l'AR lui impose aussi de traiter hors RETEX les menaces émergentes ou les décisions de projection de nouveau matériel. De plus, des liens complémentaires avec les théâtres sont nécessaires pour préciser et prioriser le besoin. En effet, si l'emploi et l'entraînement font manifestement partie de la culture commune des terriens, il en va autrement de l'équipement dont le

besoin est plus difficile à exprimer de façon précise en restant fondé sur l'effet à obtenir<sup>3</sup>.

Après l'étude en équipe, le processus est finalisé par **la réponse au besoin**. Le cycle d'un processus d'équipement est ordinairement très long. En AR, tout ce qui permet de le raccourcir est exploité, en acceptant les risques corollaires : adéquation moins scrupuleuse au besoin ; mélange d'achats, de fabrication industrielle et de fabrication interne à la défense ; essais limités et procédures d'acquisition exceptionnelles. L'une d'elles, l'urgence opérationnelle (UO), mérite à son tour d'être précisée car elle séduit : cette procédure puissante, déclenchée exclusivement par le CEMA, est utilisée quand les autres procédés ne peuvent suffire. Il est donc plus pertinent de demander « l'étude en AR » que « l'acquisition en UO » qui relève de l'*ultima ratio* du CEMAT. La notion de « raccourci » (1 à 2 ans) semble peut-être longue pour les forces au contact, mais les progrès sont réels.

<sup>1</sup> Lettre N° 179 /DEF/EMAT/PP/BPSA/ES.  
Objet : adaptation réactive.

<sup>2</sup> Fiche N°37/DEF/EMAT/PP/BPSA/ES du 19 février 2008.

<sup>3</sup> A l'exception notable de la fonction aéromobilité, rompue à l'exercice.

## Le CRFM, DOCUMENT-SOURCE FONDAMENTAL

Général de Brigade Xavier de WOILLEMONT,  
ancien REP FRANCE

**A** deux mois de rédiger mon compte-rendu de fin de mission (CRFM), la revue *Héraclès* dans sa clairvoyance m'a sollicité pour écrire un article sur ledit CRFM, ce qui m'a plongé par anticipation dans les mêmes affres : que dire et comment ?

A y bien réfléchi, le CRFM est un exercice bénéfique et indispensable à plusieurs titres :

- Il oblige à la synthèse et au bilan. Pris par les mille occupations et décisions quotidiennes, le chef militaire en opérations n'a que peu l'occasion de s'accorder une pause et de s'astreindre à un travail de synthèse, rassemblant les multiples actions conduites, projets engagés ou aboutis pour en dégager les lignes de force et l'essentiel. Puis pour en évaluer le plus lucidement possible les réussites et les échecs.
- Il alimente le RETEX, essentiel pour notre performance en opérations et notre adaptation continue. A court terme, le CRFM doit être utilisé par les unités en phase de préparation opérationnelle, pour fixer l'esprit et les priorités de la mission. Ainsi pour l'opération DAMAN, l'équilibre entre une exigence militaire très forte et la

capacité à faire accepter le contingent français par son environnement (FINUL, armée libanaise et population) est aujourd'hui la clé du succès, et l'esprit à inculquer aux unités avant leur projection. A plus long terme, il alimente et éclaire la prise de décision sur l'évolution de la force. Au Liban, le retrait des Leclerc a en partie été justifié par les nuisances provoquées pour la population, par la progressive restriction de leur emploi et par l'évolution du contexte dont le déploiement effectif de l'armée libanaise au Sud Liban. Tout cela était remonté par la chaîne RETEX et via les CRFM.

- il fait travail de mémoire. D'abord pour l'exécution de la mission, nos rotations (en particulier celles des militaires français) toujours trop rapides sont un vrai facteur de faiblesse. Le temps de vraiment connaître et comprendre et nous voila sur le départ ! Cela est particulièrement sensible à l'égard de la population, de nos partenaires militaires libanais mais aussi, et peut-être surtout, dans une mission comme la FINUL, à l'égard de nos interlocuteurs des branches civiles qui, eux, bénéficient de la durée. Ensuite pour la mémoire longue. Si

certains chefs militaires ont retrouvé le goût et l'énergie de l'écriture, ils ne sont pas légion. Au moins, l'exercice imposé du CRFM nous oblige-t-il tous à constituer des archives militaires sur lesquelles pourront plus tard s'appuyer les travaux d'histoire.

Pour être réellement utile et exploitable, le CRFM doit répondre à certaines conditions :

- être rédigé suffisamment en avance, afin de pouvoir bénéficier au successeur lors de sa phase de préparation ;
- s'interdire le panégyrique, ou du moins le contenir dans des limites décentes. Tous les succès sont à m'attribuer, tous les échecs sont dus aux autres, subordonnés obtus comme chefs peu éclairés, sans parler des états-majors et des soutiens !
- être de diffusion suffisamment confidentielle pour autoriser la liberté de ton mais pas trop pour pouvoir être utile au plus grand nombre.





- Contenir des propositions, des choix et des priorités. Il est attendu du chef militaire qu'il s'engage, le CRFM en est l'occasion.

Pour finir, l'expérience de la FINUL m'a donné de découvrir les bénéfices de la démarche de RETEX en milieu multinational.

- Moyen acceptable par tous d'amélioration du niveau opérationnel des unités. La Finul est souvent présentée, à juste titre, comme la mission la plus robuste des NU. Ce qui, en clair, signifie la plus crédible militairement tant par les contingents déployés que par sa structure de commandement.

Depuis l'été 2010, la FINUL a créé un J7 en charge du training et des AAR. Après chaque incident, une séance d'AAR est conduite puis les enseignements et recommandations disséminés dans la force. Ainsi est-on parvenu, tout en respectant les susceptibilités nationales, toujours vives en milieu multinational, à rendre beaucoup plus mobiles des bataillons qui privilégiaient les dispositifs statiques, à mieux prévenir les incidents en partageant les bonnes pratiques mises en œuvre par tel bataillon, et à mieux maîtriser et contenir ces incidents en améliorant notre réactivité.

- Biais de coopération avec l'armée libanaise. La FINUL a étendu la

pratique des AAR en y invitant l'armée libanaise. Au début surpris par la démarche, qu'ils assimilaient à une séance de critique, nos homologues libanais ont finalement joué le jeu et, là encore, des messages sont passés et la coopération quotidienne s'en trouve renforcée.



Alors, *pensum* (au sens littéral, surcroît de travail exigé d'un écolier pour le punir) ou travail salutaire, le CRFM est un exercice imposé et nécessaire, auquel je vais maintenant m'atteler.

## L'appropriation de la fonction RETEX par la TFL

Colonel Thierry LAVAL, Sous-chef d'état-major/TF L3

**E**ngagée en Afghanistan de novembre 2010 à mai 2011, la *Task force* La Fayette 3 (TF LF3) témoigne de l'efficacité des divers volets du RETEX.

Les publications du CDEF ont facilité la préparation opérationnelle de l'état-major. Les cahiers de la recherche et ceux de la réflexion doctrinale ont, en effet, apporté le recul d'opérations conduites dans le passé. La lecture détaillée de la doctrine de contre rébellion (FT-13 - EMP 20.123), complétée de celle des comptes-rendus de fin de mission des mandats précédents, a parachevé l'appropriation de la mission.

Dans l'action, la doctrine, issue du RETEX, a souvent servi de guide car elle permet de revenir aux fondamentaux pour concevoir de nouvelles organisations capables de gérer la complexité d'une force comme la TF LF.

A titre d'exemple, la mise en œuvre des très nombreux capteurs renseignement de la TF LF3 a été organisée en déclinant le concept du renseignement des forces terrestres (RENS 10.001), le manuel du bataillon de renseignement multi capteurs et le manuel de l'unité de renseignement de brigade (URB, RENS 35-101).





Toutefois, la chaîne RETEX nécessite un investissement tout particulier du commandement. Contrairement à la *combined joint task force* (CJTF) 101<sup>st</sup> sous laquelle la TF LF a opéré jusqu'en mai 2011, il n'y pas de poste spécifiquement identifié pour piloter et conduire le processus RETEX. Pour la TF LF3, cette mission revient au sous-chef d'état-major. Au sein des bataillons, les RETEX sont rédigés entre deux opérations. Si la chaîne RETEX fonctionne plutôt bien vers le haut grâce à des directives claires, les flux d'informations, en particulier vers les multiples échelons organiques, en conditionnent l'efficacité. A titre d'exemple, la STAT peut fournir un appui d'autant plus réactif qu'elle est bien intégrée au cycle du RETEX.

Au-delà de l'élaboration de doctrines d'emploi des forces terrestres, de procédures, de méthodes et de techniques d'état-major, le processus RETEX contribue aussi à l'élaboration d'équipements nouveaux permettant de répondre à des besoins opérationnels particuliers. Le déploiement des caméras MARGOT illustre l'efficacité du

processus d'adaptation réactive. L'émergence du besoin d'un moyen téléopéré de surveillance des emprises de la TF LF apparaît en décembre 2008. Après une période de recherche sur étagère, la MARGOT5000 est sélectionnée. En coordination avec l'industriel elle est améliorée, notamment pour pouvoir fournir des coordonnées et une orientation précises. En mars 2009, le CEMA valide la liste d'urgence opérationnelle (UOPS3). En deux mois, la DGA rédige le cahier des clauses techniques particulières. Le contrat est notifié fin novembre. Après huit mois d'évaluations technico-opérationnelles successives, le système est validé par la STAT et qualifié par la DGA. En janvier 2011, les onze premières MARGOT sont déployées sur le théâtre afghan. Une semaine plus tard, une équipe d'observateurs du COP ROCCO (district de SUROBI, vallée d'UZBEEN) déclenche un tir d'artillerie pour neutraliser une position de départ de CHICOM.

En conclusion, la TF LF3 s'est résolument investie dans le cycle du RETEX. L'exploitation qui sera faite de ses contributions, croisée et enrichie de l'expérience vécue sur les autres théâtres d'opération par nos forces et celles de nos alliés, concourt à la qualité du processus.

## La cellule 3A du CDEF au service de l'auto-évaluation des PC de brigade

**Général Philippe BRAS, ancien Commandant de la 1<sup>ère</sup> BM**

La 1<sup>ère</sup> brigade mécanisée a perçu ses premiers équipements de numérisation de l'espace de bataille (NEB) en 2008. En complément d'une projection majeure en 2009, elle a poursuivi l'instruction technique et l'entraînement des PC jusqu'en février 2010, date à laquelle elle a effectué un exercice d'auto-entraînement PONEY-EXPRESS. Celui-ci s'inscrivait dans le cycle de l'appropriation et de la maîtrise de la NEB, par la chaîne de commandement des niveaux 3 (brigade) et 4 (GTIA).

S'appuyant sur le thème générique de l'armée de Terre et sur le simulateur SCIPPIO, cet exercice devait permettre à la 1<sup>ère</sup> BM d'appliquer la maîtrise technique de la NEB à une

situation tactique avec, en particulier, la rédaction et la diffusion d'ordres et de messages. Afin d'avoir une juste vision du niveau de numérisation atteint par la brigade, j'avais obtenu le concours d'une équipe pluridisciplinaire d'évaluation (3A) du centre de doctrine d'emploi des forces (CDEF) composée d'officiers spécialistes de la NEB. Exceptionnellement conçue pour un exercice de ce type, cette équipe a effectué ses observations à partir des grilles d'analyse NEB éprouvées lors de précédents exercices et utilisées pour la certification NEB de deux autres brigades.





Le rapport rédigé par le directeur de la 3A a démontré clairement que la maîtrise individuelle des outils est, dans la majorité des cas, d'un très bon niveau pour les niveaux 3 et 4 ; l'utilisation collective pouvant encore s'améliorer pour en tirer un maximum de profit. En particulier, parmi les points susceptibles d'être améliorés, figurent l'appropriation de la bascule de PC, la nécessité de rédiger un mémento de PC intégrant les procédures NEB, ainsi que la définition d'outils adaptés pour le plan de manœuvre, la main courante, la gestion de l'espace terrestre et le compendium. Cet « état des lieux » très objectif, précis et détaillé dressé par la 3A m'a permis de connaître le niveau de maîtrise de la NEB par mon état-major et les PC des GTIA, des régiments d'appui et des unités organiques de la 1<sup>ère</sup> BM. Surtout, ce rapport m'a servi de base pour définir un plan d'action visant à parfaire la numérisation des systèmes de commandement de la

brigade. Outre un échancier dont l'exercice AURIGE de mars 2011 représentait l'étape de « certification » de la brigade pour la maîtrise des savoir-faire NEB individuels et collectifs, j'ai mis sur pied une équipe de marque chargée de suivre et d'évaluer l'entraînement du PC de la brigade et des unités sur les systèmes de commandement des niveaux 3 à 7 (équipage, groupe de combat).

Dans l'organisation et le déroulement d'un exercice PONEY-EXPRESS, le soutien du centre de doctrine d'emploi des forces (CDEF), qui peut être demandé par le commandant de brigade, reste un moyen unique pour faire évaluer de façon objective le fonctionnement du PC de brigade et des PC de GTIA par des spécialistes maîtrisant à la fois la doctrine et les atouts de la NEB. Au sein de l'armée de Terre, le CDEF détient ce savoir-faire en s'appuyant sur un réseau de cadres qualifiés issus de sa division doctrine et des divisions études prospectives (DEP) des écoles d'armes.

## THÉÂTRE NATIONAL

### Le RETEX au service des FAG

Lieutenant-colonel Jean de MESMAY

**E**n luttant contre l'orpaillage illégal, sous réquisition du Préfet, en soutien des forces de police et de gendarmerie sur un territoire grand comme le Portugal, recouvert à 90% de forêt tropicale, les FAG<sup>1</sup> mènent une mission unique. L'opération HARPIE, décidée par le Président de la République en mars 2008, n'a cessé de se préciser en s'appuyant sur sa propre expérience et celle de situations proches, faisant progresser ses outils et ses modes d'action. Après deux phases intenses en 2008 et 2009, HARPIE est depuis le 1<sup>er</sup> mars 2010 dans une phase dite pérenne pour user l'adversaire dans la durée.

L'extraordinaire expansion du cours de l'or (près de 33 € le gramme) a conduit quelques milliers d'orpailleurs illégaux à traverser les immenses frontières perméables du Brésil et

du Surinam pour rechercher le précieux minerai dans la forêt guyanaise. Ces étrangers en situation illégale entraînent une cohorte de trafics divers et portent atteinte à l'environnement (déforestation, mercure dans les rivières...) et donc aux populations traditionnelles installées dans la zone protégée du Parc amazonien. Face à eux, légionnaires du 3<sup>ème</sup> REI et marsouins du 9<sup>ème</sup> RIMa se relaient sur le terrain pour y maintenir un dispositif de plus de 320 hommes déployés en permanence. Ils y mènent, en soutien de la gendarmerie, des opérations quotidiennes souvent hélicoptères ou fluviales.





La position tropicale de la Guyane offre un formidable théâtre pour tester les matériels dans des conditions extrêmes. La couverture créée par la canopée, l'humidité permanente et la difficulté de progression contraignent l'indispensable nécessité de conserver la liaison avec le commandement, ne serait-ce que pour demander une EVASAN. Les études ont permis d'équiper les éléments déployés de GPS performants et des moyens satellites les plus efficaces (INMARSAT, IRIDIUM), tandis que sont actuellement testés les moyens du futur (MELCHIOR). Dans ce milieu où la progression pédestre s'effectue souvent au rythme maximum d'une dizaine de kilomètres par jour, les FAG ont emprunté à leurs adversaires les moyens de déplacement plus adaptés : quads et pirogues devenus matériels de dotation. Un nombre croissant de soldats sont formés à la mise à terre par les hélicoptères de l'armée de l'Air (corde lisse et rappel).

Au plan tactique, les REF<sup>2</sup> HARPIE ont été alimentées par les RETEX des MISSINT (VIGIPIRATE) et OPEX. A contrario, les règles adaptées aux spécificités de la lutte contre l'orpillage ont également permis d'enrichir les travaux sur la PIA 3.32<sup>3</sup>. Mais c'est surtout de l'expérience même d'HARPIE que naissent les améliorations faites par les FAG dans leurs modes d'action. Ceux-ci doivent s'adapter en permanence à la réactivité et à l'ingéniosité des garimpeiros<sup>4</sup>, combinant actions dynamiques et statiques pour frapper sur les sites d'orpillage et perturber les approvisionnements logistiques, afin d'affecter sérieusement leur moral. C'est également un formidable champ d'expérimentation de la coopération entre forces armées et services de l'Etat (gendarmerie, police, justice...) sur un théâtre national : « le laboratoire HARPIE ».

HARPIE est une mission interarmées et interministérielle exigeante et valorisante mettant en œuvre des techniques spécifiques pouvant être développées sur d'autres théâtres.

<sup>1</sup> Forces armées en Guyane

<sup>2</sup> Règles d'emploi de la force

<sup>3</sup> Emploi de la force dans le cadre des MISSINT

<sup>4</sup> Chercheurs d'or en brésilien.

## TRIBUNE

### Pour que la lumière des morts éclaire la marche des vivants...

Chef d'escadron David PAWLOWSKI  
Cours Supérieur d'Etat Major

**C**et article se propose d'étudier l'amélioration possible de la prise en compte du RETEX et des études historiques par l'ajout, dans nos méthodes de planification et nos ordres d'opération<sup>1</sup>, d'un paragraphe « Enseignements ».



Pour que les dossiers RETEX ne restent pas dans l'armoire forte...

Ici point d'idée révolutionnaire mais une proposition concrète issue d'un simple constat : les Armées sont engagées résolument dans le processus RETEX et retrouvent également le goût de l'histoire militaire. Comment tirer profit de la conjugaison de ces efforts ? Comment diffuser ces apprentissages au profit de l'engagement opérationnel, en métropole ou à l'étranger, en formalisant l'exploitation du RETEX ?

Pour bénéficier pleinement de celui-ci, nous recommandons de forcer son analyse en rajoutant, dans nos méthodes de planification, une étape « étude des enseignements » et, dans nos ordres d'opération, un paragraphe « Enseignements récents » qui faciliterait la mise en pratique de la boucle courte par nos subordonnés.

En systématisant ainsi l'étude du RETEX, l'aval alimenterait alors l'amont mais également le cours de l'action grâce à une meilleure diffusion de l'information.





## Et hier ?

*Systématiser la prise en compte du RETEX : l'étape «étude des enseignements»*

Loin d'allonger le processus de planification, l'étude des enseignements (répondre à la question «et hier ?») permet d'identifier plus aisément les facteurs-clefs de la mission, et d'exposer au chef les principales conclusions du processus RETEX. Celui-ci permet de déceler plus rapidement lesdits facteurs et d'éviter les omissions majeures. La lecture de l'excellent *Afghan Wars*<sup>3</sup> d'Archibald Forbes permet ainsi de bien comprendre le goût traditionnel du peuple afghan pour le combat, élément désormais intégré par l'ISAF.

Un tel paragraphe consacré à l'étude des enseignements offrira surtout l'opportunité de présenter au chef une synthèse utile du RETEX, formalisant ainsi cette démarche.

En une à deux diapos, l'état major exposera, par exemple, au général commandant de zone de défense les principaux enseignements de la sécurisation du dernier sommet de l'OTAN avant de planifier la prochaine opération.

## PRIMO romeo : RETEX

*Diffuser les enseignements récents dans un nouveau paragraphe de l'OPO.*

L'ajout d'un paragraphe dédié à l'étude du RETEX en boucle courte facilitera sa diffusion, renouant avec une méthode oubliée. Ce paragraphe créera ainsi une habitude salubre. Qui supportera, en effet, cette case vide dans son ordre d'opération ? Une case qui a longtemps fait partie des ordres rédigés par nos anciens.

Le général Leclerc incluait, par exemple, une analyse sommaire des tactiques employées par son adversaire dans la plupart de ses ordres.

Enfin, ce paragraphe s'inscrit dans une démarche fort actuelle de partage de l'information. Similaire à l'«évaluation de la situation par le chef», cet espace de texte libre permettra à l'état-major de mettre l'accent sur les techniques employées par l'ennemi, les méthodes pour les contrer et les principales erreurs commises dans les récents engagements.



Modifier à la marge le format de nos méthodes d'état major en ajoutant un paragraphe dédié à la prise en compte du RETEX permettrait donc de bénéficier pleinement des efforts qui sont aujourd'hui consentis et qui doivent être poursuivis.

Changer de culture repose parfois sur un simple changement de méthode.

<sup>1</sup> Principalement MEDO (Méthode d'Elaboration d'une Décision Opérationnelle) et GOP (Guidelines for Operational Planning).

<sup>2</sup> RETEX sera entendu, dans la suite de l'article, dans un sens large et inclura à la fois le processus retour d'expérience à proprement parlé, sous la responsabilité du CDEF et de l'EMAT (avec le CFT, l'EMA/DREX et la STAT), et les études historiques conduites par le SHD ou le bureau recherche du CDEF.

<sup>3</sup> Cosima Classics 2010. Etude des deux conflits anglo-afghans du XIXe siècle (1839-1842 et 1878-1880) où l'on découvre des Afghans manœuvrant près de 50000 hommes sur des schémas napoléoniens.



## L'approche globale

Colonel Denis MILLOT/EMA/Emploi

**E**n août 2009, le président de la République demandait dans son discours aux ambassadeurs que la zone d'intervention française en Afghanistan soit « sécurisée et stabilisée fin 2011 ». Ces deux objectifs – sécurisation et stabilité – supposent l'intervention conjointe des moyens militaires et diplomatiques, et participent à mettre en œuvre pour la première fois le concept d'approche globale. La création d'un « pôle stabilité » en Kapisa – Surobi durant l'été 2010 en est la réalisation concrète. Pour la première fois, militaires et diplomates doivent évoluer ensemble, sur un même tempo et un objectif partagé, sur un théâtre d'opération.

Le concept d'approche globale repose sur trois piliers : sécurité, gouvernance et développement. Il s'agit de décloisonner les actions civiles et militaires en s'adressant à la totalité des acteurs du théâtre, institutionnels ou non. Pour cela, le pôle stabilité, co-localisé avec la *Task Force* La Fayette et dirigé par un haut représentant civil qui a le même rang protocolaire que le général, a pour mission de coordonner les actions de développement et d'améliorer la gouvernance locale. Le pôle développement s'intéresse essentiellement à des projets d'infrastructure (électrification, axes de communication) qui ont pour objet de désenclaver une région traditionnellement isolée, et à la modernisation de la filière agricole. Le pôle gouvernance a pour but de renforcer l'efficacité et la capacité technique des autorités locales, plus particulièrement dans les domaines de la justice et de l'administration publique.

Les premiers retours d'expérience montrent que si cette mission a le mérite de faire travailler ensemble, sur le terrain, des responsables civils et militaires pour conduire une période de transition, elle est aussi très difficile à mettre en œuvre. En effet, son succès repose en partie sur la nécessité de faire bénéficier la majorité de la population de l'action de la coalition tout en restituant en parallèle leur autonomie aux autorités afghanes. Or l'approche de l'OTAN ne touche sans doute que 10 à 15% des Afghans et bénéficie essentiellement aux forces de sécurité, aux fonctionnaires de haut niveau, aux politiciens et aux affairistes. En outre, cette approche globale est encore conduite de manière trop indépendante par les composantes car leur tempo est différent, les opérations ayant souvent des impératifs de court terme quand développement et gouvernance ne peuvent s'envisager qu'à long terme. Il faut aussi souligner que l'approche globale se concentre le plus souvent sur les zones difficiles ou stratégiques, le plus souvent en insurrection. Elle peut donc apparaître comme une prime à cette dernière alors que le reste du pays est négligé. Enfin, recruter des spécialistes civils de bon niveau pour conduire des projets en zones d'opérations constitue une autre difficulté.

De manière plus spécifique, le pôle développement a su identifier assez rapidement des projets structurants mais souffre d'une centralisation excessive du financement qui ralentit la mise en œuvre. En outre, l'horizon temporel de son action est difficile à trouver. Il doit en effet conduire à la fois de vrais projets de développement et obtenir des résultats visibles suffisamment rapidement pour avoir un impact sur la population sans se cantonner à des missions d'appui à la force qui relève du CIMIC. Le pôle gouvernance, quant à lui, se heurte principalement à la déconnexion entre les trois principaux échelons administratifs afghans alors qu'une certaine déconcentration devient impérative dans la perspective de la transition. On voit ainsi que le succès repose aussi sur la compréhension de cette approche par les acteurs locaux.

## Les attentes d'un universitaire à l'égard du bureau « Recherche » du CDEF/DREX

Professeur François COCHET  
Université Paul Verlaine - Metz

**S**pécialiste des conflits contemporains et de l'expérience combattante, j'anime en particulier un programme de recherche pluriannuel intitulé «EXPECOM 19-21», consacré à l'étude des comportements au feu des combattants, de la deuxième moitié du XIX<sup>e</sup> siècle à aujourd'hui.

A ce titre, je suis extrêmement intéressé par la série documentaire publiée par le CDEF sous le titre des *Cahiers de la Recherche Doctrinale*, et utilise régulièrement ces publications dans mes séminaires de master et de doctorat<sup>1</sup>. On trouve dans ces publications un niveau très intéressant, mariant synthèse et références. Le niveau de langue est celui de l'honnête spécialisation et non celui de l'érudit pointilleux, et le niveau de recherche est celui d'un master. En d'autres termes, ces documents sont précis, le niveau est adapté, et ils s'appuient sur des sources originales mais toujours disponibles : ils sont donc directement utiles à mes étudiants.

Comme d'habitude, et en cela l'universitaire habitué à diriger des travaux d'étudiants s'y retrouve, le degré d'intérêt de ces dossiers est fonction de l'importance et de la qualité de l'implication personnelle du chercheur concerné, mais la barre a été placée suffisamment haut par le chef du bureau recherche pour que, en dépit de légères disparités, l'appréciation générale que l'on peut porter demeure tout à fait positive.

Le chercheur universitaire a bien conscience que ce type de publication a d'abord et avant tout une finalité opérationnelle. Il s'agit d'alimenter la réflexion doctrinale et de permettre aux cadres engagés sur les différents théâtres de se constituer une « culture de la ressemblance », sans leur donner pour autant des « recettes » qui ne sont jamais reproductibles immédiatement. Mais l'universitaire, chercheur dans les registres de l'expérience du feu, y trouve une source de qualité grâce à la mise en exergue de cas concrets de l'histoire très contemporaine. Le difficile exercice consistant à maintenir un haut niveau d'exigence scientifique et une finalité d'écriture à usage professionnel doit être préservé. C'est à ce titre que les différents lecteurs et utilisateurs de ces publications pourront légitimement continuer à y faire référence.

Enfin, le mode de recrutement des chercheurs qui œuvrent sous différents statuts au bureau recherche ne peut que réjouir l'universitaire. En offrant à nos étudiants la possibilité de nombreux stages complets et valorisants, l'armée de Terre se présente en partenaire équilibré de l'université, et la division recherche et retour d'expérience (DREX) contribue ainsi avantageusement à la promotion des études de sécurité, de défense et d'histoire militaire.

<sup>1</sup> En particulier, parmi les derniers volumes publiés : *Gagner les cœurs et les esprits. Origine du concept et application actuelle en Afghanistan ; Etat d'urgence en Malaisie. Un exemple d'adaptation à la contre-insurrection par les forces britanniques ; L'emploi des sociétés militaires privées en Afghanistan et en Irak ; Leçons d'un échec pour une armée moderne : la contre-insurrection portugaise au Mozambique (1964-1975).*

**À paraître prochainement !**

**La version électronique de ce mémento  
sera disponible sur le site intraterre**



## Prochaines Parutions :

- FT-04  
Les fondamentaux de la manœuvre interarmes



- L'emploi des forces armées colombiennes dans la lutte contre-narcotique

