



National
Defence

Défense
Nationale

B-GJ-005-500/FP-000

Manuel de doctrine interarmées

PROCESSUS DE PLANIFICATION

OPÉRATIONNELLE DES FC

(FRANÇAIS)

Publiée avec l'autorisation du Chef d'état-major de la Défense

Responsable : J7 Doctrine

2002-11-06

CANADIAN FORCES

FORCES CANADIENNES

WWW.FORCES.GC.CA



Canada

Canada

LISTE DES PAGES EN VIGUEUR

1. Insérer les pages les plus récemment modifiées et disposer de celles qu'elles remplacent conformément aux instructions pertinentes.

2. Les dates de publication pour les pages originales et les pages modifiées sont :

Original.....	0	2002-11-06:	Modificatif.....	3
Modificatif.....	1		Modificatif.....	4
Modificatif.....	2		Modificatif.....	5

3. Zéro dans la colonne des modificatifs indique une page originale. La présente publication comprend 158 pages réparties comme suit :

Numéro de page	Numéro du modificatif		Numéro du modificatif
Titre	0	6C-1 à 6C-6	0
A	0	6D-1 à 6D-4	0
i/viii	0	6E-1 à 6E-2	0
1-1 à 1-8	0	6F-1 à 6F-6	0
2-1 à 2-14	0	6G-1 à 6G-8	0
2A-1 à 2A-2	0	6H-1 à 6H-6	0
2B-1 à 2B-2	0	6I-1 à 6I-2.....	0
3-1 à 3-10	0	6J-1 à 6J-4	0
3A-1 à 3A-2	0	6K-1 à 6K-2.....	0
4-1 à 4-16	0	6L-1 à 6L-6.....	0
4A-1 à 4A-2	0	7-1 à 7-12.....	0
5-1 à 5-12	0	7A-1 à 7A-4.....	0
5A-1 à 5A-2	0	GL-1 à GL-6.....	0
6-1 à 6-12	0	LA-1 à LA-2.....	0
6A-1 à 6A-4	0	INDEX-1 à INDEX-2.....	0
6B-1 à 6B-6	0		

PRÉFACE

1. L'élaboration des concepts à partir desquels le manuel des Forces canadiennes, B-GG-005-004/AF-004, *Processus d'emploi de la force* a été développé remonte au début des années 1990. Il était devenu évident qu'il fallait doter l'ensemble des Forces canadiennes d'un processus opérationnel commun, et ce processus fut codifié dans l'ouvrage précité. Plusieurs opérations ont été menées depuis, et l'OTAN ainsi que les États-Unis ont perfectionné leurs propres processus de planification opérationnelle. Aussi, au milieu de l'année 2000, il fut jugé qu'une mise à jour complète du processus d'emploi de la force s'imposait.
2. Le contenu du *Processus d'emploi de la Force* a été réorganisé. Les points principaux de cette réorganisation sont les suivants :
 - a. L'emploi de la force consiste en la planification, la conduite et l'examen des opérations. La conduite et l'examen des opérations sont désormais traités dans la B-GG-005-004/AF-000, *Manuel des opérations des FC*. Ainsi, comme son titre, *Processus de planification opérationnelle des FC*, l'indique, le présent manuel est consacré uniquement au thème de la planification opérationnelle.
 - b. Les « principes de la guerre » sont couverts dans le chapitre 1;
 - c. Compte tenu de son importance dans l'ensemble du processus de planification, la planification de campagne est décrite au chapitre 2. Ce chapitre est basé sur le chapitre analogue du *Manuel des opérations des FC*, une contribution du Collège des Forces canadiennes.
 - d. Le chapitre 5 regroupe deux anciens chapitres, qui décrivent la planification aux niveaux stratégique et opérationnel.
 - e. Enfin, même si la prise en compte des risques est abordée partout dans le manuel, un chapitre distinct est consacré à la gestion des risques.
3. Le chapitre qui porte sur la gestion des risques marque la première étape d'une démarche plus élaborée visant la mise en oeuvre et l'intégration de la gestion des risques dans le processus de planification opérationnelle des FC. Les techniques qui y sont présentées sont à l'image de celles décrites dans la B-GJ-005-502/FP-000, *Gestion des risques aux fins des opérations des FC*. Au fur et à mesure que les FC vont acquérir une meilleure connaissance du processus de gestion des risques, le contenu des deux manuels sera harmonisé et simplifié davantage.
4. Le présent manuel est censé être utilisé comme guide pour la planification opérationnelle au sein des Forces canadiennes. Le processus y est décrit dans un cadre d'application optimal. Il incombe aux unités et aux formations de l'adapter à leurs besoins spécifiques, suivant leurs propres instructions permanentes d'opération. Ce manuel fait autorité en matière de doctrine, mais les processus qui y sont présentés doivent être appliqués avec discernement.

AVANT-PROPOS

1. Le manuel trace les grandes lignes du processus de planification opérationnelle des Forces canadiennes. Ce processus s'adresse aux personnes suivantes :
 - a. les commandants et leurs états-majors aux niveaux stratégique et opérationnel;
 - b. l'état-major interarmées (EMIA) au QGDN;
 - c. les forces opérationnelles mises sur pied aux fins d'opérations courantes et d'opérations de circonstance ainsi que toutes les formations et toutes les organisations appuyant de telles opérations;
 - d. les collègues d'état-major et de commandement et autres établissements d'enseignement voués au perfectionnement professionnel des officiers.
2. Le présent manuel est divisé en cinq sections principales : l'introduction, la planification de campagne, la planification opérationnelle, les services de l'état-major et la gestion des risques. La section I, soit le chapitre 1, délimite l'étendue de l'environnement de la planification. La section II, soit le chapitre 2, décrit les aspects de la planification de campagne. La section III, soit les chapitres 3 à 5, donne un aperçu de la planification opérationnelle, décrit en détail le processus et met en lumière ses applications aux niveaux stratégique et opérationnel. La section IV, soit le chapitre 6, présente les services d'état-major requis pour la préparation de plans opérationnels. La section V, soit le chapitre 7, énumère les étapes de la gestion des risques qui doivent être intégrées dans la planification opérationnelle.
3. Il faut consulter ce manuel en combinaison avec la B-GG-005-004/AF-000, *Manuel des opérations des FC*, et autres publications pertinentes. Le présent manuel remplace la B-GG-005-004/AF-004, *Processus d'emploi de la force*, juin 1998. Il s'agit du manuel de planification clé dans la hiérarchie de la doctrine des forces canadiennes. Il s'apparente de très près au processus décrit dans version d'août 2000 de la directive Bi-SC de l'OTAN sur la planification opérationnelle (GOP), et ressemble au processus de planification opérationnelle interarmées qu'utilisent les forces américaines dans leur environnement de planification de gestion de crise.
4. Les personnes qui souhaitent formuler des commentaires ou recommander des modifications sont priées de les transmettre au J7 Doctrine 2.
5. La ratification de la présente doctrine relève du Conseil de doctrine des Forces canadiennes.

TABLE DES MATIÈRES

Liste des pages en vigueur	B
Préface	i
Avant-propos	ii
CHAPITRE 1 - INTRODUCTION	1-1
SECTION I - GÉNÉRALITÉS	1-1
101. Planification opérationnelle des FC	1-1
102. Commandement et planification opérationnelle	1-1
103. Autorité, responsabilité et obligation redditionnelle du commandant	1-1
104. Organisation et planification du commandement	1-2
SECTION II - OPÉRATIONS DES FC	1-4
105. Introduction	1-4
106. Opérations nationales	1-4
107. Opérations de contingence internationales	1-5
108. Principes régissant les opérations des FC	1-5
109. Phases d'une opération	1-5
SECTION III - LES PRINCIPES DE LA GUERRE	1-7
110. Principes de la guerre	1-7
CHAPITRE 2 - PLANIFICATION DE CAMPAGNE	2-1
201. L'environnement stratégique	2-1
202. L'art des opérations	2-1
203. Concepts opérationnels et conception d'une campagne	2-2
204. Planification de campagne	2-7
205. Conduite d'une campagne	2-10
ANNEXE A - CONTENU D'UN PLAN DE CAMPAGNE	2A-1
ANNEXE B - OUTILS DE PLANIFICATION DE CAMPAGNE	2B-1
CHAPITRE 3 - APERÇU DE LA PLANIFICATION DES OPÉRATIONS	3-1
SECTION I - CONCEPTS ET PRINCIPES	3-1
301. Concept d'un processus de planification opérationnelle	3-1
302. Conception du processus de planification	3-1
303. Facteurs de planification opérationnelle	3-2
304. Exigences sur le plan de la viabilité	3-4
SECTION II – MODALITÉS DE PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE	3-5
305. Catégories de planification	3-5

306.	Ordres	3-5
307.	Plans	3-6
308.	Autres documents de planification	3-7
309.	Approbation des documents de planification.....	3-8
SECTION III - NIVEAUX DE PLANIFICATION		3-9
310.	Généralités	3-9
311.	Planification au niveau stratégique.....	3-9
312.	Planification au niveau opérationnel.....	3-10
313.	Planification au niveau tactique	3-10
ANNEXE A - EXEMPLES DE MOYENS D’ACTION		3A-1
CHAPITRE 4 - PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE		4-1
SECTION I - LE PROCESSUS DE PLANIFICATION.....		4-1
401.	Introduction	4-1
SECTION II - ENCLENCHEMENT		4-2
402.	Première étape - enclenchement	4-2
SECTION III - ORIENTATION		4-4
403.	Deuxième étape - orientation	4-4
SECTION IV - DÉVELOPPEMENT DES PLANS D’ACTION		4-8
404.	Troisième étape – développement des plans d’action	4-8
SECTION V - ÉLABORATION DU PLAN		4-13
405.	Quatrième étape - élaboration du plan.....	4-13
SECTION VI - RÉVISION DU PLAN		4-15
406.	Cinquième étape - révision du plan	4-15
ANNEXE A - LE PROCESSUS DE PLANIFICATION		4A-1
ANNEXE B - OPTIONS À DÉLAI FIXE.....		4B-1
CHAPITRE 5 - NIVEAUX DE PLANIFICATION.....		5-1
SECTION I - PLANIFICATION AU NIVEAU STRATÉGIQUE.....		5-1
501.	Introduction	5-1
502.	Enclenchement du processus	5-1
503.	Orientation	5-2
504.	Développement des plans d’action	5-2

505.	Élaboration du plan.....	5-4
506.	Révision du plan	5-5
SECTION II - PLANIFICATION AU NIVEAU OPÉRATIONNEL.....		5-7
507.	Introduction	5-7
508.	Enclenchement du processus	5-8
509.	Orientation	5-8
510.	Développement des plans d'action.....	5-10
511.	Élaboration du plan.....	5-11
512.	Révision du plan	5-12
ANNEXE A - AIDE-MÉMOIRE À L'INTENTION DES CEMA EN VUE DE LEUR PARTICIPATION AU PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE		5A-1
CHAPITRE 6 - PROCÉDURES D'ÉTAT-MAJOR.....		6-1
SECTION I - RÉDACTION.....		6-1
601.	Règles d'écriture.....	6-1
602.	Plans et ordres.....	6-1
603.	Mention des jours et des heures	6-2
604.	Identification des plans et des ordres	6-2
605.	Sécurité.....	6-4
606.	Terminologie	6-5
607.	Abréviations et acronymes	6-6
608.	Organisation	6-6
SECTION II - APPROBATION ET RÉVISION DU PLAN		6-7
609.	Approbation du plan.....	6-7
610.	Examen du plan.....	6-7
SECTION III - PRODUCTION ET DISTRIBUTION		6-9
611.	Versions du plan	6-9
612.	Contrôle des documents et obligation de rendre compte.....	6-9
SECTION IV - MODÈLES DE PRÉSENTATION		6-10
613.	Utilisation de modèles de présentation uniformisés	6-10
614.	Plans	6-10
SECTION V - PROMULGATION/MISE EN OEUVRE DES PLANS		6-11
615.	Lettre de promulgation.....	6-11
616.	Ordre de mise en oeuvre.....	6-11
ANNEXE A - MODÈLE DE PRÉSENTATION D'UNE DIRECTIVE DE MISE SUR PIED ET D'UN O AVERT DIRECTIVE DE MISE SUR PIED - MODÈLE		

SCHÉMATIQUE	6A-1
ANNEXE B - MODÈLE DE PRÉSENTATION D'UNE APPRÉCIATION	6B-1
ANNEXE C - MODÈLE DE PRÉSENTATION D'UNE ANALYSE DE MISSION	6C-1
ANNEXE D - MODÈLE DE PRÉSENTATION D'UN EXPOSÉ D'INFORMATION ET DE DÉCISION	6D-1
ANNEXE E - MODÈLE DE PRÉSENTATION D'UN PLAN DE NIVEAU STRATÉGIQUE/OPÉRATIONNEL	6E-1
ANNEXE E - APPENDICE 1 - LISTE DES ANNEXES ET DES APPENDICES	6E1-1
ANNEXE F - MODÈLE DE PRÉSENTATION D'UN PLAN SUPPLÉTIF	6F-1
ANNEXE G - MODÈLE DE PRÉSENTATION D'UNE LETTRE DE PROMULGATION	6G-1
ANNEXE H - MODÈLE DE PRÉSENTATION D'UN ORDRE DE MISE EN OEUVRE	6H-1
ANNEXE J - MODÈLE DE PRÉSENTATION - PAR LETTRE - D'UN ORDRE FRAGMENTAIRE FAISANT SUITE À UN ORDRE D'OPÉRATION	6J-1
ANNEXE K - MODÈLE DE PRÉSENTATION D'UNE ANNEXE À UN O OP OU À UN PLAN	6K-1
ANNEXE L - MODÈLE DE PRÉSENTATION D'UN ORDRE DE CESSATION	6L-1
 CHAPITRE 7 - GESTION DES RISQUES	 7-1
SECTION I - GÉNÉRALITÉS	7-1
701. Contexte	7-1
702. Principaux aspects de la gestion des risques	7-1
703. Principes régissant la gestion de risques.....	7-2
704. Gestion des risques et environnement de la planification.....	7-3
705. Aperçu du processus de gestion des risques.....	7-3
706. Liens entre la protection de la force et la gestion des risques	7-3
SECTION II – EXERCICE DE LA GESTION DES RISQUES	7-5
707. Phase I – identification des menaces.....	7-5
708. Phase II - évaluation des menaces	7-5
709. Phase III - élaboration de mesures de contrôle et prise de décisions.....	7-7
710. Phase IV - mise en oeuvre des mesures de contrôle	7-9
711. Phase V – supervision et examen.....	7-9
712. Intégration de la gestion des risques.....	7-10
ANNEXE A - OUTILS D'ÉVALUATION DES RISQUES	7A-1
 GLOSSAIRE	 GL-1
LISTE DES ABRÉVIATIONS	LA-1
INDEX	INDEX-1

LISTES DES FIGURES

Figure 2-1 Outils de planification de campagne.....	2A-1
Figure 3-1 Planification opérationnelle.....	3-5
Figure 4-1 Processus de planification délibérée et de gestion de crise	4-1
Figure 4-2 1 ^{re} étape - Enclenchement.....	4-2

Figure 4-3 2 ^e étape - Orientation.....	4-4
Figure 4-4 3 ^e étape - Développement des plans d'action	4-8
Figure 4-5 4 ^e étape – Élaboration du plan	4-13
Figure 4-6 5e étape - Révision du plan.....	4-15

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 6-1 N ^o d'identification de plan - Premier chiffre.....	6-3
Tableau 6-2 N ^o d'identification de plan - Dernier chiffre	6-3
Tableau 6-3 Exemples - Identification de plan.....	6-4
Tableau 6-4 Liste des annexes et des appendices.....	6E1-1
Tableau 7-1 Grille d'évaluation des risques	7A-1

Page blanche intentionnel

CHAPITRE 1

INTRODUCTION

SECTION I - GÉNÉRALITÉS

101. PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE DES FC

1. Le processus d'emploi de la force (PEF) englobe toutes les activités nécessaires à la planification, à la conduite et à l'examen des opérations des FC. Les activités inhérentes au PEF sont indépendantes de l'organisation ou du niveau de commandement. Les commandants et les états-majors des quartiers généraux (QG) de formation planifient et dirigent les activités courantes dont les Chefs d'état-major des armées (CEMA) ont l'entière responsabilité et dont ils doivent rendre compte au Chef d'état-major de la Défense (CEMD). Au nom du CEMD, le Sous-chef d'état-major de la Défense (SCEMD) est chargé d'effectuer la planification des opérations de contingence et de transmettre les directives du CEMD aux commandants subordonnés.

2. Planification des opérations. Le processus utilisé pour la préparation des plans et des ordres aux fins des opérations de FC est désigné sous le nom de Processus de planification opérationnelle des FC (PPO FC). La majeure partie du présent ouvrage est consacrée à la description détaillée de ce processus. Ce processus de planification s'applique à tous les aspects de l'emploi de la force militaire, non seulement à la conduite de la guerre.

3. **L'examen des opérations.** Ce processus est décrit en détail au chapitre 4, dans la section III, de la B-GG-005-004/AF-000, *Manuel des opérations des FC*.

102. COMMANDEMENT ET PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

1. L'exercice du commandement (tel que défini à l'article 202.2 de la B-GG-005-004/AF-000, *Manuel des opérations des FC*) constitue l'activité la plus importante pratiquée au sein des FC, aussi bien en temps de paix qu'en période de conflit, dans l'ensemble des opérations. En soi, le commandement ne garantit ni la victoire, ni le succès d'une attaque. Il ne détruit pas la moindre cible ennemie, n'assure aucun réapprovisionnement d'urgence, et ne dirige pas une campagne. Mais aucune fonction de combat ou activité de défense n'est possible sans l'exercice organisé du commandement.

2. Deux définitions inextricablement liées peuvent servir à décrire le commandement. Comme substantif, d'une part, il se définit comme l'autorité conférée à un militaire pour diriger, coordonner et contrôler des forces militaires. Le verbe *commander*, d'autre part, suggère l'action d'*exercer* ce commandement. Cette constatation met particulièrement en relief le caractère humain du commandement et l'importance du travail du commandant dans toutes les activités d'une force militaire en rapport avec l'emploi de la force. Ainsi, il incombe au commandant une responsabilité unique en son genre à l'égard de la force militaire désignée et, pour cette raison, la doctrine des FC repose sur un ensemble de principes qui sont axés sur le commandement dans tous les aspects du processus d'emploi de la force.

103. AUTORITÉ, RESPONSABILITÉ ET OBLIGATION REDDITIONNELLE DU COMMANDANT

1. Le commandement est confié à une personne chargée d'exercer intégralement les responsabilités qui s'y rattachent. Sur les plans de l'autorité et des responsabilités, les forces assignées aux commandants relèvent de ces derniers, qui sont tenus, dans le cours de leur commandement, de rendre compte de leurs activités à leurs supérieurs et à la nation. L'art du commandement peut se définir comme l'art de prendre des décisions, de diriger le travail des soldats et de leurs forces en stimulant leur ardeur à la tâche afin d'imposer la volonté de la nation à l'ennemi et d'exécuter leurs missions au meilleur coût possible sur le plan des ressources humaines et matérielles. L'essence du commandement réside dans la compétence, l'intuition, le discernement, l'esprit d'initiative, la détermination du commandant et son aptitude à inspirer ses subalternes et à gagner leur confiance.

2. Chacun des membres des FC est responsable de ses actes et des conséquences directes de ceux-ci. Ce principe juridique est fondamental. Il incombe aux commandants de prendre des décisions, de donner des ordres, de préparer leurs forces en vue des opérations et de surveiller l'exécution des tâches attribuées. En conséquence, ils doivent fournir à leurs subalternes les directives et les ressources qu'il leur faut pour exécuter leur mission. Ce sont là les obligations fondamentales du commandement, lesquelles s'appliquent directement au PEF. Ainsi, les commandants sont responsables de la santé, du bien-être, du moral et de la discipline du personnel placé sous leur commandement ainsi que de l'état de l'équipement dont ils ont la charge.

3. Les commandants tiennent leur autorité de nombreuses sources. L'autorité leur confère le droit de prendre des décisions et de communiquer, sous forme d'ordres, leurs intentions aux commandants subordonnés et les investit également de la responsabilité inhérente de l'exercice du pouvoir de commandement. Enfin, les commandants ont le devoir d'imposer la discipline et leur volonté à leurs subalternes et ils possèdent la liberté d'action nécessaire pour ce faire.

4. Au sein des FC, les commandants peuvent se voir déléguer des pouvoirs et des ressources. En acceptant les responsabilités inhérentes au commandement, les commandants acceptent également de répondre, devant leurs supérieurs et la nation, des actes de leurs subalternes. Cette obligation de rendre compte est intrinsèquement liée à l'exercice du pouvoir et ne peut jamais être déléguée. En bout de ligne, les principes de responsabilité, d'autorité ou de reddition de comptes, que cette responsabilité, autorité ou obligation soit déléguée à un commandant ou inhérente à son commandement, ont une incidence sur la vie de toutes les personnes placées sous les ordres de ce commandant.

5. Les commandants, à tous les niveaux, sont appelés à commander dans des situations comportant des risques, de la violence, de la peur et des dangers. Ils doivent constamment prendre à la hâte des décisions dans un climat d'incertitude. Pour obtenir de bons résultats, les commandants doivent être capables de fonctionner dans des situations confuses et désordonnées. Il leur faut, de plus, s'adapter aux situations compliquées, ambiguës et qui évoluent rapidement et obtenir des résultats. Lorsqu'ils doivent prendre une décision, les commandants doivent s'appuyer sur la meilleure information alors disponible.

6. Les FC représentent le Canada à l'étranger et, dans le cadre des opérations domestiques, elles renvoient aux Canadiens une image réaliste de la société canadienne. La population canadienne s'intéresse aux militaires canadiens et à leurs activités, et il incombe aux commandants de la tenir informée. Les commandants doivent par conséquent, sous réserve des impératifs de sécurité opérationnelle, faire en sorte de fournir rapidement au public canadien des renseignements exacts. C'est par le biais de la fonction « affaires publiques » que les commandants sont en mesure d'informer les Canadiens. Cette fonction est donc un élément important des processus de planification et d'exécution d'une opération.

104. ORGANISATION ET PLANIFICATION DU COMMANDEMENT

1. Pour exercer efficacement son commandement, un commandant a besoin de soutien. Ce soutien peut notamment être assuré par du personnel chargé d'aider le commandant (état-major) à exercer son commandement, de solides systèmes de communications et d'information (SCI), un milieu de travail protégé et des procédures uniformisées.

2. Dans le contexte contemporain de la guerre, il est impossible à un commandant supérieur d'exercer, à lui seul, le contrôle. À la plupart des niveaux, le commandant bénéficie de l'assistance et du soutien d'un état-major. L'état-major tient ses pouvoirs du commandant et les exerce au nom de celui-ci; aucun pouvoir ne lui appartient en propre. Aussi, toutes les activités de l'état-major sont menées au nom du commandant.

3. Le concept adopté par les FC en ce qui concerne le PEF est axé sur le commandement. Le besoin de planification des opérations fait partie des facteurs qui entrent en ligne de compte. À cet égard, compte tenu de la responsabilité, de l'autorité et de l'obligation de rendre compte inhérentes à son poste, des tâches toutes particulières incombent au commandant tout au long du processus de planification. Par exemple, les commandants doivent prendre part à l'analyse de la mission, déterminer leurs besoins en information critique et transmettre des directives de planification à leur état-major. Autrement dit, le commandant doit

trouver une solution judicieuse dans des délais précis et malgré la diversité des situations, souvent compliquées et ambiguës, auxquelles il est confronté. Pour aider le commandant tout au long du processus décisionnel, le personnel travaille de façon méthodique, précise et coordonnée.

SECTION II - OPÉRATIONS DES FC

105. INTRODUCTION

1. Une opération des FC se définit comme l'emploi d'un ou de plusieurs éléments des FC pour exécuter une mission précise. L'efficacité de certaines des opérations des FC s'accroît lorsque les armées travaillent à l'unisson. À titre d'exemple, citons les opérations aéroportées, qui nécessitent une collaboration étroite et une planification concertée entre des forces terrestres et des forces aériennes. Lorsque des éléments des FC participent à des opérations interalliées ou de coalition, ils le font généralement dans un environnement interarmées.
2. Les opérations des FC se divisent en deux catégories :
 - a. **Opérations courantes.** Opérations pour lesquelles un élément de capacité (EC) donné est expressément désigné, organisé et équipé. Dans les opérations courantes les rapports de commandement et de contrôle (C2) qui sont en place sont utilisés, et il se peut qu'aucune terminologie interarmées n'ait à être utilisée. Les opérations courantes sont habituellement caractérisées par des tâches qui sont mentionnées dans la LCTI et qui sont attribuées à un EC dans le Plan de la Défense. La doctrine des opérations courantes est généralement axée sur les activités propres à chacune des armées.
 - b. **Opérations de contingence.** Les opérations de contingence peuvent se dérouler dans un théâtre d'opérations national ou international. Lorsqu'une opération n'appartient pas nettement à la catégorie des opérations courantes, il s'agit d'une opération de contingence, et un groupe adapté à l'opération est mis sur pied. Tout groupe, peu importe sa taille, créé en vue d'une opération de contingence est appelé **force opérationnelle (FO)**. Lorsque plus d'une armée est impliquée dans l'opération, ce groupe est appelé **force opérationnelle interarmées (FOI)**. Pour les besoins du présent manuel, l'expression force opérationnelle et l'acronyme FO désignent les deux à la fois.

106. OPÉRATIONS NATIONALES

1. Les opérations nationales appartenant à l'une ou l'autre des deux catégories précitées sont exécutées, au départ, par une des formations en place (FMAR(A), FMAR(P), SAFT, SQFT, SCFT, SOFT, 1 DAC, SNFC).
2. **Opérations courantes.** Les opérations courantes sont les opérations qui relèvent du pouvoir délégué du commandant opérationnel (p. ex., le cmdt SAFT) et qui peuvent être exécutées au moyen des ressources appartenant en propre à la formation. Dans le cas des opérations courantes, une FO est mise sur pied, et un commandant de force interarmées (CFO) est généralement désigné par le commandant opérationnel. Ce CFO relève alors de la formation chargée de l'attribution des tâches.
3. **Opérations de contingence.** Il arrive parfois qu'une opération de contingence nationale dépasse les capacités d'un QG de formation. Les opérations de ce genre sont souvent fondées sur les plans d'opération de contingence (CONPLAN) du QGDN, et leur contrôle relève du SCEMD qui, par l'entremise du CCDN, agit au nom du CEMD. Le CFO désigné relève du CEMD, par l'entremise du SCEMD. Des composantes du Groupe des opérations interarmées des Forces canadiennes (GOIFC) peuvent être employées dans le cadre d'opérations de contingence nationales. Suivant un tel scénario, la structure et les rapports de C2 sont semblables à ceux d'une opération internationale.
4. **Transitions.** À mesure qu'une opération courante évolue, il se peut qu'apparaissent des signes indiquant que les capacités du commandant responsable sont sur le point d'être dépassées. Le SCEMD doit donc suivre de près le déroulement de toutes les opérations courantes pour veiller à ce que, dès qu'une demande de soutien est présentée ou que les limites d'autorité s'avèrent insuffisantes, des ordres supplémentaires soient donnés pour décréter que l'opération en question en est une de contingence, et pour mettre en place la chaîne de commandement révisée.

107. OPÉRATIONS DE CONTINGENCE INTERNATIONALES

1. Les commandants et leurs états-majors doivent pouvoir planifier, diriger et examiner des opérations militaires, aussi bien unilatéralement que de concert avec les forces alliées ou coalisées. Il est par conséquent important que nos alliés et nous-mêmes utilisions un PEF commun pour les opérations d'envergure. Les concepts et les processus de planification opérationnelle utilisés par l'OTAN et par nos principaux alliés ont été étudiés et pris en considération aux fins de la production du présent manuel.

108. PRINCIPES RÉGISSANT LES OPÉRATIONS DES FC

1. Dans le cadre des opérations, les fonctions de planification et de contrôle du QGDN doivent, dans la mesure du possible, être confinées au niveau stratégique, laissant ainsi au CFO la responsabilité des activités opérationnelles et, aux commandants subordonnés, la responsabilité des activités tactiques.

2. Le CFO doit être nommé aussitôt que l'opération est annoncée et il faut lui fournir les ressources et le personnel suffisants. Le CFO doit se voir déléguer un niveau de pouvoir de commandement sur tous les éléments des Forces canadiennes qui sont présents dans le théâtre des opérations. Ce pouvoir doit s'exercer par l'entremise des commandants subordonnés (voir le chapitre 7 de la B-GG-005-004/AF-000, *Manuel des opérations des FC*).

3. Il incombe au CFO de déterminer les besoins en ressources pour assurer la mise en oeuvre du concept de l'opération (CONOPS). Il s'agit notamment de définir les besoins en troupes de combat, en personnel de soutien et en ce qui a trait au QG. Puisqu'il appartient également au CFO de prévoir les besoins en matière de logistique, dont le niveau de soutien requis de la part du Groupe de soutien du Canada (GSC), il faut aussi que soit autorisé un niveau de contrôle administratif approprié. Lorsque les besoins du CFO dépassent ceux prévus à l'origine par l'autorité responsable, la question de l'obtention des ressources nécessaires doit être examinée au cours du processus de planification.

109. PHASES D'UNE OPÉRATION

1. L'exécution des opérations des FC comporte généralement les cinq (5) phases suivantes :

- a. avertissement;
- b. préparation;
- c. déploiement;
- d. emploi;
- e. redéploiement.

2. **Avertissement.** La phase « avertissement » commence dès que le MDN apprend qu'est envisagée la participation des FC à une nouvelle opération. Au cours de cette phase, le CEMD transmet aux FC un ordre d'avertissement (O avert), qui désigne le CFO et renferme des directives sur les activités de planification à entreprendre. Le CEMD, en collaboration avec le SCEMD et les CEMA, entame le processus de planification et prépare des évaluations de renseignement sur l'éventuelle zone d'opérations. Vient ensuite la production des plans d'action possibles pour la préparation et le déploiement d'une FO canadienne.

3. **Préparation.** La réception d'une demande officielle de participation des FC sert de déclencheur pour la phase « préparation ». L'ordre d'opération (O op) est donné au cours de cette phase.

4. **Déploiement.** La phase « déploiement » comprend le déplacement stratégique de la FO canadienne à destination du théâtre des opérations. Les responsables de la mise sur pied de la force déclarent au CEMD que leurs unités sont en état de préparation opérationnelle. Le CEMD exerce le contrôle global de cette phase.

5. **Emploi.** Cette phase commence lorsque le CFO déclare que les divers éléments de la FO sont prêts, sur le plan opérationnel, à être employés et que les directives pour le transfert de pouvoirs de commandement (TOA) précisées dans l'O op sont exécutées. Les rapports hiérarchiques communs sont structurés de l'une ou l'autre des façons suivantes :

- f. le CFO canadien **agit** à titre de commandant opérationnel; le contrôle opérationnel (OPCON) de toute la FO canadienne est habituellement confié au commandant de la force opérationnelle interarmées (FOI) canadienne;
- g. le CFO canadien **n'agit pas** à titre de commandant opérationnel; l'OPCON des éléments canadiens de la FO est habituellement confié au commandant de la FOI de l'Alliance ou de la coalition. Dans ce cas, la principale fonction du CFO canadien est celle de commandant national du Canada (CNC), et le QGFOI sert d'élément de commandement national (ECN).

6. **Redéploiement.** La phase « redéploiement » commence au moment où les directives de redéploiement sont promulguées. Tandis qu'est rassemblée la FO en vue de son rapatriement, certains éléments de la FO peuvent se voir obliger de poursuivre les missions commencées pendant de la phase « emploi ». Comme c'est le cas dans la phase « déploiement », c'est au CEMD qu'incombe le contrôle général de la portion déplacement de cette phase. Une fois que le CEMD s'est assuré que tous les volets de l'opération sont terminés, y compris les activités comme la comptabilité post-opération et la collecte des données nécessaires au processus des leçons retenues, l'ordre de cessation et donné (annexe L, chapitre 6).

SECTION III - LES PRINCIPES DE LA GUERRE

110. PRINCIPES DE LA GUERRE

1. Les principes de la guerre adoptés par le Canada offrent une orientation générale en ce qui concerne la conduite de la guerre et sont applicables au processus de planification opérationnelle. La simple application de ces principes n'est pas garante de succès. Ce sont les circonstances qui déterminent l'importance relative de chaque principe. Dans bien des cas, le commandant adhère à l'un aux dépens d'un autre. Il est cependant risqué de faire fi d'un principe, et une telle attitude peut mener à l'échec. Le problème auquel un commandant est confronté réside dans le choix des principes sur lesquels il faut insister dans une situation en particulier. Par conséquent, la valeur pratique de ces principes, pour ce qui est de guider les actions d'un commandant, est fonction, dans une large mesure, de ses aptitudes et de la compréhension qu'il a de la nature et du concept du conflit et de l'intégration de ces principes au processus de planification.
2. Dans la doctrine canadienne, il y a dix principes de la guerre. Leur application efficace constitue le fondement des opérations, tant en guerre que dans le cadre d'autres opérations.
 - a. **Choix et maintien du but.** Chaque opération militaire doit comporter un but unique, réalisable et clairement défini, qui demeure le centre d'intérêt de l'opération et vers lequel tous les efforts doivent tendre. Bien que le but ultime d'un conflit ou de la guerre soit de supprimer la cohésion et la volonté de combattre de l'ennemi, chaque opération doit, peu importe le niveau, comporter un but plus restreint qui soit clair, simple et direct. Ce but est choisi après une étude et une analyse attentives de la mission confiée et du résultat recherché. Une fois ce choix fait, il ne faut plus changer le but. Tout écart par rapport au but entraîne un gaspillage d'efforts et, au bout du compte, l'échec. Si la mission change, alors là il faudra probablement adapter le but en conséquence. Ce premier principe est le plus important, car le succès repose en bout de ligne sur l'exactitude et le respect du but.
 - b. **Maintien du moral.** Après le leadership, le moral est l'aspect le plus important de la dimension morale du conflit. Il est absolument indispensable pour assurer la cohésion et imprimer le désir de vaincre. Le moral est cependant sensible aux conditions ambiantes et ne doit jamais être tenu pour acquis. Les outils qui permettent de développer cette précieuse richesse sont un bon leadership, une solide discipline, en entraînement réaliste, la confiance dans l'équipement et la motivation.
 - c. **Action offensive.** Pour triompher de l'ennemi, et lui imposer notre volonté, il nous faut mener des actions offensives. L'obtention de résultats sans équivoque dans le cadre des opérations repose sur la poursuite de telles actions. En tant que principe de la guerre, l'action offensive crée un état d'esprit qui incite à saisir, à exploiter et à conserver l'initiative, même lorsque nos propres forces se trouvent en position défensive. L'avantage moral réside dans l'action offensive, car celle-ci tend à conférer l'initiative en plus de procurer une certaine liberté d'action et forcer l'ennemi à réagir face à des circonstances dont nous avons le contrôle.
 - d. **Surprise.** Pour produire l'effet de surprise, il faut frapper l'ennemi à un moment ou à un endroit où il n'est pas prêt ou d'une façon à laquelle il n'est pas préparé; cela a pour effet de semer la confusion dans sa chaîne de commandement ou de paralyser et supprimer ou affaiblir sa capacité de combattre. C'est surtout au niveau tactique que l'effet de surprise est avantageux, car c'est là que les préparatifs d'une attaque peuvent le plus efficacement être dissimulés. Il n'est pas essentiel que l'ennemi soit complètement pris par surprise; il suffit qu'il se rende compte trop tard de ce qui se produit pour réagir efficacement. Le fait d'agir à la dérobée, la rapidité d'exécution, le renseignement, la déception, l'originalité ou l'audace sont des facteurs qui créent l'effet de surprise. Il faut tout mettre en oeuvre pour produire un effet de surprise et pour se prémunir contre ses répercussions. L'effet de surprise permet d'obtenir des résultats disproportionnés aux efforts déployés. Dans certaines opérations, lorsque les autres facteurs ne sont pas à notre avantage, l'effet de surprise peut s'avérer essentiel au succès.

- e. **Sécurité.** De façon générale, la sécurité sert à protéger la cohésion de la force et d'autres éléments de sa puissance de combat. Pendant les opérations, elle est un moyen de protection des points faibles et des intérêts vitaux. De plus, elle procure à la force une liberté d'action qui lui permet d'atteindre ses objectifs malgré l'interférence de l'ennemi et elle empêche l'ennemi d'acquérir un avantage inattendu. La sécurité découle de mesures actives et passives que prennent les forces amies pour se prémunir contre la surprise, l'observation, la détection, l'interférence, l'espionnage, le sabotage et les autres activités qui visent à nuire à la réalisation de leurs intentions et à leurs capacités. La sécurité ne signifie pas qu'il faut agir avec une prudence excessive et éviter les risques, car, en situation de conflit ou de guerre, il faut plutôt faire preuve d'audace.
 - f. **Concentration de la force.** Pour avoir du succès dans les opérations, il importe d'assurer une concentration de force, tant morale que physique, supérieure à celle de l'ennemi au moment opportun et à l'endroit propice. La concentration de la force ne suppose pas nécessairement un amas de forces à un même endroit, mais plutôt la disposition des forces d'une façon qui leur permettent de combiner rapidement leur puissance pour produire un avantage considérable et donner à l'ennemi le coup décisif au moment opportun et à l'endroit voulu.
 - g. **Économie d'effort.** Au nom de l'économie d'effort, il faut dépenser ou utiliser le moins possible de moyens et de ressources dans les zones autres que celles dans laquelle l'effort principal contre l'ennemi doit porter. Ce principe suppose l'acceptation prudente de risques dans ces zones pour permettre une concentration efficace de la puissance de combat au moment et à l'endroit décisifs. Il n'implique pas l'utilisation d'une force minimale, car l'ennemi doit toujours être frappé avec la plus grande force et la plus grande violence possibles. Les éléments clés du principe de l'économie d'effort résident plutôt dans une consommation judicieuse des ressources et un emploi équilibré des forces.
 - h. **Souplesse.** Les commandants doivent faire preuve de discernement et être prêts à modifier leurs plans pour tirer parti des occasions qui se présentent ou changer les points où ils font porter leurs efforts. Les ingrédients de la souplesse sont une instruction de qualité, une solide discipline, des communications efficaces, des plans simples qui peuvent être modifiés, une réserve de forces aptes à saisir les occasions qui se présentent et, surtout, à tous les niveaux, des commandants vifs d'esprit et capables de prendre rapidement des décisions. Enfin, il faut une grande mobilité, afin d'éviter les pertes de temps et permettre la concentration rapide et économique des forces au moment et à l'endroit voulus.
 - i. **Coopération.** La cohésion repose notamment sur la coopération. La coopération suppose un but commun, un esprit d'équipe, des armes et des services interopérables, un partage des responsabilités et une coordination des efforts de façon à créer une synergie optimale dans l'ensemble des forces participantes et à produire un maximum de résultats. La meilleure façon d'obtenir une bonne coopération consiste à conférer à un seul commandant l'autorité requise pour diriger toutes les forces occupées à la réalisation d'un objectif opérationnel commun et à en coordonner les activités.
 - j. **Administration.** Aucun plan ni aucune opération ne peuvent être exécutés avec succès sans un soutien administratif et logistique adéquat. Les rares ressources et autres matériels doivent être contrôlés au niveau de commandement approprié, et l'organisation administrative doit être assez souple pour réagir suivant l'évolution de la situation. Il faut, en tout temps, utiliser le matériel de la façon la plus économique et judicieux possible.
3. **Mise en application des principes.** Aucun des principes précités ne doit être appliqué aveuglément; il ne faut pas, non plus, en observant un principe en exclure d'autres. Aucun d'eux ne peut garantir le succès des opérations sans être renforcé par un ou plusieurs autres. Dans les faits, il y a combinaison des principes. Par exemple, dans le cadre d'une opération de soutien de la paix, l'accent tend à porter sur la sécurité et la souplesse. Ainsi, lorsqu'une attaque délibérée est exécutée dans le contexte d'une guerre, elle s'appuie principalement sur les principes de surprise, d'action offensive et de concentration de la force.

CHAPITRE 2

PLANIFICATION DE CAMPAGNE

201. L'ENVIRONNEMENT STRATÉGIQUE

1. Une stratégie consiste essentiellement en un dosage subtil des fins, des façons et des moyens d'atteindre les objectifs d'une politique. Aussi, elle établit un lien entre la politique et les activités spécifiques requises. La stratégie nationale, aussi appelée stratégie totale, relève des décideurs nationaux. Elle a trait à l'application et à la coordination de tous les éléments de la puissance nationale – économique, diplomatique, psychosociologique, technologique, informationnel et militaire – dans une perspective d'atteinte des buts et des objectifs nationaux. La stratégie militaire est l'affaire des décideurs nationaux, de leurs conseillers militaires et des autorités militaires supérieures du pays. Elle est le sous-ensemble de la stratégie nationale qui porte sur l'utilisation des ressources militaires aux fins de l'atteinte des objectifs de la stratégie nationale. Compte tenu de la nature des conflits à venir, il faut que cet élément de la puissance nationale soit pris en compte dans toute la gamme des conflits impliquant toutes sortes d'opérations militaires.

2. La stratégie militaire vise par conséquent à définir les objectifs stratégiques militaires et les états finals requis pour atteindre les buts stratégiques nationaux et à déterminer les ressources militaires ainsi que la force nécessaire à utiliser pour atteindre ces objectifs. Pour mettre en oeuvre la stratégie militaire, il faut convertir les buts de la politique en des buts atteignables sur le plan militaire assortis de critères de succès bien définis. Une fois ces buts établis, ils permettent au commandant stratégique d'identifier les missions, les ressources et les contraintes requises pour l'exécution des tâches opérationnelles devant permettre d'atteindre des objectifs bien précis. Cette information doit être résumée dans une directive stratégique à l'intention du commandant désigné chargé d'enclencher le processus de planification opérationnelle.

3. La mise en oeuvre de la stratégie militaire s'effectue au niveau opérationnel des conflits. Il s'agit d'un niveau distinct, qui se rapporte à l'emploi interarmées des forces terrestres, maritimes et aérospatiales utilisées dans le cadre d'engagements séquentiels et simultanés liés délibérément à un plan de campagne.

4. Selon la définition de l'OTAN, une campagne est « un ensemble d'opérations militaires planifiées et conduites pour atteindre un objectif stratégique dans un délai et une zone géographique donnés, impliquant généralement des forces maritimes, terrestres et aériennes ». En règle générale, chaque campagne ne vise qu'un seul but ou objectif. Lorsqu'il y a plus qu'un seul objectif stratégique dans un théâtre d'opérations, les campagnes sont menées en séquence ou simultanément. Ainsi, un théâtre d'opérations (TO) ou une zone d'opérations interarmées (JOA) constitue, pour chaque campagne, un théâtre de guerre.

202. L'ART DES OPÉRATIONS

1. Un conflit est un phénomène humain qui se manifeste lorsque plusieurs participants mal informés agissent concurremment et réagissent de façon spécifique face à la probabilité perçue d'actes et de résultats de tels actes. Un conflit est donc un phénomène non linéaire dans lequel des facteurs intermédiaires produisent des résultats disproportionnés. Les signes de conflit sont essentiellement déroutants et complexes et présentent souvent un aspect chaotique. Le commandement et la planification ont toujours été marqués par ce que Clausewitz appelle la « friction de la guerre » et le « désordre provoqué par la guerre ». L'art des opérations est le terme utilisé pour décrire la faculté requise pour faire face à cette complexité et à ce désordre.

2. L'art des opérations se définit comme suit : « Aptitude à utiliser intelligemment des forces militaires pour atteindre des objectifs stratégiques ou opérationnels, ou les deux à la fois, dans un théâtre d'opérations, grâce à la conception, à l'organisation, à l'intégration et à l'exécution de campagnes, d'opérations d'envergure et de combats. »

3. Pour exercer le commandement et le contrôle dans un environnement en apparence chaotique, il importe de chercher, de trouver et de comprendre les tendances. L'énumération de certains « principes »

aide à reconnaître ces tendances dans les conflits. L'énoncé des « principes de la guerre » est une mesure d'une grande utilité pour faciliter l'identification des tendances les plus constantes dans le schéma des conflits militaires. Il existe, dans l'exercice de l'art des opérations, trois principes de la guerre, qui sont tout particulièrement pertinents à la conduite d'une campagne : le choix et le maintien du but, la concentration de la force et l'économie d'effort.

4. Ces principes sont particulièrement importants, puisque l'art des opérations s'exerce tient à la capacité de convertir les orientations stratégiques en mesures tactiques. Il s'agit d'une capacité de commandement qui exige une grande perspicacité sur le plan professionnel ainsi qu'une connaissance suffisante de la situation afin de permettre l'établissement d'objectifs militaires stratégiques et l'emploi tactique des forces pour atteindre ces objectifs. Cette capacité régit le déploiement des forces, leur engagement au combat ou leur retrait dudit combat ainsi que l'ordre séquentiel des opérations en vue de la réalisation de l'objectif militaire stratégique global. L'art des opérations exige une grande aptitude professionnelle à identifier des objectifs militaires atteignables ainsi qu'une grande créativité pour utiliser de façon imaginative les ressources et les capacités dans le but d'atteindre ces objectifs au plus faible coût possible.

5. Aussi, le commandant à la tête d'une campagne a recours à l'art des opérations pour concevoir, commander et exécuter cette campagne. Les expressions « art des opérations » et « niveau opérationnel de la guerre » ne sont pas synonymes. L'art des opérations a trait à l'esprit inventif dont un commandant doit faire preuve dans la conception et l'exécution de campagnes. Ainsi, bien que l'art opérationnel ne soit pas le propre d'un niveau de conflit en particulier, il exige un niveau de commandement capable d'exercer l'autorité et les compétences requises pour déterminer quand, où et à quelles fins les forces doivent ou ne doivent pas combattre. À l'instar du terme « campagne », l'expression « art des opérations » est le plus souvent associée aux théâtres de guerre, aux théâtres d'opérations et aux zones d'opérations interarmées. Compte tenu de la nature des futurs conflits et de la tendance accrue qu'ont les guerres « non déclarées » et les conflits dits « de zone grise » à comprimer les champs stratégique, opérationnel et tactique, la nécessité de l'art des opérations sera toujours apparente au niveau opérationnel des conflits, mais le besoin d'exercer l'art opérationnel proprement dit transcendera les niveaux de conflit.

6. Pour exercer l'art des opérations il faut être capable de prévoir les effets synergiques que toutes les capacités disponibles peuvent produire en vue d'atteindre l'objectif stratégique. Le niveau opérationnel des conflits est le niveau de synchronisation interarmées des conflits. Il est, par conséquent, d'une importance vitale que toutes les composantes concentrent leurs actions sur la réalisation de l'objectif interarmées global. Voilà pourquoi il faut absolument que toutes les composantes, terrestres, maritimes et aériennes, les agents spéciaux ainsi que le personnel chargé des activités psychologiques et du soutien, comprennent bien où se situe le point sur lequel les actions doivent principalement être axées. Chaque composante doit toujours être consciente de l'action principale pour l'ensemble des opérations et pour chaque phase de l'opération. Dans le même ordre d'idées, la désignation d'une action principale permet de comprendre clairement qui est commandant bénéficiaire et qui est commandant en soutien, tout en maintenant l'orientation des opérations axée sur la réalisation de l'objectif stratégique global. Cette synchronisation passe par l'adoption d'un plan de campagne qui fait appel à une conception opérationnelle basée sur des concepts opérationnels communs.

203. CONCEPTS OPÉRATIONNELS ET CONCEPTION D'UNE CAMPAGNE

1. Plusieurs concepts opérationnels sont essentiels à la conception et à la conduite d'une campagne. Ces concepts sont reconnus dans les doctrines canadiennes et alliées comme des outils de planification aux fins de la conception de campagnes.

2. **État final.** L'état final est « La situation politique ou militaire à réaliser au terme d'une opération, qui indique que l'objectif a été atteint. » (AAP-6). Aussi, l'état final militaire comprend les conditions nécessaires qui, une fois en place, atteignent le but stratégique ou permettent à des instruments de la puissance nationale de réaliser l'état final stratégique. Pour ce faire, l'état final recherché doit être bien compris dès le tout début du processus de planification et être réalisable sur le plan militaire. Il faut également que les états finals militaires soient mesurables et que des critères de succès y soient rattachés.

3. **Centre de gravité.** Le centre de gravité se définit comme suit : « Les caractéristiques, les capacités, ou la situation géographique dont un pays, une alliance, une force militaire ou toute autre entité tire sa liberté d'action, sa puissance ou sa volonté de combattre. »
- a. Le centre de gravité de la force adverse est l'aspect de son potentiel total qui, s'il est attaqué et détruit, éliminé ou neutralisé, entraîne la défaite inévitable de l'adversaire ou oblige celui-ci à entamer des négociations de paix. À l'inverse, la destruction, l'élimination ou la neutralisation de son propre centre de gravité conduit inévitablement à sa propre défaite.
 - b. L'art des opérations consiste, pour l'essentiel, à identifier le centre de gravité de l'adversaire et à concentrer ses efforts sur la série d'actions nécessaires pour l'exposer et le neutraliser, tout en assurant la protection de son propre centre de gravité. Le centre de gravité est le point sur lequel toutes les énergies doivent être concentrées. L'objectif opérationnel du commandant de la campagne est défini en fonction du centre de gravité.
 - c. Il existe des centres de gravité aux niveaux stratégique, opérationnel et tactique. Au niveau stratégique national et au niveau du théâtre opérationnel, les centres de gravité peuvent souvent être perçus sous des formes complexes et abstraites; ils peuvent se situer dans la volonté de résister, dans les alliances politiques, dans la capacité à projeter la puissance, dans l'opinion publique et ainsi de suite. Un tel centre de gravité stratégique peut alors être discernable, mais inaccessible à une attaque militaire.
 - d. Au niveau opérationnel, le centre de gravité tire son origine du centre de gravité stratégique, mais il peut aussi être davantage de nature concrète et militaire : un lieu géographique, une capacité opérationnelle offensive ou une formation de manoeuvre opérationnelle, etc. Les centres de gravité de ce genre sont accessibles à une attaque militaire, mais, dans la plus part des cas, seulement après que certaines conditions sont remplies. Aussi, les commandants de théâtre d'opérations/zone d'opérations interarmées s'efforcent de prendre l'initiative sur les principales forces ennemies en configurant la zone d'opérations interarmées de façon à permettre de déterminer quel est le centre de gravité militaire de l'adversaire et de le localiser pour être en mesure de l'attaquer, tout en protégeant la cohésion des forces amies.
 - e. Les centres de gravité tactiques émanent de l'identification du centre de gravité opérationnel. Les commandants tactiques cherchent donc à éliminer, par des tirs et par des manoeuvres, les capacités militaires névralgiques de l'adversaire qui constituent son centre de gravité opérationnel.
 - f. Par conséquent, l'identification, pour chaque niveau, des caractéristiques, des capacités ou des lieux qui confèrent à l'adversaire sa force, sa liberté d'action et sa volonté de combattre – les centres de gravité – procure un outil de planification, qui assure l'unité d'action sur les plans stratégique, opérationnel et tactique. Pour choisir et maintenir l'objectif global, il faut donc qu'un seul centre de gravité soit désigné pour chacun des commandants.
4. **Points décisifs.** Un point décisif est un « point dans le temps, l'espace ou l'environnement de l'information, à partir duquel un centre de gravité ami ou hostile peut être menacé ». En fait, il serait plus juste de définir les points décisifs comme des événements dont la conclusion heureuse est une condition préalable à la défaite ou à la neutralisation du centre de gravité ennemi.
- a. Ces événements ne sont pas nécessairement des batailles ni des engagements ou même des incidents d'intérêt matériel ou géographique. L'accession à la supériorité aérienne, l'élimination d'une capacité cruciale de l'adversaire, l'établissement d'une base solide pour la mise au point d'opérations ou l'établissement de la domination électromagnétique sont tous des exemples valables de points décisifs aux fins d'une campagne. Les points décisifs de ce genre deviennent des clés qui donnent accès au centre de gravité.
 - b. À l'instar du centre de gravité, les points décisifs sont désignés et non choisis. L'analyse doit également tenir compte de ce que la force adverse perçoit comme points décisifs par rapport au centre de gravité ami, car c'est sur ces points décisifs qu'il faudra axer la protection de la force.

- c. La désignation judicieuse des points décisifs indique les conditions qui doivent être en place pour assurer la réalisation de l'objectif de la campagne, c'est à dire frapper le centre de gravité de l'adversaire. Ces points peuvent donc être désignés comme objectifs opérationnels intermédiaires, et des ressources peuvent être affectées à la protection, au contrôle ou à la réalisation de ces points.
 - d. Des points décisifs peuvent être directement vulnérables, mais il faut s'attendre à ce que l'adversaire reconnaisse leur importance et qu'il prenne des mesures pour les protéger. Aussi, une capacité adverse pourrait n'être pas directement vulnérable, mais le commandant voudra sans doute s'y attaquer dans un contexte de vulnérabilité plutôt qu'à forces égales. Pour exposer cette vulnérabilité il faudra d'abord identifier les forces et les faiblesses des forces amies, alliées et adverses. En conséquence, bien que les points décisifs proprement dits ne soient pas nécessairement vulnérables, l'identification des *vulnérabilités critiques* de chaque point décisif indiquera la meilleure façon de les atteindre. Par exemple, lorsqu'il s'agit de déterminer la façon d'obtenir la supériorité aérienne, l'examen de la situation, en ce qui a trait aux équipages, à l'avitaillement en carburant, au potentiel des aéronefs, à la production d'aéronefs, aux pistes d'atterrissage, au soutien au sol et à la défense aérienne, met en relief le point vulnérable le plus probable de ce point décisif.
5. **Lignes d'opération.** Les lignes d'opération marquent les liens qui joignent entre eux les points décisifs, elles établissent, dans le temps et dans l'espace, un cheminement critique aboutissant au centre de gravité et elles assurent l'enchaînement des activités suivant une progression logique. Elles définissent l'orientation directionnelle de la force relativement à la force adverse et assurent la connexion d'une force avec sa base d'opération et ses objectifs. Le commandant de la campagne se sert des lignes d'opération pour synchroniser l'action interarmées et la puissance des composantes afin d'assurer l'intégration de leurs multiples ressources de tir, de déception, de manoeuvre d'opérations spéciales, etc. pour converger vers le centre de gravité de l'adversaire. Dans l'art des opérations, les lignes d'opération établissent l'orientation conceptuelle ainsi qu'une série de points décisifs qui assurent la connectivité entre les mesures devant conduire à l'élimination du centre de gravité de la force adverse et à l'atteinte du but stratégique. L'orientation de la ligne est réglée en fonction de l'état final souhaité. À partir de cet état final, les conditions de succès peuvent être déterminées ainsi que les objectifs préliminaires (points décisifs) qui, combinés les uns aux autres, créeront ces conditions. La direction n'est pas une caractéristique uniquement spatiale, surtout dans le cas des conflits non conventionnels. Elle assure le passage systématique du courant d'une action à l'autre conduisant résolument jusqu'au but final. Elle peut être physique ou être une sorte de guide qui harmonise les efforts de la campagne et les rend interdépendants. Au niveau opérationnel, la ligne d'opération doit être protégée. Le commandant doit, dans la mesure du possible, choisir une direction variable, qui offre de multiples options ou ramifications et confère à nos actions un caractère de souplesse et d'ambiguïté.
6. **Mise en séquence.** La *mise en séquence* consiste en la programmation des actions d'une campagne dans l'ordre le plus susceptible d'assurer l'élimination du centre de gravité adverse. Ainsi, la mise en séquence est l'ordre précis dans lequel les opérations sont programmées et synchronisées suivant la ligne d'opération.
- a. Dans le cas d'un but stratégique inatteignable par une action unique, dans un même endroit et à au même moment, la conception de la campagne doit être divisée en plusieurs *phases* interdépendantes, mises en séquence sur une période déterminée pour atteindre ce but.
 - b. La mise en séquence est une façon de réunir les activités prolongées et dispersées d'une campagne ou d'une opération en des groupes d'activités plus facilement maîtrisables, qui permettent une certaine flexibilité d'exécution. La première phase peut être très détaillée, mais les actions suivantes n'ont pas nécessairement à être aussi claires. Au niveau opérationnel, la clarté du dernier point est une condition de succès absolument essentielle.
 - c. Les phases peuvent être mises en oeuvre simultanément ou en séquence.

7. **Approche directe et approche indirecte.** Les lignes d'opération sont soigneusement mises en séquence de façon à ce qu'elles passent d'un point décisif déterminé à l'autre jusqu'à un centre de gravité de l'adversaire par le biais d'une technique d'approche soit *directe*, soit *indirecte*. Ces approches ne sont pas de nature purement géographique, mais elles illustrent la méthodologie d'ensemble utilisée pour atteindre le centre de gravité.
- a. L'approche directe a trait à une démarche linéaire et continue vers un centre de gravité adverse par la voie la plus rapide et la plus directe. Elle présente l'avantage d'être habituellement le moyen le plus rapide et le plus décisif d'atteindre le centre de gravité. L'approche directe peut vouloir dire qu'il faut s'attaquer directement à un point fort de l'adversaire, mais lorsque nous avons accès à une puissance nettement supérieure, il pourrait être préférable et moins coûteux de procéder de cette façon plutôt que de mettre en oeuvre une opération prolongée. La supériorité ne tient pas uniquement au rapport de forces quantitatif, mais il est aussi fonction de la qualité des forces, de leur supériorité sur le plan technologique et de l'effet de surprise stratégique, opérationnel et tactique.
 - b. L'approche indirecte est la base même de toutes les formes de conflits pour lesquels le dénouement recherché n'est pas fondé sur le résultat d'un affrontement décisif entre des forces opposées, mais plutôt sur des méthodes à caractère moins linéaire sur le plan opérationnel. L'application de la force militaire par des moyens directs passe par l'exploitation consciente des vulnérabilités critiques des forces adverses et par l'évitement des points forts de l'ennemi. Aussi, au niveau opérationnel, l'utilisation de l'approche indirecte exige souvent une certaine coordination avec d'autres éléments du pouvoir national afin d'assurer la mise sur pied d'une campagne cohérente.
 - c. Il arrive souvent, dans les opérations modernes, que soient utilisées de multiples lignes d'opération dans lesquelles sont employées à la fois des éléments d'approche directe et des éléments d'approche indirecte. La multiplication d'offensives tactiques mutuellement valorisantes augmente la rapidité et l'ambiguïté des opérations. Cette façon de procéder permet non seulement de faire converger plusieurs lignes d'opérations sur le centre de gravité d'un adversaire, mais grâce à la capacité de synchroniser les manoeuvres, la cadence et les pauses opérationnelles elle épuise la capacité de l'adversaire à prendre des décisions.
8. **Point culminant.** Une opération, une bataille ou un engagement atteint son point culminant lorsque la situation ne peut qu'être maintenue et qu'il n'est plus possible de la faire évoluer de façon plus avantageuse.
- a. Les points culminants sont utiles aussi bien en défensive qu'en offensive. En offensive, le point culminant est atteint dès que l'agresseur n'a plus la puissance de combat suffisante pour maintenir l'attaque et qu'il risque de perdre l'initiative aux mains du défenseur. Une force défensive atteint le point culminant lorsqu'elle n'est plus en mesure de lancer une contre-attaque ou de se défendre efficacement.
 - b. Les opérations peuvent atteindre le point culminant pour diverses raisons. Il se peut que le transport des approvisionnements soit mal organisé, que les moyens de transport soient insuffisants ou que les stocks soient épuisés. La force offensive peut avoir subi suffisamment de pertes au combat pour faire basculer l'équilibre des forces. L'attaquant peut être arrivé sur un terrain plus facile à défendre. Au fur et à mesure que l'attaque avance, il se peut qu'une force devienne physiquement épuisée et mentalement moins motivée. La force défensive peut devenir plus résolue dans la mesure où elle perd de grandes portions de son propre territoire. Les alliés de l'attaquant ou du défenseur peuvent sentir leurs intérêts suffisamment menacés pour fournir des troupes ou des renforts. La synchronisation peut devoir être modifiée en raison de l'évolution de la situation ou de changements touchant les ressources. Dans le passé, toutes ces causes, ou des combinaisons de celles-ci, ont donné lieu à des modifications aux points culminants.
 - c. Par conséquent, un commandant doit s'employer à pousser un adversaire à son point culminant avant d'atteindre lui-même le sien. Cette démarche exige des compétences de commandement et une planification minutieuse pour concilier les risques et l'initiative avec la tentation de faire l'effort ultime pour atteindre l'objectif qui se trouve juste hors de portée. De nos jours, les opérations sont

couramment exécutées sur une base relativement continue et suivant de multiples lignes d'opération. Aussi, les commandants se doivent d'être très attentifs à la soutenabilité des opérations, au moral et à la condition physique de leurs forces ainsi qu'au maintien de la puissance de combat.

- d. Un commandant se doit de mettre en oeuvre les solutions qui s'imposent avant d'atteindre un point culminant appréhendé. Il peut notamment observer une pause, réviser les phases et revenir d'une attitude offensive à une attitude défensive.

9. **Manoeuvre.** Effectuer une manoeuvre consiste à s'employer à atteindre, par rapport à l'adversaire, un position avantageuse d'où il serait possible de menacer d'utiliser la force ou d'y recourir. Les manoeuvres visent à toucher des points décisifs ou à atteindre directement un centre de gravité.

- a. Les concepts de manoeuvre ont été exagérément simplifiés en des approches dites « antiterroristes » ou directes, à risque réduit, à ressources accrues et en des approches dites « manoeuvristes » ou indirecte, à risque accru ou à ressources réduites. Malgré ce que nous enseigne l'expérience, cette simplification nous a amené à prévoir une approche cohérente susceptible d'occasionner moins de pertes. Aucune théorie de manoeuvre n'est à elle seule garante de succès ou de réduction des pertes. Une armée au combat est un organisme complexe dont l'efficacité ne repose pas uniquement sur la performance de chacune de ses composantes, mais également sur la fluidité de l'interaction de ces composantes et sur l'assurance qu'elles vont accomplir la volonté du commandant. Comme dans n'importe quel organisme complexe, certaines composantes sont plus indispensables que d'autres au fonctionnement efficace et sûr de l'ensemble. Lorsque ces composantes sont endommagées ou détruites, leur perte déstabilise toute la structure, et il s'ensuit une détérioration en cascade de la cohésion et de l'efficacité qui peut provoquer un échec total et exposer le centre de gravité. Le succès d'une manoeuvre repose sur une exécution aussi résolue et rapide que possible. L'objet d'une manoeuvre est donc de détruire soit les moyens physiques dont dispose l'adversaire pour résister, soit sa capacité de résister. La première approche est entièrement axée sur l'érosion ou l'épuisement des ressources de l'adversaire et dirigée contre ses forces. La seconde est manoeuvriste ou axée sur l'anéantissement et elle est dirigée contre la cohésion et la volonté de l'adversaire. Dans un cas comme dans l'autre, la conception de la campagne doit répondre au besoin de trouver, de viser et de frapper les vulnérabilités critiques de l'adversaire.
- b. Aussi, les manoeuvres sont liées aux concepts d'approche directe et d'approche indirecte, à la cadence et à la de mise en séquence. Cependant, même si, pour une campagne, le concept d'approche directe ou indirecte vaut pour l'ensemble de la ligne d'opération, celui de manoeuvre s'applique plus judicieusement à l'atteinte de points décisifs précis. Au fur et à mesure que les forces et les faiblesses des points décisifs sont identifiés et que les vulnérabilités critiques sont dévoilées, les forces doivent manoeuvrer *conjointement* pour atteindre ces points. Ainsi, dans une même campagne, une variété d'approches de manoeuvre seront utilisées. Il est donc nécessaire que la conception d'une campagne permette une exécution décentralisée et accorde suffisamment de *liberté d'action* aux commandants subordonnés pour atteindre leurs buts.
- c. Une manoeuvre opérationnelle vise à produire un effet décisif sur l'exécution d'une campagne. Les forces manoeuvrent à la fois pour s'assurer d'une position avantageuse avant de se joindre au combat et pour profiter de succès sur le plan tactique afin d'obtenir des résultats sur le plan stratégique. Une manoeuvre n'est pas opérationnelle seulement du fait de son envergure; l'importance d'une manoeuvre tient plutôt à l'objet fondamental quelle vise, soit de créer un avantage sur le plan opérationnel. Manoeuvrer signifie utiliser une approche indirecte, c'est-à-dire approcher par les flancs. Aux fins des opérations, les flancs ne correspondent à aucune direction spécifique. À ce niveau de conflit, un flanc désigne une direction ou un emplacement sur lequel l'adversaire n'est pas en mesure de diriger son attention de façon appropriée. La désignation du front, des flancs et de l'arrière est relative et peut changer rapidement. En conséquence, lorsqu'il s'agit de trouver et d'approcher un flanc, il faut que l'attention de l'adversaire soit portée dans une direction autre que celle du flanc. L'attention de l'adversaire peut être détournée aussi bien par la déception que par la force.

- d. Il peut sembler que les préoccupations de sécurité d'ordre opérationnel, la technologie de l'information et la nécessité de coordonner l'action de tous les éléments du pouvoir national limitent la liberté d'action du fait d'une gestion centralisée à outrance. Quoi qu'il en soit, le rôle principal du commandant opérationnel pendant la conduite des opérations consiste à synchroniser les actions tactiques concurrentes et séquentielles afin de conserver l'initiative et de préserver la liberté d'action de ses subalternes. Cette synchronisation passe par une conception de campagne dont les visées sont claires et dont les états finals sont réalisables, par l'affectation suffisante de ressources et par la confiance. En identifiant, par phases, *l'effort principal* et en délimitant, clairement, par phases, les rapports entre les commandants *bénéficiaires* et les commandants *en soutien*, la conception permet également une exécution décentralisée de la campagne.
10. **Cadence.** La cadence est le rythme d'activité en comparaison à celui de l'adversaire. Une cadence relativement plus élevée permet de gagner l'initiative et de dicter l'allure du déroulement des opérations. La capacité d'une force à passer d'une posture opérationnelle à une autre est un aspect de la cadence. En variant la cadence ou le rythme des opérations, un commandant peut imposer des menaces contre lesquelles l'adversaire est de moins en moins capable de réagir au terme de son cycle décisionnel et, par conséquent, auxquelles ses réactions sont de moins en moins appropriées. La cadence ne signifie pas que le rythme des opérations va toujours en s'accéléralant, mais plutôt que les changements opérationnels s'opèrent à une allure compétitive. Les commandants doivent être conscients qu'en adoptant une cadence accélérée, leurs forces risquent n'être incapables de maintenir le rythme. Il y a donc un lien direct entre la cadence, la mise en séquence et le point culminant. La meilleure façon de donner et de maintenir la cadence consiste à décentraliser le processus décisionnel et l'exécution opérationnelle dans un cadre d'intention unificatrice. Les commandants subordonnés peuvent prendre des initiatives, dans les limites du plan d'ensemble de la campagne, pour saisir des occasions susceptibles de favoriser le maintien de la cadence opérationnelle.
11. **Pause opérationnelle.** Pour reconstituer sa puissance de combat avant d'atteindre un point culminant, un commandant peut juger nécessaire de prévoir une pause opérationnelle. L'adversaire peut lui aussi avoir besoin d'une pause opérationnelle.
- Le niveau de maintien en puissance présent ou accessible dans le théâtre d'opérations peut limiter l'échéancier ou la mise en séquence des opérations et des combats. Il est indispensable d'identifier au plus tôt les contraintes logistiques critiques qui ont trait aux opérations prévues aussi bien pour mettre en oeuvre d'intenses efforts dans le but de trouver des solutions de rechange que pour modifier les plans en temps opportun, suivant les besoins.
 - Il faut faire en sorte d'éviter de courir inutilement le risque que l'adversaire profite d'une pause opérationnelle pour s'emparer de l'initiative. Pendant que des forces subordonnées récupèrent ou se reconstituent, d'autres doivent maintenir la cadence sur d'autres lignes d'opération. La flexibilité et un bon plan de campagne aidant, il est possible d'assurer des *réserves opérationnelles* grâce auxquelles des pauses opérationnelles peuvent être observées sans risquer de perdre l'initiative.

204. PLANIFICATION DE CAMPAGNE

- Art des opérations.** Dans la pratique, l'art des opérations trouve son expression par l'entremise du plan de campagne. Le plan de campagne et le processus de planification opérationnelle qui s'y rattache sont des techniques utilisées pour aider le commandant opérationnel à étoffer son concept et à définir la façon dont il entend réaliser l'état final recherché et organiser les opérations, les engagements et les combats en vue d'atteindre le but stratégique.
- Éléments de planification.** Il faut que le plan de campagne décrive, à l'intention des subalternes et des supérieurs, l'état final envisagé, l'ensemble du concept et l'objet de la campagne. Il doit identifier les centres de gravité et les points décisifs adverses et amis en plus d'établir provisoirement la séquence des événements et les phases devant conduire aux objectifs préliminaires ainsi que l'ultime dessein formé pour le centre de gravité visé. La structure de commandement et le concept général des fonctions de soutien

devant servir à unifier le travail de commandants et des états-majors subordonnés doivent également y être décrits.

3. **Processus de planification opérationnelle.** La planification d'une campagne s'effectue suivant les mêmes stades que le processus de planification opérationnelle. Ce processus permet au commandant d'exprimer sa stratégie et ses objectifs dans un plan d'action militaire homogène en décrivant la façon dont les opérations et la logistique doivent être employées pour assurer le succès dans des limites d'espace et de temps prédéterminées. Il s'agit d'un processus divisé en stades, dirigé par un commandant et appuyé par un état-major.

- a. Le processus de planification opérationnelle répond essentiellement à quatre questions clés :
 - (1) Quelles conditions militaires doivent être réunies pour permettre d'atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels?
 - (2) Dans quelle séquence les actions sont-elles les plus susceptibles de produire ces conditions?
 - (3) De quelle façon les ressources militaires doivent-elle être utilisées pour produire ces conditions?
 - (4) Les risques connexes sont-ils acceptables?
- b. Au début, lorsque des plans de circonstance existent déjà, il faut les évaluer en fonction des concepts opérationnels spécifiques nécessaires aux opérations courantes. En l'absence de tels plans, il faut alors déterminer les centres de gravité, les points décisifs et les lignes d'opération. Ceux-ci serviront à assurer l'unité d'action entre tous les états-majors, tous les commandants de composante ainsi qu'entre les quartiers généraux stratégique et de soutien pour fins de planification future.
- c. L'identification de l'état final recherché, des centres de gravité et des points décisifs ainsi que la connaissance des capacités de la force interarmées permettent au commandant et son état-major d'évaluer les points forts et les points faibles des forces amies aussi bien que ceux des forces adverses. Ils sont ainsi en mesure de décider du meilleur ordre séquentiel dans lequel atteindre les points décisifs, en s'attaquant aux vulnérabilités critiques de l'adversaire, et de la meilleure façon d'assurer la protection des forces amies. De cette façon, les phases et les rapports de commandement (bénéficiaire et en appui) par phases ainsi que les pauses opérationnelles et les opérations d'avant-garde nécessaires peuvent être déterminés.
- d. La mise en séquence doit tenir compte de l'ensemble de la ligne d'opération, depuis la préparation et la constitution de la force, son regroupement et son entraînement, jusqu'à l'exécution de l'opération, la fin du conflit et les activités d'après-conflit, en passant par la constitution du soutien logistique et le déploiement dans la zone d'opérations interarmées (JOA). Elle doit également prévoir des dispositions pour le redéploiement des forces et le maintien de ressources en réserve.

4. **Flexibilité.** Une bonne planification de campagne passe la mise en séquence et la synchronisation des opérations suivant la ligne d'opération, en passant par les points décisifs. Jusqu'à la réalisation de l'état final, le plan de campagne doit continuellement être adapté en fonction de l'évolution de la situation (y compris du point de vue de l'adversaire), des ressources et des facteurs limitatifs. Il faut reconnaître que l'utilité d'un plan, comme critère commun de changement, est une caractéristique importante de tout plan, aussi détaillé qu'il soit. Il faut éviter que la planification détaillée soit trop spécifique au point de gêner la flexibilité. Le commandant et son état-major doivent incorporer une certaine flexibilité dans la conception opérationnelle de la campagne. Bien que les planificateurs se doivent de déterminer l'ordre séquentiel des opérations majeures le plus susceptible d'assurer le maintien de la cadence nécessaire pour produire l'état final, il ne faut pas perdre de vue le fait qu'il y a deux côtés à un conflit et que les résultats qui en découlent sont complexes. Aussi, la *planification d'urgence* doit faire partie intégrante du plan de campagne. Les plans d'urgence conservent au commandant sa liberté d'action, et ce, même lorsque la situation évolue rapidement. Leur objectif est axé sur l'état final tout en tenant compte de la possibilité que les actions

envisagées puissent avoir des résultats séquentiels et différents. Cela crée des possibilités et permet l'exécution décentralisée du plan du commandant. Les plans de circonstance peuvent être décrits de deux façons :

- a. **Plans subsidiaires.** Les plans subsidiaires sont des opérations de circonstance incorporées dans le plan de base dans le but d'adapter, si nécessaire, les opérations en cours afin d'assurer le maintien du concept opérationnel global. Ils peuvent ramener sur la bonne voie l'exécution d'un plan gênée par des difficultés, aider à faire face aux imprévus ou permettre de saisir les occasions inattendues. Les plans subsidiaires visent un seul résultat sans limiter le commandant à un seul plan d'action. Ce sont des moyens pour adapter le plan de base en fonction des conditions précises qui prévalent sur le terrain. Un plan assorti de plans subsidiaires permet au commandant de combattre, de refuser de combattre ou de choisir de combattre d'une manière différente que celle dont il prévoyait le faire au début.
 - b. **Plans conséquents.** Les plans conséquents sont des plans préparés en vue d'opérations subséquentes en fonction des résultats probables d'opérations en cours. La planification et l'exécution des plans conséquents réduisent les risques associés à la transition entre les diverses phases. Les plans conséquents sont, dans tous les cas, intégrés au processus de planification, car dès l'instant où un plan conséquent est établi, les besoins qui s'y rattachent influent sur la planification et l'exécution des opérations courantes. La préparation des plans conséquents couvre également la cessation du conflit et le redéploiement.
5. **Synergie interarmées et multinationale.** La création de l'unité d'action au sein de toutes les composantes est essentielle à l'exécution des opérations interarmées et multinationales et constitue le premier jalon d'une approche véritablement interarmées et multinationale.
- a. Les opérations interarmées sont plus que de simples opérations exécutées par plus d'une armée et elles ne peuvent donc pas être planifiées sur la base d'un plan terrestre, maritime et aérien. Le concept d'une guerre « composante contre composante » est simple : l'armée de terre contre l'armée de terre, la marine contre la marine, les forces aérienne contre les forces aériennes. Dans le même ordre d'idée, il est facile de concevoir que les opérations exécutées par des éléments de plus d'une armée permettent d'affecter des éléments multiplicateurs de force, tels que des forces aériennes et des forces maritimes à l'appui de l'armée de terre contre une autre force terrestre dans des fonctions d'appui-feu, de protection de la force et ainsi de suite. Toutefois, dans le cas de véritables opérations interarmées, il est possible d'opposer toute la gamme de ses propres capacités interarmées à toute la gamme des forces de l'adversaire. Il est donc possible d'employer de façon synergique et concurrente, et ce, avec la plus grande efficacité possible, les capacités terrestres, maritimes, aérospatiales et celles des opérations spéciales, psychologiques et civilo-militaires contre un adversaire.
 - b. Cette façon d'aborder la planification des capacités interarmées revêt une plus grande importance encore lorsque l'environnement stratégique de la planification de campagne comporte des aspects de guerre « non déclarée » et de « zone grise ».
 - c. En plus d'une analyse des capacités de la force, les opérations multinationales exigent également une connaissance des restrictions qui lui sont imposées, telles que les règles d'engagement, et du besoin en soutien national et de l'autorité de commandement. Une planification plus particulière est nécessaire en ce qui concerne les questions de commandement et de contrôle afin de déterminer s'il est plus judicieux d'employer les composantes par fonctions ou par nationalité, ou même suivant une formule combinant les deux.
 - d. La composante civilo-militaire des opérations multinationales et interarmées revêt une importance de plus en plus grande au niveau opérationnel du conflit. Les capacités consacrées à la poursuite des objectifs opérationnels par les composantes civilo-militaires dans le cadre des opérations d'information, par les organisations d'affaires publiques et de coopération civilo-militaire et par les conseillers politiques et diplomatiques doivent être incorporées au plan de campagne.

6. **Présentation du plan de campagne.** Il n'existe aucun modèle uniformisé pour la présentation d'un plan de campagne, mais l'annexe A du présent chapitre donne un aperçu des thèmes généraux qui doivent y être abordés. Étant donné qu'une exécution décentralisée est normalement privilégiée et compte tenu du fait que le plan de campagne est censé fournir des instructions concises concernant la mise au point des opérations, l'exécution de toutes les phases de la campagne n'y est pas décrite en détail. En effet, seules les premières phases peuvent y être exposées avec un tant soit peu de certitude sur le plan tactique. La conception des phases subséquentes est abordée de façon de plus en plus générale à mesure que l'incertitude s'accroît et que la situation devient plus imprévisible. La dernière phase, soit l'action décisive qui doit produire l'état final recherché et sur laquelle tout le déroulement de la campagne est axé, doit cependant y être clairement expliquée et décrite.

205. CONDUITE D'UNE CAMPAGNE

1. Puisque la conception opérationnelle d'une campagne repose essentiellement sur sa capacité de concentrer les effets de l'action interarmées sur le centre de gravité de l'adversaire, la conduite des opérations consiste principalement à diriger et à contrôler les opérations de façon à mettre ce concept à exécution.

2. L'application massive de la force militaire s'effectue au niveau opérationnel par le biais de la synchronisation des forces interarmées. Il s'agit d'appliquer la force, non pas par l'intermédiaire des composantes, comme c'est le cas dans les opérations exécutées par plus d'une armée, mais en tenant compte des fonctions opérationnelles.

3. **Fonctions opérationnelles.** Pour la conduite d'une campagne, six fonctions sont intégrées au niveau opérationnel :

a. **Commandement de niveau opérationnel.** Les décisions de commandement lancent et arrêtent l'action, en plus de fixer les objectifs, l'orientation, les priorités et les paramètres de la campagne. Cette fonction comprend la définition du cycle décisionnel et du processus de planification qui s'y rattache. Elle sert à établir le système d'aide au commandement, à définir l'organisation du commandement ainsi que les rapports de commandement et à déterminer les grands axes de l'espace de combat pour les opérations continues. Le contrôle s'exerce en parallèle et de façon complémentaire au processus de commandement. Les activités de coordination et d'intégration, telles que les opérations d'information, la défense aérienne, la gestion des systèmes d'information et de communication, les opérations spéciales, les reconnaissances, etc., sont des responsabilités de commandement et de contrôle vitales au sein d'une force interarmées.

- (1) Les principales mesures d'intégration de ces activités sont le recours à la désignation d'objectifs de mission aux entités subordonnées, l'établissement de rapports de commandement par phases et le maintien de réserves appropriées. Les commandants doivent faire en sorte que les mesures de contrôle réduisent suffisamment les risques à un niveau acceptable en fonction des bienfaits de l'opération escomptés. Le commandant doit établir l'ordre de priorité des tâches et déterminer lesquelles il entend superviser personnellement dans le cours de l'exécution de la campagne.
- (2) Le commandant doit identifier les commandants subordonnés, définir les rapports de commandement et mettre au point une organisation de commandement et de contrôle. Dans tous les cas, le commandant de la campagne doit concilier le besoin d'une direction centralisée avec celui d'une exécution décentralisée.
- (3) Parmi les structures de commandement à envisager, mentionnons celles construites autour de commandants de composante d'armée, de commandants de composante fonctionnelle (commandant de composante aérienne de force interarmées, commandant de composante terrestre de force interarmées, commandant de composante maritime de force interarmées, commandant de composante opérations spéciales de force interarmées), de commandants de composante nationales ou de quelque combinaison de celles-ci.

- b. **Information opérationnelle.** Les opérations d'information étendent la zone d'intérêt et la zone d'influence du commandant. Elles englobent l'interaction avec les médias, le secteur privé, les forces interarmées et multinationales et les réseaux informatiques mondiaux et touchent les perceptions de l'adversaire. La gestion de l'information est essentielle à l'efficacité et à l'efficience des opérations. Le renseignement tactique fournit l'information sur l'environnement et sur les capacités de l'ennemi dans la mesure où elle influe sur le déroulement des combats. Le renseignement opérationnel fournit l'information qui a une incidence sur la campagne; il doit rendre compte des opérations dans une perspective élargie. Aussi, le renseignement opérationnel doit couvrir un angle plus grand et une plus longue période. Comme le niveau opérationnel de la guerre est moins une question de combat proprement dit et davantage une question de concepts et d'intentions, le renseignement opérationnel est axé moins sur les capacités de combat actuelles et plus sur la prévision des capacités, les intentions et les options futures de l'ennemi. Voilà en quoi consiste l'*analyse tactique graphique interarmées*, laquelle procure au commandant un moyen d'influer sur l'action des forces adverses plutôt que de simplement réagir à celle-ci. Ainsi le commandant est en mesure de visualiser toute la gamme des capacités de l'adversaire, de définir l'environnement et les effets de l'espace de combat, d'évaluer l'adversaire et de déterminer les plans d'action qui s'offrent à l'adversaire.
- c. **Manoeuvre opérationnelle.** Au niveau opérationnel, manoeuvrer veut dire disposer ses forces de manière à produire un impact décisif sur la conduite de la campagne en s'assurant de l'avantage opérationnel avant d'engager le combat ou en tirant parti d'un succès. Le commandant de la campagne doit être en mesure d'exercer une pression sur les points décisifs. C'est par l'application d'une pression judicieuse que l'initiative peut être arrachée à l'adversaire et être conservée pour les forces amies. C'est ainsi que la défaite de l'ennemi est assurée. Le commandant doit conserver une réserve opérationnelle pour être capable d'exercer une pression écrasante sur les points décisifs et pour maintenir la cadence opérationnelle. Le concept de réserve opérationnelle est un concept interarmées. Les capacités de cette réserve doivent être mesurées en fonction de l'ensemble des objectifs de la campagne. Le maintien d'une réserve opérationnelle permet de rééquilibrer les forces, d'observer des pauses opérationnelles et de mettre à exécution des plans subsidiaires et conséquents afin de saisir les occasions qui se présentent ou de pallier les revers subis. En conséquence, il est d'une importance plus critique de maintenir une réserve opérationnelle centralisée que de maintenir des réserves localisées. Si, tous les niveaux d'opération maintiennent une réserve redoutable, le commandement risque de ne pas être en mesure d'engager suffisamment de forces pour atteindre des objectifs immédiats. Les réserves opérationnelles doivent donc disposer d'une mobilité et d'une puissance de combat adéquates. À titre d'exemple de réserves opérationnelles, mentionnons les groupes aéronavals, les forces opérationnelles amphibies, les unités aéroportées et les ressources aériennes non engagées. Lorsqu'il s'agit de les engager, ces réserves doivent être reconstituées à partir de renforts ou de forces présentes dans le théâtre d'opérations.
- d. **Puissance de feu opérationnelle.** La puissance de feu opérationnelle consiste en l'application d'une puissance de feu mortelle et non mortelle dans le but de produire un effet décisif sur la conduite de la campagne. La puissance de feu opérationnelle se distingue de l'appui-feu tactique à la fois par la façon dont elle se planifie et par l'effet qu'elle vise à produire. La puissance de feu opérationnelle nécessite l'intégration de la puissance de feu terrestre, maritime et aérospatiale avec les effets plus subtils des opérations d'information en général et de la guerre de commandement et de contrôle en particulier.
- (1) L'intégration de la puissance de feu opérationnelle avec les manoeuvres peut produire un effet dramatique sur le plan opérationnel. La puissance de feu facilite l'exécution de manoeuvres en supprimant la puissance de feu ennemie et en perturbant les déplacements des forces ennemies. Elle permet de tirer parti des manoeuvres en neutralisant les forces tactiques de l'ennemi et en anéantissant sa capacité et sa volonté de combattre.
 - (2) Les feux de l'ennemi peuvent être employés de façon indépendante des manoeuvres pour produire un effet sur le plan opérationnel. L'arrivée des armes de destruction massive et des

armes de précision a créé l'impression, voire l'attente, qu'outre les manoeuvres, les feux peuvent avoir une importance au niveau opérationnel. Bien que cet état de fait demeure un fondement peu pratique sur lequel appuyer la conduite d'une campagne, il est concevable que, sans manoeuvre, les feux de niveau opérationnel peuvent aider à établir les modalités du combat bien avant que les forces adverses ne s'y engagent. Lorsqu'ils sont concentrés contre des zones, des installations ou des unités spécifiques, ils limitent l'utilisation par l'ennemi des routes, des chemins de fer, des voies aériennes et des voies maritimes, ils le privent d'approvisionnements, de services et de moyens de transport et affaiblissent ses forces aériennes.

- (3) Dans tous les cas, le ciblage est essentiel à l'application de la pression appropriée tout au long de la campagne. Le processus qui consiste à choisir les cibles et à assortir l'intervention qui convient à chacune dans l'ensemble des capacités interarmées et multinationales de « destruction » et de « neutralisation » incombe au *conseil de choix des objectifs interarmées* suivant la *liste intégrée d'objectifs prioritaires interarmées (LIOP)*. De cette façon, le lien entre les cibles visées et les objectifs poursuivis reste une préoccupation centrale. De plus, le niveau de dommages requis est ainsi atteint dans le respect des règles d'engagement convenues et les aspects politiques de l'engagement sont pris en considération.

- e. **Protection opérationnelle des forces.** La protection opérationnelle des forces consiste en la préservation de la puissance de combat d'une force par des mesures aussi bien actives que passives, de telle sorte qu'elle puisse être exercée de façon, au moment et à l'endroit déterminants. Il y a deux volets dans la protection de la force. Le premier comprend toutes les actions prises pour déjouer les feux de l'ennemi en rendant nos soldats difficiles à repérer, à frapper et à éliminer. Au niveau opérationnel, les commandants prennent des mesures pour assurer la protection de la force contre les manoeuvres opérationnelles de l'ennemi et la concentration de son appui aérien. Les opérations de supériorité aérienne, l'utilisation des systèmes de défense répartis dans l'ensemble du théâtre d'opérations et la défense des bases aériennes sont d'importantes activités associées à la protection opérationnelle. Le deuxième volet de la protection de la force englobe les mesures prises pour garder les soldats en bonne santé et dans un état d'esprit propice au combat. Cela veut dire également prévenir la perte de leur équipement et de leurs approvisionnements et les dommages que ceux-ci pourraient subir. Il incombe aux commandants faire en sorte que des systèmes soient mis en place pour assurer l'administration de soins médicaux adéquats, la reprise du service par les blessés légers et la mise en oeuvre de mesures de médecine préventive. Ils doivent voir à protéger les stocks de fournitures et à assurer correctement leur distribution. Il leur faut prendre les dispositions qui s'imposent pour se doter de systèmes efficaces de maintenance, d'évacuation et de remplacement ou de réparation rapide du matériel. À l'occasion, ils doivent ménager et rationner les fournitures ou mettre en application des mesures de contrôle et fixer des priorités, de façon à pouvoir agir en force au moment et à l'endroit déterminants.
- f. **Maintien en puissance opérationnel.** Sur le plan opérationnel, le maintien en puissance comprend les activités logistiques et de soutien nécessaires pour assurer la poursuite de campagnes et d'opérations majeures. Bien que les questions de renouvellement des ressources, d'élimination des incohérences et d'attribution des ressources soient d'ordre stratégique, le commandant opérationnel doit être consulté à leur sujet. Le maintien en puissance opérationnel consiste à regrouper les besoins, à répartir les ressources et à déterminer les priorités ainsi qu'à assurer le contrôle de l'acheminement. Au cours d'une campagne, ces capacités de maintien en puissance peuvent dans bien des cas limiter le choix des manoeuvres. Il faut donc que le concept d'opération du commandant de la campagne soit appuyé par le développement d'un concept parallèle de maintien en puissance, en consultation avec les commandants de composante, qui devront axer leur logistique sur des objectifs déterminés. Grâce aux plans de soutien du maintien en puissance il est possible en tout temps de mettre à exécution le concept opérationnel. Une fois qu'il est établi qu'une capacité répond aux besoins sur les plans de l'approvisionnement, du transport, de la maintenance, de la construction, médical, du personnel et autres besoins connexes, des plans d'action réalisables sont choisis aux fins de la campagne. Cette analyse essentielle permet de modifier rapidement les plans. Une structure de commandement en soutien peut mettre ces plans à exécution afin de

maintenir en puissance les forces qui sont à l'oeuvre jusqu'à ce que les objectifs importants soient atteints. Une telle structure peut être basée sur un commandement de composante en soutien ou sur un concept de coordination multinational et interarmées.

Page blanche intentionnel

ANNEXE A - CONTENU D'UN PLAN DE CAMPAGNE

1. SITUATION

Orientation stratégique militaire

Conditions stratégiques
Objectifs stratégiques et état final
Critères de succès
Appréciation des centres de gravité (des forces amies, adverses ou alliées, du pays hôte) par le commandant supérieur
Appréciation des limitations que posent les points décisifs (politiques, juridiques) par le commandant supérieur
- contraintes
- restrictions
Théâtre d'opérations/Zone d'opérations interarmées
Hypothèses présentées par le commandement supérieur
Tâches clés, telles qu'énoncées par le commandement supérieur

Forces ennemies

Visée stratégique militaire
Capacités
Déploiement proprement dit
Visée opérationnelle et plan probable
Effet sur son propre centre de gravité
Points décisifs probables pour atteindre le centre de gravité ami
Points forts et points faibles importants (vulnérabilités critiques soulignées, telles qu'identifiées)

Forces amies

Déploiement
Disponibilité et état
Autres campagnes qui auront des répercussions sur celle-ci

Hypothèses

Volonté politique de l'Alliance/la coalition
Intentions de l'ennemi et réaction probable des forces amies
Réaction probable de tierces parties
Déploiement de renforts des forces amies

2. MISSION

Relativement au centre de gravité identifié

3. EXÉCUTION

Énoncé d'intention du commandant

Conception opérationnelle et objet
État-final et critères de succès
Centres de gravité : amis, ennemis, alliés
Points décisifs

Contraintes et restrictions (dévolues)
Évaluation des risques

Concept des opérations

Façon dont la campagne sera menée pour réaliser l'intention
Lignes d'opérations
Mise en séquence et en phases sur le plan de l'effet recherché
Effort principal (global et pour chaque phase)
Points culminants et pauses opérationnelles
Déception

Tâches

Par phases, indiquant les commandements en soutien/bénéficiaires

Guide de planification de mission

Commandant canadien de la composante maritime de la force interarmées
(CCCMFI)
Commandant canadien de la composante terrestre de la force interarmées
(CCCTFI)
Commandant canadien de la composante aérienne de la force interarmées
(CCCAFI)
Autres composantes

Instructions de coordination

Jour G
Jour J
Autres jalons importants
Règles d'engagement
Affaires publiques
Choix des objectifs

4. CONCEPT DE L'APPUI TACTIQUE/DE LA LOGISTIQUE

Points principaux, problèmes critiques liés au concept de la logistique, mouvements, soutien médical, soutien fourni par le pays hôte et personnel

5. COMMANDEMENT ET TRANSMISSIONS

Dispositifs de commandement et concept de commandement et de contrôle
Dispositifs de communications

ANNEXE B - OUTILS DE PLANIFICATION DE CAMPAGNE

DIRECTIVE STRATÉGIQUE DE MISE SUR PIED

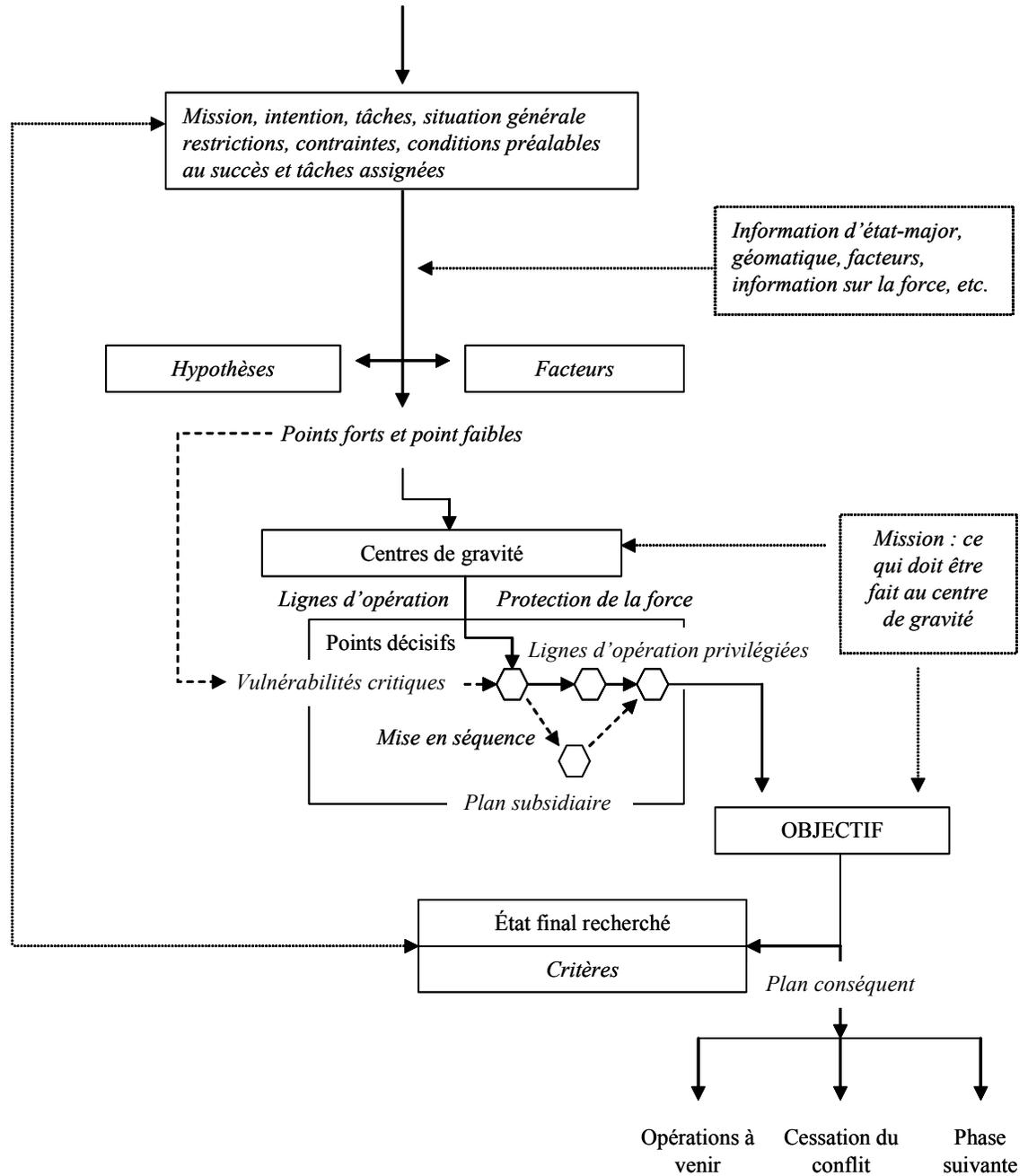


Figure 2-1 Outils de planification de campagne

Page blanche intentionnel

CHAPITRE 3

APERÇU DE LA PLANIFICATION DES OPÉRATIONS

SECTION I - CONCEPTS ET PRINCIPES

301. CONCEPT D'UN PROCESSUS DE PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

1. Le PPO FC consiste en un processus coordonné qui vise à déterminer la meilleure méthode à utiliser pour exécuter les tâches opérationnelles assignées et pour planifier d'autres tâches éventuelles. Une information complète, des délais insuffisants et des ressources limitées peuvent nuire à la planification. Le processus de planification est conçu de façon à optimiser les étapes logiques et analytiques de la prise de décision dans des circonstances incertaines et ambiguës.

2. **Application.** Le processus de planification est valable pour tous les types d'opérations. Il s'applique aussi bien à la planification délibérée qu'à la planification de gestion de crise. Bien que les objectifs et les étapes du processus de planification demeurent les mêmes dans les deux contextes précités, un commandant se doit d'exclure certaines des tâches de planification ou d'en limiter l'ampleur afin de respecter les délais prévus dans le contexte de la planification de crise.

3. **Objectifs.** Les objectifs du processus de planification sont les suivants :

- a. uniformiser le processus de planification au sein des FC;
- b. faire en sorte qu'un contrôle stratégique/politique soit exercé pendant toute la durée de l'élaboration d'un plan;
- c. permettre au commandant et à l'état-major de convertir les objectifs politiques stratégiques énoncés par le gouvernement du Canada en objectifs militaires de niveau stratégique/opérationnel;
- d. permettre aux commandants de guider l'élaboration du plan, notamment en ce qui a trait à la synchronisation des fonctions opérationnelle de combat;
- e. stimuler au maximum l'imagination créatrice du personnel et du commandant ainsi que les processus de réflexion connexes.

4. **Résultats.** Le processus de planification débouche sur la production d'un ordre d'opération (O op) visant l'exécution d'une mission reçue et la réalisation d'un état final souhaité.

302. CONCEPTION DU PROCESSUS DE PLANIFICATION

1. Le processus de planification vaut pour toutes les opérations des FC. Il se divise en cinq étapes, allant de la mise en marche du processus, jusqu'à la révision du plan. Pour tenir un plan à jour, il peut s'avérer nécessaire de répéter le processus. Les cinq étapes énumérées ci-dessous sont conformes à celles prévues dans le guide bi-SC de l'OTAN sur la planification opérationnelle :

- a. enclenchement,
- b. orientation,
- c. mise au point du plan d'action,
- d. élaboration du plan,
- e. révision du plan.

2. L'exécution réussie du plan repose de façon déterminante sur la bonne orientation du processus de planification. Il est donc indispensable que des instructions claires soient transmises par les responsables

au niveau stratégique et que les objectifs politiques/stratégiques soient énoncés avant le début de la planification. Le processus de planification doit assurer à l'état-major une liberté d'action maximale pour lui permettre d'étudier des idées et des concepts afin de mettre au point une grande variété de plans d'action. À mesure qu'avance la planification, il se peut que certains plans d'action soient jugés moins pratiques que d'autres et qu'ils soient rejetés après analyse.

303. FACTEURS DE PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

1. Le CEMD ou tout commandant subordonné autorisé, un CFO par exemple, peut mettre en marche le processus de planification opérationnelle. Cette activité descendante permet aux commandants supérieurs de communiquer leurs intentions aux commandants et aux forces subordonnés de façon à ce que, dans un effort concerté, ils puissent à leur tour prendre les mesures préparatoires qui s'imposent.

2. Lorsque les commandants et leurs états-majors planifient une opération, ils doivent tenir compte d'un certain nombre de facteurs.

- a. **Procédures normalisées.** Les procédures établies assurent l'exécution de chaque tâche suivant une approche cohérente et logique. L'utilisation de procédures normalisées assure rapidité et rigueur.
- b. **Planification concurrente.** Bien que les états-majors ne puissent pas toujours y arriver, ils doivent s'efforcer d'optimiser les effets des activités concurrentes. Les commandants doivent transmettre à chacun des divers éléments constitutifs des états-majors les instructions et l'information dont ils ont besoin pour concevoir, dans les plus brefs délais possibles, leur propre partie du plan ou des plans. Il faut faire en sorte d'accorder aux états-majors des commandements subordonnés le plus long délai de préavis possible pour leur permettre de terminer leurs activités de planification préliminaires.
- c. **Coordination.** Les diverses dispositions du plan, plus particulièrement celles qui portent sur les fonctions de combat, doivent concorder. Les états-majors doivent prendre acte de la responsabilité qui leur incombe en ce qui concerne cette coordination et s'en acquitter d'une façon méthodique, étape par étape.
- d. **État-major de planification.** Les commandants doivent être au fait du niveau de connaissance et d'expérience que possèdent leurs états-majors de planification. Lorsque des états-majors doivent être constitués sur une base *ponctuelle*, les commandants doivent énoncer clairement leurs instructions et insister sur la nécessité, pour ces états-majors, de bien comprendre le processus de planification propre aux FC.
- e. **Rapports de commandement et de contrôle (C2).** Pour éviter toute confusion et assurer l'unité de commandement, les commandants et les états-majors doivent tenir compte, par le menu détail, des rapports C2 et des méthodes de commandement, plus particulièrement dans le contexte des relations avec des forces alliées ou de coalition.
- f. **Liaisons de commandement et d'état-major.** Il est absolument indispensable d'établir et d'assurer la liaison avec les forces alliées ainsi qu'avec les commandants et états-majors supérieurs, latéraux et subordonnés.
- g. **Période d'élaboration.** La complexité d'une opération peut prolonger le délai nécessaire à la production des plans; en soi, cette possibilité peut devenir un facteur de planification.
- h. **Publication rapide.** Les commandants doivent distribuer les ordres d'avertissement (O avert), les plans, les ordres d'opération (O op) et, s'il y a lieu, les annexes et les plans supplémentifs (SUPPLAN) dans les plus brefs délais possibles. Les retards, provoqués ou systématiques, qui visent l'atteinte d'un degré d'excellence illusoire, vont à l'encontre du but visé.

- l. **Information.** Les commandants doivent déterminer et faire connaître leurs besoins en matière d'information critique au tout début du processus de planification. De leur côté, les états-majors doivent transmettre rapidement l'information pertinente aux planificateurs.
- j. **Hypothèses.** À défaut de faits concrets, il faut absolument identifier et décrire toutes les hypothèses qu'un changement de circonstances pourrait altérer ou qui pourraient avoir une incidence considérable sur l'aboutissement du plan. Les états-majors doivent être continuellement à l'affût du moindre signe de changement en rapport avec ces hypothèses et incorporer toute nouvelle information au plan.
- k. **Logistique.** Le soutien logistique d'une opération est à la fois indispensable et complexe. Les forces déployées comptent sur l'appui des divers systèmes de soutien logistique des FC. Il appartient aux états-majors d'identifier les points de dépendance logistique et d'en informer les organismes responsables le plus rapidement possible.
- l. **Reconnaissance.** Le commandant doit ordonner le plus tôt possible une mission de reconnaissance (reco) dans la zone d'opérations. Des représentants des états-majors stratégiques et opérationnels doivent faire partie de l'équipe de reconnaissance. Au QGDN, le J3 Rens tient à jour la *Liste de contrôle du soutien de reconnaissance pour les opérations des FC*, dans laquelle est décrite la composition de l'équipe de reconnaissance et qui renferme des listes de vérification détaillées.
- m. **Géomatique.** L'état-major doit, au tout début de la planification, déterminer les besoins en produits de géomatique et la disponibilité de ceux-ci afin d'en faciliter l'acquisition rapide et, au besoin, de les transmettre aux planificateurs.
- n. **Utilisation de la force.** Les parties responsables aux niveaux politique et militaire appropriés doivent s'entendre sur l'utilisation de la force nécessaire pour mener à bien la mission. La publication B-GG-004-005/AF-005, *Utilisation de la force dans les opérations des FC*, décrit en détail les procédures de demande et de promulgation des règles d'engagement (RDE), lesquelles régissent l'utilisation de la force.
- o. **Considérations juridiques.** Il faut que les états-majors consultent au plus tôt le personnel juridique du J5 en ce qui a trait aux aspects juridiques, tels que le droit des conflits armés (LOAC), les accords sur le statut des forces (SOFA), les ententes concernant le soutien fourni par le pays hôte (SFNH), l'application du droit civil d'un théâtre d'opérations à l'autre, etc.
- p. **Affaires publiques (AP).** Les besoins en matière d'affaires publiques et leur incidence sur le plan font partie intégrante du processus.
- q. **Coopération civilo-militaire (COCIM).** Le CFO doit, le plus tôt possible, établir des liens pratiques avec le gouvernement, les organismes civils et la population civile dans la zone d'opérations. Entre autres sujets de préoccupation, l'approvisionnement, les installations, les services, la main-d'oeuvre et les mouvements des populations civiles et des réfugiés posent des problèmes particuliers.
- r. **Échéancier estimatif.** Le succès d'une opération repose de façon déterminante sur les estimations de durée en ce qui a trait à la préparation, au déplacement et au rassemblement du personnel, de l'équipement et des approvisionnements.
- s. **Opérations d'information (INFO OP).** Pour assurer leur pertinence par rapport aux objectifs de la mission ainsi que leur concordance avec la stratégie globale prévue pour l'exécution de la mission, les opérations d'information nécessitent une planification coordonnée aux niveaux supérieurs. L'annexe sur les opérations d'information doit mettre en lumière les faiblesses de l'adversaire, indiquer les audiences-cibles et préciser les thèmes qu'il convient d'aborder. Elle doit également renfermer des directives sur l'utilisation des médias.

- t. **Répercussions des opérations sur l'environnement.** La politique de défense du Canada oblige les planificateurs à tenir compte des répercussions que peuvent avoir les opérations sur l'environnement. L'état-major doit prendre les dispositions nécessaires pour que soit effectuée une évaluation environnementale, de façon à ce que le CFO soit en mesure de prendre toutes les précautions possibles pour réduire au minimum les dommages et pour éviter toute violation inutile ou malencontreuse des lois en vigueur dans la zone d'opérations en ce qui a trait à l'environnement.
- u. **Procédures de révision.** Les états-majors doivent suivre les procédures de révision, aussi bien pour l'approbation initiale des plans que pour les mises à jour subséquentes. Chaque QG de formation doit désigner un point de contact (POC) pour la coordination des activités de planification et pour la révision du plan. Au QGDN, le POC désigné est le J5 Plans.
- v. **Infrastructure.** Lorsqu'ils planifient l'établissement des lignes de communications (L de C) et l'hébergement d'une force déployée, les planificateurs des opérations doivent tenir compte de l'état de l'infrastructure existante. Le manque d'installations peut nécessiter l'augmentation du soutien fourni par la nation hôte (SFNH), l'aide de pays alliés ou même l'adoption de mesures de dernière minute avant le déploiement de la force.
- w. **Renseignement, surveillance et reconnaissance (RSR).** Le RSR est la capacité qui combine les directives du commandement, les capteurs de la surveillance et de la reconnaissance ainsi que l'information et le renseignement (I2) traités qui donnent rapidement un portrait I2 multisource, fusionné à l'aperçu commun des opérations.
- x. **Finances.** La source de financement des opérations, les besoins en devises étrangères et les aspects financiers des dispositions de soutien mutuel dans le contexte d'une coalition. Les opérations de l'OTAN et de l'ONU peuvent être des facteurs critiques dans la planification des opérations.

304. EXIGENCES SUR LE PLAN DE LA VIABILITÉ

1. Au cours de la planification des opérations, les états-majors peuvent proposer différents plans d'action pour l'exécution de missions militaires ordonnées en vertu des politiques et/ou des tâches du gouvernement. Pour être viable, chaque plan d'action doit être conforme aux critères essentiels suivants :
 - a. **Pertinence.** Les états-majors doivent examiner et éprouver chacun des plans d'action proposés pour déterminer s'il peut assurer le succès de la mission militaire et la réalisation de l'état final recherché.
 - b. **Faisabilité.** Les ressources disponibles dans le théâtre comme ailleurs sont-elles suffisantes pour permettre la conduite de l'opération et le maintien en puissance de la force?
 - c. **Acceptabilité.** Sur le plan militaire, le plan d'action est-il prudent, c.-à-d., les résultats probables justifient-ils les coûts estimatifs des éventuelles pertes en temps, en matériel et en personnel militaire?
 - d. **Conformité.** Le plan d'action est-il conforme à la doctrine officielle des FC ainsi qu'aux politiques, aux règlements, aux lois et aux lignes directrices pertinentes?
 - e. **Exclusivité.** Le plan d'action est-il fondamentalement différent des autres plans d'action en cours de développement?
 - f. **Intégralité.** Les besoins en forces, l'échéancier, les phases et les objectifs sont-ils clairement définis dans le plan d'action, tel qu'il est présenté?

SECTION II – MODALITÉS DE PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

305. CATÉGORIES DE PLANIFICATION

1. **Généralités.** Deux catégories de planification permettent aux FC de s’acquitter de la gamme complète des rôles et des missions qui leur incombent : la planification délibérée et la planification de gestion de crise.
2. **Planification délibérée.** La planification délibérée n’est pas assujettie aux pressions directes du facteur temps ou de la présence de menaces. La planification délibérée consiste en l’établissement et en l’élaboration de plans en prévision d’un événement appréhendé ou de circonstances à venir auxquels le Canada aura à faire face ou risque d’avoir à le faire. La planification délibérée nécessite un processus de développement exhaustif, dont la description est présentée au chapitre 4. Le produit final est généralement un OPLAN, un CONPLAN ou un PDP. Au QGDN, l’état-major interarmées et les états-majors des CEMA travaillent en collaboration au développement et à la tenue ces plans.
3. **Planification de gestion de crise.** La planification de gestion de crise consiste en l’établissement et en l’élaboration de plans en vue d’une intervention dans une crise en cours ou en devenir. La planification de gestion de crise doit être coordonnée et approuvée rapidement. Bien qu’elle suive les mêmes étapes que la planification délibérée, certaines activités sont abrégées afin de respecter les contraintes de temps. En règle générale, le produit final est un O op. Dans la planification de gestion de crise, il est permis d’utiliser un OPLAN ou un CONPLAN existant en l’activant par le biais d’un ordre de mise en oeuvre, s’il est suffisamment détaillé, ou en se guidant sur son contenu pour élaborer un O op.

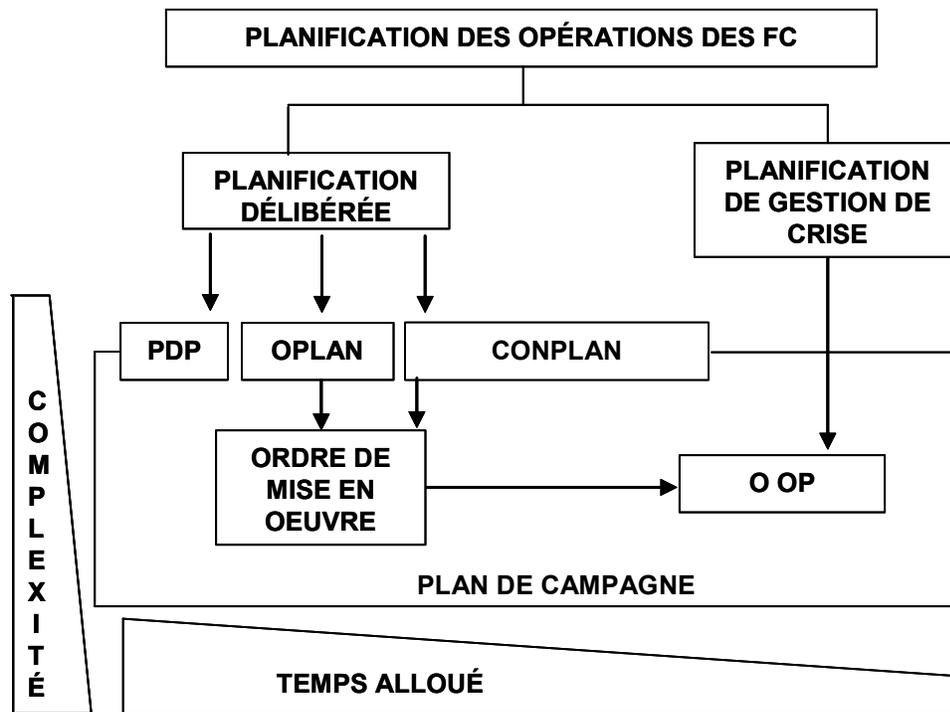


Figure 3-1 Planification opérationnelle

306. ORDRES

1. **Ordre d’avertissement (O avert).** Un O avert est un avis annonçant l’imminence d’une opération ou l’envoi d’un ordre à venir. Il renferme le plus d’information possible et permet aux commandements subordonnés de profiter au maximum de la période de planification qui leur est accordée et de se préparer

dans les plus brefs délais possibles en vue de l'opération. Lorsqu'ils préparent un O avert (annexe A, chapitre 6), les états-majors doivent tenir compte des exigences suivantes :

- a. Il faut éviter que le manque d'information détaillée ne retarde la promulgation des O avert; il faut plutôt transmettre ceux-ci dès que possible, quitte à communiquer d'autres précisions par le biais d'O avert supplémentaires.
- b. Les O avert qui prévoient des mouvements doivent indiquer clairement le moment exact avant lequel aucun mouvement n'est autorisé. Cette disposition nécessite la promulgation, avant le moment indiqué, d'un autre O avert précisant la date et l'heure de chacun des mouvements prévus, prolongeant la période pendant laquelle tout mouvement est interdit ou plaçant les troupes sous le coup d'un préavis de mouvement.

2. **Ordre d'opération (O op).** Un O op consiste en une directive, généralement formelle, présentée sous une forme généralement conforme à un cadre défini, donnée par un commandant militaire aux commandants subordonnés en vue de coordonner l'exécution d'une opération. Un O op est préparé en réaction à une crise en cours ou émergente et porte sur une mission dont les FC ont été spécifiquement chargées, par le gouvernement, de préparer et d'exécuter. Un O op est généralement précédé d'un O avert et son élaboration peut être confiée à n'importe quel niveau de commandement. Les O op sont habituellement le résultat final de la planification de gestion de crise et sont suffisamment détaillés pour être exécutés. Un commandant peut transmettre un O op de n'importe quelle façon, y compris verbalement, si nécessaire.

3. **Ordre fragmentaire (O frag).** Un O frag (annexe J, chapitre 6) est un O op promulgué suivant les besoins, sous forme abrégée dans le but de modifier un O op antérieur. L'ordre fragmentaire ne traite que des parties modifiées de l'O op original. Dans sa présentation, l'O frag doit suivre la même séquence que celle d'un l'O op, et chacun des cinq en-têtes de paragraphe doit être utilisé. Quel que soit le paragraphe, il faut inscrire sous chaque en-tête soit la mention « Inchangé », soit la nouvelle information. Ainsi, les destinataires sont en mesure de déterminer s'ils ont reçu l'ordre fragmentaire intégral. Les paragraphes 2 et 3 n'ont pas forcément à être répétés dans tous les cas. Par exemple, un commandant peut vouloir modifier seulement l'« organisation en fonction des tâches » ou ses priorités en ce qui concerne le soutien. Ces décisions nécessiteraient la promulgation d'un ordre fragmentaire, mais toutes les autres parties resteraient « inchangées ».

4. **Ordre de mise en œuvre.** Un ordre de mise en œuvre (annexe H, chapitre 6) est le mécanisme utilisé pour ordonner la mise en œuvre d'un OPLAN ou d'un CONPLAN. Il n'a aucune autre utilité. Lorsque, pour permettre l'exécution du plan d'opération de contingence, il suffit d'apporter des changements/mises à jour minimales au plan d'opération de circonstance, c'est un O op qu'il faut préparer, non un ordre de mise en œuvre.

5. **Ordre de cessation.** La promulgation d'un ordre de cessation (annexe K, chapitre 6) met officiellement un terme à une opération.

307. PLANS

1. **Généralités.** Un plan est une proposition visant l'exécution d'une décision de commandement ou d'un projet; il ne s'agit habituellement pas d'un document d'exécution. Les plans sont préparés dans le contexte de la planification délibérée et ils constituent la préparation du commandement en vue d'opérations à venir ou prévisibles. Les plans sont habituellement conçus aux niveaux stratégique et opérationnel. Compte tenu du fait que les plans portent sur des opérations à venir et qu'ils aident le personnel à formuler des hypothèses concernant la nature de la situation qui prévaut au moment de l'exécution, ils ne sauraient être immuables. Chaque fois que les commandants et les états-majors modifient ou revoient leurs appréciations en fonction de la plus récente analyse de cette situation, ils doivent également modifier les plans de façon à ce qu'ils soient conformes aux résultats de cette analyse. Il existe cinq types de plans : ce sont les OPLAN, les CONPLAN, les PDP, les SUPPLAN et les plans de campagne. Les termes « ébauche », « préliminaire » et « définitif » peuvent faire partie du titre de ces plans.

2. **Plan d'opération (OPLAN).** Un OPLAN (annexe I, chapitre 6) est un plan préparé suivant le processus de planification délibérée en vue d'une mission de défense connue, à exécuter dans un délai précis. Le plus souvent, ce genre de plan est produit lorsqu'une mission de défense est critique au regard de la sécurité nationale et que des problèmes complexes nécessitent une coordination approfondie. Un OPLAN est un plan complet et détaillé dans lequel sont spécifiquement identifiées les forces, le soutien fonctionnel et les ressources nécessaires à sa mise en oeuvre. Les OPLAN sont fondés sur une directive de mise sur pied et sont produits en consultation avec les commandants subordonnés, les autorités civiles et les pays concernés. Un OPLAN peut être mis en oeuvre soit au moment prescrit, soit suivant un signal ou par le biais d'un ordre de mise en oeuvre lorsque les conditions d'exécution sont présentes et qu'un moment a été fixé pour l'exécution; il devient alors l'O op.

3. **Plan d'opération de contingence (CONPLAN).** Un CONPLAN (annexe E, chapitre 6) est un plan préparé pour faire face à d'éventuels risques pour la sécurité ou en réponse à une crise en cours ou émergente. Un CONPLAN fait état des interventions possibles, sans préciser le jour et l'heure du début de l'opération aussi longtemps que l'exécution du CONPLAN n'est pas approuvée par l'autorité supérieure. La préparation du CONPLAN est enclenchée par l'état major ou par une directive de mise sur pied à partir de facteurs de planification connus ou présumés découlant de renseignements confirmés ou d'hypothèses, de limitations et de contraintes approuvées. Un CONPLAN est produit en consultation avec les commandants, les autorités civiles et les pays concernés et de la façon la plus détaillée possible. Un commandant peut mettre en oeuvre un CONPLAN détaillé à moment prédéterminé, conformément à des mesures prescrites (par exemple, les mesures de précautions de l'OTAN) par le biais d'un ordre de mise en oeuvre ou suivant un ordre en ce sens. Toutefois, si des changements ou des mises à jour plus que minimales sont requises, il faut alors développer un O op. C'est à l'autorité de mise sur pied qu'il appartient d'approuver les CONPLAN de niveau subordonné.

4. **Plan de défense permanent (PDP).** Plan dont un commandant a besoin pour faire face, suivant un court préavis ou sans préavis, à un risque potentiel afin de s'acquitter du rôle qui lui incombe dans un contexte de temps de paix. Le plan de défense aérienne du NORAD est un exemple typique d'un tel plan. Pour être utile, un PDP doit être détaillé et exécutable, des forces doivent être affectées à son exécution et l'autorité d'exécution doit être déléguée au niveau de commandement approprié.

5. **Plan supplétif (SUPPLAN).** Un SUPPLAN (annexe F, chapitre 6) renforce un plan en apportant des précisions et des renseignements détaillés concernant un aspect particulier de ce plan. Il peut s'agir d'un document distinct ou il peut être annexé au plan principal. L'état-major doit préparer des SUPPLAN distincts pour traiter de directives et de données exceptionnellement volumineuses et complexes (c'est à dire, trop considérables pour être rassemblées dans une annexe). Un SUPPLAN doit contenir suffisamment d'information sur le plan qu'il renforce pour répondre aux besoins des utilisateurs à qui le plan de base n'est pas adressé. C'est à l'organisme qui assure le soutien qu'il incombe de développer le SUPPLAN, lequel doit être approuvé par le commandant bénéficiaire et le commandant immédiatement supérieur à ce dernier.

6. **Plan de campagne.** Un plan de campagne est préparé lorsque des opérations militaires dépassant l'envergure d'une seule opération interarmées majeure sont envisagées. Par conséquent, un plan de campagne consiste en plusieurs plans ou ordres visant la réalisation d'un objectif stratégique ou opérationnel à un moment et à un endroit prédéterminés. La planification de campagne peut commencer dans le cadre de la planification délibérée, lorsque la menace proprement dite, l'orientation nationale et les ressources deviennent manifestes, mais elle ne doit pas se terminer avant que le CEMD ou le commandant opérationnel n'ait choisi le plan d'action dans le cadre de la planification de gestion de crise.

308. AUTRES DOCUMENTS DE PLANIFICATION

1. **Directive de planification.** Les directives de planification fournissent aux responsables de la planification opérationnelle des instructions de planification dans des domaines précis. Ces directives ont pour objet de compléter l'information de planification qui se trouve dans les documents de doctrine approuvés, les plans, les directives de défense et autres documents. L'information contenue dans ces sources ne doit pas être répétée dans les directives de planification. Ces dernières doivent plutôt servir à exposer en détail des considérations de planification qui ont trait à un domaine particulier et qui ne sont

abordées nulle part ailleurs. Une directive de planification est généralement présentée suivant le modèle de l'OPLAN décrit au chapitre 6. Le J5 Plans conserve une liste de contrôle de toutes les directives de planification.

2. **Directive de mise sur pied.** La directive de mise sur pied est un instrument qui sert à enclencher et à guider le processus de planification opérationnelle, mais elle n'est pas le document qui autorise l'exécution. Elle décrit la situation, énonce les objectifs politiques et/ou militaires ainsi que les principales tâches assignées en plus de préciser les états finaux recherchés sur les plans politique et militaire. Le SCEMD promulgue une directive de mise sur pied à l'intention des commandants du niveau opérationnel/GOI, leur ordonnant de commencer la planification opérationnelle. De leur côté, les commandants du niveau opérationnel transmettent leurs directives de mise sur pied à leurs commandants de formation leur ordonnant d'enclencher leur processus de planification. Le chapitre 6 renferme un modèle de présentation recommandé pour une directive de mise sur pied. Ce modèle est habituellement utilisé pour mettre en marche le processus de développement d'un plan. Une directive de mise sur pied peut également prendre la forme d'un ordre d'avertissement - lorsqu'un ordre d'opération doit suivre - ou d'une directive de planification du commandant.

3. **Concept d'opération (CONOPS).** La préparation d'un document de CONOPS constitue l'étape préliminaire de l'élaboration d'un plan ou d'un ordre d'opération. Le CONOPS est l'expression des intentions du commandant militaire en ce qui a trait à l'emploi des forces ainsi qu'au temps et à l'espace dans lesquels mener à bien sa mission, atteindre ses objectifs et réaliser l'état final recherché. La façon dont les capacités et les ressources disponibles doivent être synchronisées pour y arriver y est également précisée. Le CONOPS est le produit final du stade du PPO qui est consacré au développement du plan d'action. Il est présenté, sous forme de document, à l'autorité de mise sur pied concernée pour fin d'approbation avant de passer au stade d'élaboration du plan. Un document de CONOPS renferme habituellement un aperçu de la situation, un énoncé de la mission, un énoncé des intentions du commandant, les grandes lignes du concept d'exécution, un exposé des besoins de la force en matière de capacités, un résumé du concept de soutien logistique ainsi qu'une description des principaux dispositifs de commandement et de contrôle. Le CONOPS ne comporte aucune des annexes circonstanciées que l'on trouve dans un plan détaillé ou dans n'importe quel plan subsidiaire. Au QGDN, l'état-major interarmées n'utilise pas de documents de CONOPS.

309. APPROBATION DES DOCUMENTS DE PLANIFICATION

1. C'est au SCEMD qu'il appartient d'approuver, au nom du CEMD, les CONPLAN, les OPLAN, les CONOPS et les directives de planification de niveau stratégique. Les O op, les ordres de mise en oeuvre, les PDP et les plans de campagne sont habituellement approuvés par le CEMD. En déploiement, il appartient au CFO d'approuver les plans et les ordres de niveau opérationnel qui se rapportent à l'ensemble de la mission.

2. Dès que la version préliminaire ou définitive d'un plan stratégique est promulguée par le SCEMD dans le contexte de planification délibérée, il incombe aux commandants subordonnés responsables de préparer leurs propres plans. Les procédures que doivent suivre les commandants de niveau opérationnel pour faire approuver leurs plans par le CEMD sont décrites au chapitre 5.

SECTION III - NIVEAUX DE PLANIFICATION

310. GÉNÉRALITÉS

1. Il existe trois niveaux de planification qui sont à la fois distincts et apparentés. Chaque niveau correspond à l'un des trois niveaux de conflits :
 - a. stratégique,
 - b. opérationnel,
 - c. tactique.
2. Dans une certaine mesure, des activités de planification se poursuivent aux trois niveaux avant ou pendant une opération. Le niveau de commandement chargé de la planification varie en fonction de l'étendue et de la complexité de l'opération. Le niveau stratégique est toujours représenté par CEMD, tandis qu'au QGDN, la planification des opérations incombe en priorité au SCEMD et à l'état-major interarmées. Il se peut, dans le cas de certaines opérations, que le QGDN se réserve les responsabilités de la planification au niveau opérationnel.
3. Pour ce qui est des opérations de contingence, le CEMD désigne un CFO et un QGFO, à qui seront confiées des tâches de planification et l'exécution subséquente des opérations (l'un ou l'autre des QG de formation ou le GOIFC peut être appelé à y prendre part). Tant que le CFO et le QGFO ne sont pas désignés, c'est à l'état-major interarmées du QGDN qu'il incombe d'élaborer le plan, avec le concours, s'il y a lieu, des commandements subordonnés.

311. PLANIFICATION AU NIVEAU STRATÉGIQUE

1. Le gouvernement du Canada établit les politiques et les objectifs nationaux, qu'appuient ses divers ministères en mettant au point une gamme de moyens d'action pour faire face aux situations de crise nationales ou internationales. Ces moyens d'action peuvent être utilisés dans l'ensemble des champs d'activité diplomatique, politique, économique et militaire propres à l'exercice du pouvoir national. Des exemples de moyens d'action sont présentés à l'annexe A du présent chapitre.
2. À titre de principal conseiller militaire du gouvernement, le CEMD assure le lien entre les politiques et les objectifs nationaux d'une part et la stratégie et les plans militaires d'autre part. Le CEMD est responsable de la planification au niveau stratégique. Le SCEMD, qui est aussi J3, et l'état-major interarmées du QGDN aident le CEMD à mettre en application la stratégie militaire et à élaborer les plans stratégiques. En plus de commander l'une des trois armées, chaque CEMA transmet au CEMD des avis sur les caractéristiques et les aspects opérationnels et techniques propres à son armée dans le cadre du processus de planification des opérations.
3. Pour chaque nouvelle situation, le SCEMD met sur pied une équipe chargée de produire un plan ou un O op. Cette équipe stratégique doit se réunir aussi souvent qu'il le faut pour que la FO soit capable, en bout de ligne, d'exécuter la mission.
4. Lorsque survient une situation qui nécessite une planification de gestion de crise en vue d'une intervention militaire, le CEMD transmet, à l'intention du SCEMD, une directive de mise sur pied l'enjoignant de préparer une série de plans d'action à soumettre à l'examen du gouvernement. Si nécessaire, le CEM J3, en consultation avec les autres ministères, procède aux trois premières étapes du processus de planification opérationnelle en mettant au point des plans d'action qui indiquent les groupements proposés pour la FO. Le SCEMD informe ensuite le CEMD. Il peut choisir d'avertir par la même occasion les éléments constitutifs des FC qui seront le plus vraisemblablement chargés de mettre sur pied les forces nécessaires à l'opération. Il est essentiel de désigner et d'avertir au plus tôt l'éventuel CFO ainsi que le QGFO. Le CEMD présente au gouvernement les plans d'action proposés, en précisant celui qu'il recommande, et demande l'autorisation de commencer à planifier les opérations en détail. La présentation

des plans d'action fait habituellement mention des coûts estimés dans un ordre de grandeur approximatif et indique si le MDN entend solliciter des fonds additionnels pour répondre aux besoins de l'opération. Si l'autorisation en question est accordée, le CEM J3 entreprend d'élaborer le plan, soit la quatrième étape du processus de planification opérationnelle. Sur demande, l'état-major interarmées rédige un O avert du CEMD pour informer toutes les forces concernées de l'opération à venir. Par le biais de l'O avert, et si cela n'a pas déjà été fait autrement, le CFO est officiellement désigné, et la mise sur pied du QGFO est ordonnée. Selon le plan d'action choisi, ce dernier peut être aussi bien interarmées que non interarmées.

312. PLANIFICATION AU NIVEAU OPÉRATIONNEL

1. Au niveau opérationnel, il appartient généralement à un QG de niveau opérationnel, au GOIFC ou à un CFO désigné et au personnel d'une FO d'assurer la planification. Il arrive cependant, dans certaines occasions, que l'état-major interarmées du QGDN assure, à lui seul ou de concert avec le QGI, la mise en oeuvre du processus de planification opérationnelle. Ce niveau de planification débouche sur la production de plans et d'O op et, selon la complexité de l'opération, d'un plan de campagne.

2. À l'échelon des formations ou de la FO, les commandants entament le processus de planification opérationnelle dès qu'ils reçoivent un O avert ou une directive du niveau stratégique en ce sens.

313. PLANIFICATION AU NIVEAU TACTIQUE

1. Au niveau tactique, les commandants subordonnés préparent les plans ou les ordres devant régir le déploiement et l'emploi des forces ainsi que la conduite des combats et des engagements ou l'exécution de tâches précises à l'appui de la mission. La planification au niveau tactique n'est pas abordée dans le présent ouvrage.

ANNEXE A - EXEMPLES DE MOYENS D'ACTION

MOYENS D'ACTION DIPLOMATIQUES	
<ul style="list-style-type: none"> • Donner l'alerte et mettre sur pied des équipes spéciales <ul style="list-style-type: none"> - Diplomatie ouverte - Communications • Réduire les liens diplomatiques internationaux • Accroître la pression sur les groupes culturels • Mettre en oeuvre les procédures d'évacuation des non-combattants • Encourager la tenue d'élections démocratiques • Définir clairement les étapes d'une solution pacifique • Limiter les activités des diplomates • Intensifier les initiatives internationales à l'égard des groupes suivants : <ul style="list-style-type: none"> - la communauté internationale - la population présente dans le territoire du pays - les alliés de l'adversaire - la coalition formée pour régler la crise 	<ul style="list-style-type: none"> • Modifier les assemblées, les programmes ou les horaires en place • Préparer le retrait du personnel de l'ambassade canadienne • Réduire le personnel de l'ambassade du pays • Adopter des mesures visant à susciter l'appui des pays alliés et amis • Adopter des mesures visant à susciter plus d'appui à l'échelle régionale • Trouver le leader national qui pourrait être en mesure de résoudre le problème • Coordonner les initiatives visant à consolider l'appui international • Faire appel aux services de l'ONU ou d'autres institutions internationales • Former une coalition ou travailler au sein d'une coalition déjà en place • Démontrer la détermination de la communauté internationale
MOYENS D'ACTION POLITIQUES	
<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser davantage le public au problème et à la possibilité d'un conflit • Faire en sorte d'obtenir l'appui de la population • Faire en sorte d'obtenir l'appui des parlementaires • Adopter des mesures pour élargir l'appui de la population • Maintenir un dialogue ouvert avec les journalistes 	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre des mesures pour gagner et conserver la confiance du public • Promouvoir les objectifs de la politique canadienne par des énoncés de politique publics • Intensifier les initiatives visant à assurer l'information tout en respectant les contraintes de sécurité imposées par la situation de crise • Maintenir à la une certains enjeux importants
MOYENS D'ACTION ÉCONOMIQUES	
<ul style="list-style-type: none"> • Geler les avoirs monétaires au Canada • Saisir les biens immobiliers au Canada • Geler les avoirs internationaux partout où une telle mesure est possible • Imposer un embargo sur les biens et services • Imposer des sanctions commerciales • Annuler les programmes financés par le Canada 	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager les grandes sociétés à limiter leurs transactions • Réduire les programmes d'aide à la sécurité • Intensifier les initiatives internationales visant : <ul style="list-style-type: none"> - les institutions financières, en contestant la pertinence pour elles de continuer à faire des affaires avec les entreprises du pays adverse - la réduction ou l'élimination des transactions commerciales
MOYENS D'ACTION MILITAIRES	
<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser les ressources déjà sur place • Hausser l'état d'alerte • Intensifier les activités de reconnaissance stratégique • Intensifier le travail de collecte de renseignements • Entreprendre des activités de démonstration de 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en application les dispositions et les ententes convenues avec les pays hôtes • Utiliser la puissance navale et aérienne pour assurer l'application des sanctions adoptées • Déployer des escadrons d'appui tactique • Ordonner aux forces d'intervention d'engager le

<p>force ou les intensifier</p> <ul style="list-style-type: none">• Utiliser des moyens de guerre électronique• Effectuer des survols aériens• Intensifier les activités et les programmes d'exercices et accroître leur envergure• Multiplier les échanges militaires et les visites d'état-major dans la région• Imposer des restrictions au personnel militaire en ce qui concerne les mises à la retraite, les départs et les congés; décréter des couvre-feux	<p>processus de déploiement</p> <ul style="list-style-type: none">• Déployer un groupe opérationnel naval dans la région• Commencer à déplacer les forces vers les aéroports et les ports d'embarquement• Mettre en oeuvre les procédures de rappel des réservistes• Préparer le transport aérien et les ressources de soutien connexes• Dans la mesure du possible, mettre en place l'infrastructure logistique• Ouvrir les lignes de communication maritimes et aériennes et en assurer l'accès
--	--

CHAPITRE 4

PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

SECTION I - LE PROCESSUS DE PLANIFICATION

401. INTRODUCTION

1. Conduite d'une campagne. La conduite d'une campagne est décrite au chapitre 2. La connaissance de la conduite d'une campagne est le pivot même de la planification stratégique et opérationnelle; il s'agit donc là d'une condition préalable à la compréhension et à l'application du processus de planification.

2. Les responsabilités qui se rattachent aux cinq étapes du processus de planification ne sont pas toujours évidentes. Or, il existe certains domaines de la planification des opérations pour lesquels il serait trop difficile de préciser, avant le début d'une opération, à qui seront confiées telles ou telles fonctions ou tâches de planification. Par conséquent, la coordination entre les niveaux stratégique et opérationnel de la planification est essentielle pour assurer une transition harmonieuse des responsabilités au cours du processus. Les cinq étapes de planification, qui sont définies dans le présent chapitre, deviendront des activités exclusives aux niveaux stratégique et opérationnel. Ces étapes sont les suivantes : l'enclenchement, l'orientation, le développement des plans d'action, l'élaboration et l'examen du plan.

3. La Figure 4-1, ci-dessous, qui illustre la planification délibérée et la planification de gestion de crise, présente le cours général du processus aussi bien pour le contexte de la planification de gestion de crise que pour celui de la planification délibérée. Les trois premières étapes, c'est-à-dire l'appréciation, englobent le processus dont est issu le concept de l'opération (CONOPS). Lorsqu'un commandant fait face à de sérieuses contraintes de temps, il lui est permis de comprimer davantage le processus de gestion de crise, pourvu qu'il soit parfaitement conscient des risques que cela comporte. Un exemple de la version abrégée est présenté à l'annexe B du présent chapitre.

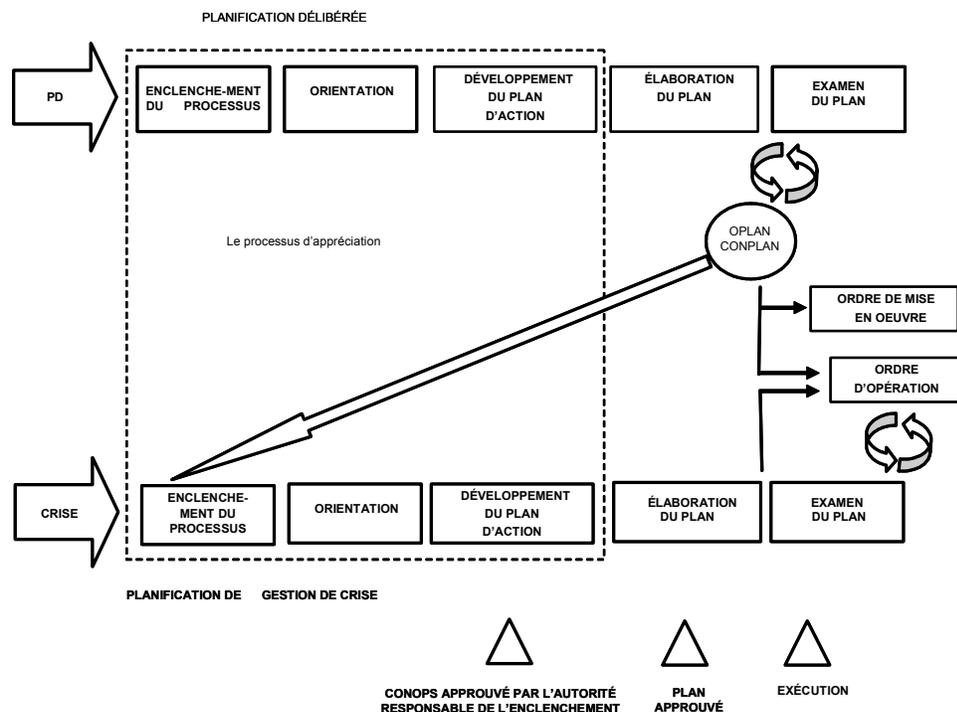
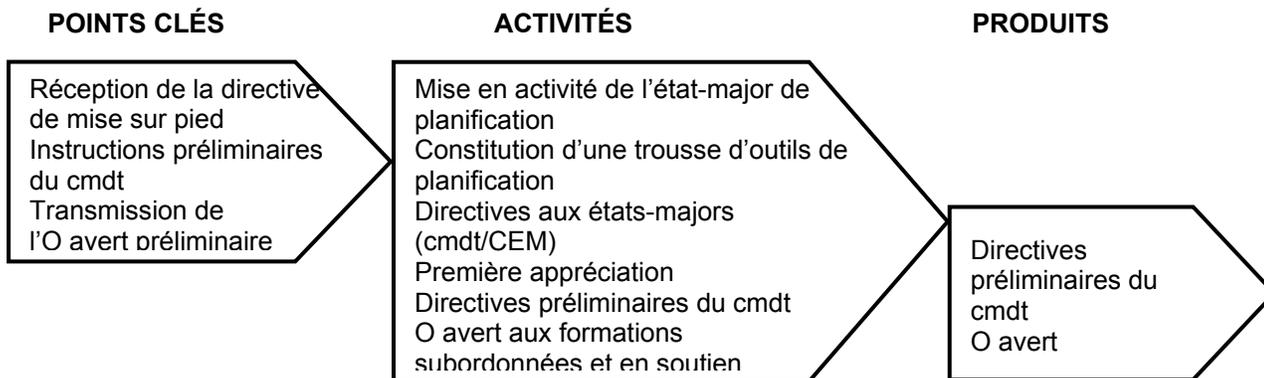


Figure 4-1 Processus de planification délibérée et de gestion de crise

SECTION II - ENCLENCHEMENT

402. PREMIÈRE ÉTAPE - ENCLENCHEMENT

1. La planification des opérations peut être enclenchée à divers niveaux en réponse à des incidents politiques ou militaires. Dans le cas de plans et d'ordres élaborés au niveau stratégique, le CEMD reçoit des instructions politiques du gouvernement. Théoriquement, ces instructions sont présentées sous forme de directive de mise sur pied. Pour ce qui est des plans et des ordres élaborés aux niveaux des commandements subordonnés, l'autorité de mise sur pied est le commandant supérieur immédiat. Cependant, en ce qui concerne les CONPLAN, le SCEMD (au nom du CEMD) et les commandants de niveau opérationnel peuvent enclencher une planification militaire avisée relativement au plan de défense et conformément à leurs mandats.

Figure 4-2 1^{re} étape - Enclenchement

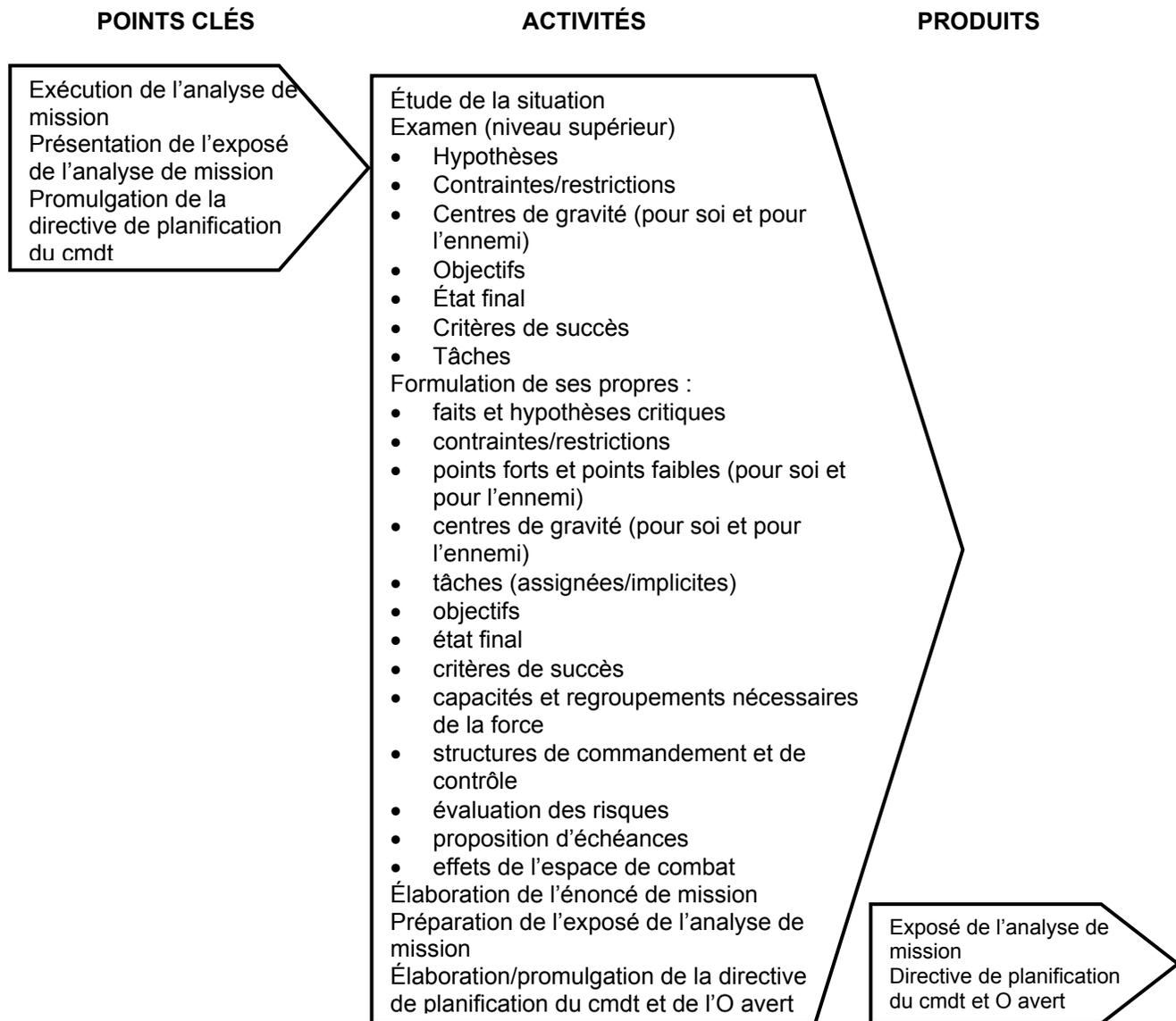
2. Sur réception de la directive de mise sur pied, les activités suivantes commencent :
- a. **Mise en activité de l'état-major de planification.** Désignation, information et mise en activité de l'état-major de planification. Un volet important de cette activité consiste à établir les contacts d'état-major avec les formations supérieures et/ou subordonnées qui seront appelées à contribuer au processus de planification.
 - b. **Constitution d'une trousse d'outils de planification.** Dès réception de la directive de mise sur pied ou de l'O avert, l'état-major se prépare à procéder à l'analyse de la mission en rassemblant les outils nécessaires. Cette trousse peut notamment comprendre :
 - (1) un ordre ou un plan transmis par le quartier général supérieur, accompagné de représentations graphiques;
 - (2) des cartes géographiques de la zone d'opérations et des données de géomatique sur la dite zone;
 - (3) des instructions permanentes d'opération (IPO), selon les besoins;
 - (4) des publications et des documents pertinents.
 - c. **Directives aux états-majors.** Des lignes directrices peuvent être transmises sur la façon de mettre en application le processus de planification en vue d'une opération en particulier. Ces lignes directrices peuvent notamment comporter des instructions (sommaires) sur les points suivants :
 - (1) la façon dont les états-majors doivent coordonner leur travail à l'interne;
 - (2) l'établissement de contacts d'état-major avec les QG supérieurs et subordonnés;

- (3) les mesures à prendre pour faire en sorte que l'information reçue des éléments en soutien ou subordonnés soit rapidement communiquée à l'état-major de planification à mesure qu'évolue la situation. La circulation de l'information doit être assurée par un système de « diffusion » plutôt que d'« extraction ».
- d. **Appréciation initiale.** Une fois la directive de mise sur pied reçue, il est essentiel que le commandant, assisté de son état-major principal, procède à une estimation de la durée du processus de planification. Le temps étant un facteur important dans la planification des opérations, les détails du plan sont réglés, de façon déterminante, en fonction de considérations temporelles. Cette appréciation offre une première estimation du temps nécessaire à l'élaboration du plan. Il faut assurer un juste équilibre entre le niveau de détail souhaité et la nécessité de terminer l'élaboration du plan dans les délais prévus. Il faut accorder suffisamment de temps aux formations subordonnées et en soutien pour qu'elles soient en mesure d'achever l'élaboration de leurs parties du plan. Selon le contexte de la planification, le commandant peut choisir d'abrégé le PPO.
- e. **Directives préliminaires du commandant.** Le commandant peut transmettre des instructions préliminaires concernant notamment :
- (1) la façon d'abrégé, si nécessaire, le processus de planification de l'opération;
 - (2) la première estimation du temps alloué;
 - (3) les officiers de liaison à dépêcher;
 - (4) les activités de reconnaissance à commencer;
 - (5) les mouvements autorisés;
 - (6) d'autres tâches que le commandant ordonne à l'état-major d'exécuter.
- f. **O avert aux formations subordonnées/en soutien.** Dans les cas où les formations subordonnées ou en soutien sont connues à ce stade, un ordre d'avertissement préliminaire peut leur être transmis.

SECTION III - ORIENTATION

403. DEUXIÈME ÉTAPE - ORIENTATION

1. **Introduction.** Sur réception d'une directive de mise sur pied, un commandant doit indiquer à son état-major les besoins propres à la nouvelle opération. C'est à ce moment qu'il doit personnellement s'efforcer de veiller à ce que les activités subséquentes soient bien ciblées. Il lui faut toutefois éviter de restreindre le processus de réflexion de son état-major. L'étape dite d'orientation débouche sur la production d'un document intitulé Directive de planification du commandant.

Figure 4-3 2^e étape - Orientation

2. **Analyse de mission.** La production d'une directive de planification commence en tout premier lieu par l'analyse de la mission. Il incombe au commandant d'exécuter, avec l'aide de l'état-major, l'ensemble de l'analyse de mission. L'analyse de mission est une tâche cognitive et elle peut commencer par la participation du commandant et de membres du personnel occupant des postes clés au sein de son état-major à un exercice de remue-méninges. Cette analyse vise deux objectifs : déterminer la nature du

problème et confirmer les résultats recherchés. Il se peut que l'analyse de mission indique qu'une simple intervention militaire est insuffisante pour mener à bien la mission. Un plan de campagne doit alors être mis au point. Les activités menées dans le cadre de l'analyse de mission sont décrites dans les paragraphes suivants.

3. **Étude de la situation.** À ce stade, il s'agit de délimiter le problème. C'est un premier examen des facteurs environnementaux, politiques et géographiques. C'est également l'occasion de faire le point sur les forces ennemies et amies en présence, les facteurs administratifs et logistiques ainsi que les questions de commandement et de contrôle.
4. **Examen au niveau stratégique.** Le commandant et son état-major analysent sous tous les angles l'ordre reçu du commandant supérieur afin de s'assurer qu'ils comprennent bien les hypothèses, les contraintes et les restrictions, les centres de gravité (le leur et celui de l'ennemi), les objectifs, l'état final, les critères de succès et les tâches qui s'y rapportent.
5. Au cours de cette étape le commandant doit s'acquitter de responsabilités précises qui lui incombent, soit de désigner, pour le bénéfice de l'état-major, le centre de gravité, l'état final et les critères de succès. Pour cet exercice d'analyse, les facteurs suivants doivent être pris en compte :
 - a. **Faits et hypothèses critiques.** L'état-major rassemble deux catégories d'information sur les tâches assignées, soit les faits et les hypothèses. Les faits consistent en des énoncés des données connues sur la situation, notamment les positions ennemies et amies, les forces à sa disposition, le potentiel des unités, et la disponibilité du matériel. *Les hypothèses sont des suppositions concernant la situation actuelle ou future qui, à défaut de faits, sont présumées vraies.* Elles remplacent la connaissance des faits qui sont nécessaires, mais impossibles à obtenir. Elles comblent le manque de connaissances du commandant et de l'état-major sur la situation. Une hypothèse est judicieuse si elle passe le test de la validité et de la nécessité. Une information valide est une information qui est probablement vraie. Il est fort probable que le commandant (supérieur) incorpore une liste de ses propres hypothèses dans sa directive de mise sur pied. Si la validité de ces hypothèses vient à changer, le quartier général supérieur doit en informer les QG subordonnés.
 - b. **Contraintes/restrictions.** Un commandement supérieur impose habituellement à ses commandants subordonnés certaines contraintes qui limitent leur liberté d'action. Ces contraintes sont imposées sous la forme d'une obligation à faire quelque chose (par exemple, garder une division en réserve, tenir un escadron de chasse en état d'alerte, mener des opérations maritimes d'interdiction dans une zone précise). Les restrictions interdisent des actions (par exemple, interdiction de procéder à des reconnaissances au-delà d'une certaine ligne avant l'heure H).
 - c. **Points forts et points faibles déterminants (les siens et ceux de l'ennemi).** Les points forts sont les qualités qui sont particulièrement efficaces contre une force précise dans certaines situations. Les points faibles sont les points vulnérables qui pourraient être attaqués pour faciliter la défaite d'une force ou d'un pays.
 - d. **Centre de gravité.** L'art des opérations consiste essentiellement à choisir une ligne d'opération qui met en péril le centre de gravité de la force adverse tout en protégeant son propre centre de gravité.
 - e. **Tâches (assignées/implicites).** Les tâches assignées sont celles qui sont expressément assignées par un QG supérieur. Les tâches implicites sont celles qu'il faut absolument exécuter pour mener à bien une tâche assignée ou la mission dans son ensemble, mais qui ne sont pas explicitement exprimées dans l'ordre transmis par le QG supérieur. Les tâches implicites ressortent d'une analyse détaillée de l'ordre reçu du QG supérieur, de la situation et des plans d'action de l'ennemi ainsi que du terrain. Seules les tâches implicites qui nécessitent l'affectation de ressources sont à retenir. Au terme de l'analyse des tâches assignées et implicites, une liste provisoire des tâches *qu'il faut absolument* exécuter pour mener à bien la mission est présentée au commandant pour approbation. Ces tâches sont les *tâches essentielles*.

- f. **Objectifs.** Les objectifs sont les mesures à prendre contre le centre de gravité de l'adversaire, y compris les tâches à exécuter, pour atteindre les points décisifs.
 - g. **État final.** Il incombe à l'autorité de mise sur pied de préciser l'état final. L'état final est un énoncé qui décrit les conditions militaires qui indiquent que les objectifs stratégiques sont atteints.
 - h. **Critères de succès.** Compte tenu du caractère général des états finals, il peut s'avérer nécessaire d'établir des critères mesurables pour déterminer qu'un état final recherché a été effectivement réalisé.
 - i. **Capacités et regroupements de la force.** Le commandant et l'état-major examinent les ajouts et les suppressions faites à l'organisation courante des tâches, aux rapports qui existent entre les éléments de soutien ainsi qu'à la situation (capacités et restrictions en vigueur) dans laquelle se trouvent toutes les unités des composantes. Ils tiennent compte des liens qui unissent entre elles les tâches assignées, les tâches implicites et les ressources disponibles. Sur la base de ces données, ils déterminent s'ils disposent des ressources nécessaires pour exécuter toutes les tâches assignées et implicites. S'il leur manque des ressources, ils identifient les autres ressources dont ils ont besoin pour assurer le succès de la mission.
 - j. **Structure de commandement et de contrôle requise.** Comme c'est le cas pour les capacités de la force, il est avantageux, au tout début du processus de planification des opérations des FC, d'adopter une structure C2. À ce stade, cette structure n'a pas à être compliquée, et elle concerne surtout l'autorisation de l'opération, le transfert des pouvoirs de commandement (TOCA) et les dispositions d'urgence concernant le C2.
 - k. **Évaluation des risques.** À partir des analyses d'état-major, le commandant et son personnel identifient les risques potentiels et font pour chacun une première analyse du niveau de risque (extrêmement élevé, élevé, moyen et faible). Le commandant procède également à une appréciation initiale des plus grands risques qu'il pourrait accepter pour exécuter sa mission. Il lui incombe, à lui seul, de décider du niveau de risque qu'il juge raisonnable de courir pour mener à bien la mission. S'il juge le niveau de risque trop élevé, il ordonne la mise en place de mesures de contrôle supplémentaires ou il modifie, transforme ou même annule la mission.
 - l. **Échéances proposées.** Le commandant et son état-major peaufinent leur plan initial en ce qui a trait à l'utilisation du temps dont ils disposent. Pour assurer l'exécution intégrale du plan dans les délais prévus, ils comparent la période nécessaire à l'exécution des tâches essentielles avec les échéances prévues par le commandant supérieur.
6. **Élaboration de l'énoncé de mission.** Une version initiale de l'énoncé de mission propre à l'opération est rédigée à partir de l'analyse de mission. L'énoncé de mission doit répondre aux questions suivantes au sujet de l'opération et de l'effet recherché sur le centre de gravité de l'ennemi :
- a. Qui (quels types de forces) sera chargé de l'exécution?
 - b. Quel genre d'intervention (par exemple, attaque, défense) est envisagé?
 - c. À quel moment l'exécution doit-elle commencer?
 - d. Où se déroulera l'action (zone d'opérations et objectifs)?
 - e. Pourquoi (à quelles fins) chaque force doit-elle exécuter sa partie de l'opération?
7. **Préparation de l'exposé d'analyse de mission.** L'exposé d'analyse de mission (annexe C, chapitre 6) est présenté à la fois au commandant et à l'état-major. Cette mesure aide le commandant et l'état-major à partager une même conception de la nature de la mission et des résultats à obtenir. Si le commandant le juge utile, l'énoncé d'analyse de mission peut être présenté dans le cadre d'une conférence de planification tenue à l'intention des commandants subordonnés et des commandants en soutien. L'énoncé d'analyse de mission consiste en une synthèse des directives, des décisions et des

préoccupations initiales et en une description de la mission, telle que perçue par le commandant. Sa présentation vise à incorporer l'analyse de mission et à solliciter du commandant toute autre directive jugée utile. Par suite de cet exposé, l'énoncé de mission est produit dans sa version définitive, et la directive de planification du commandant est rédigée en des termes qui expriment l'approbation, par le commandant, des orientations adoptées.

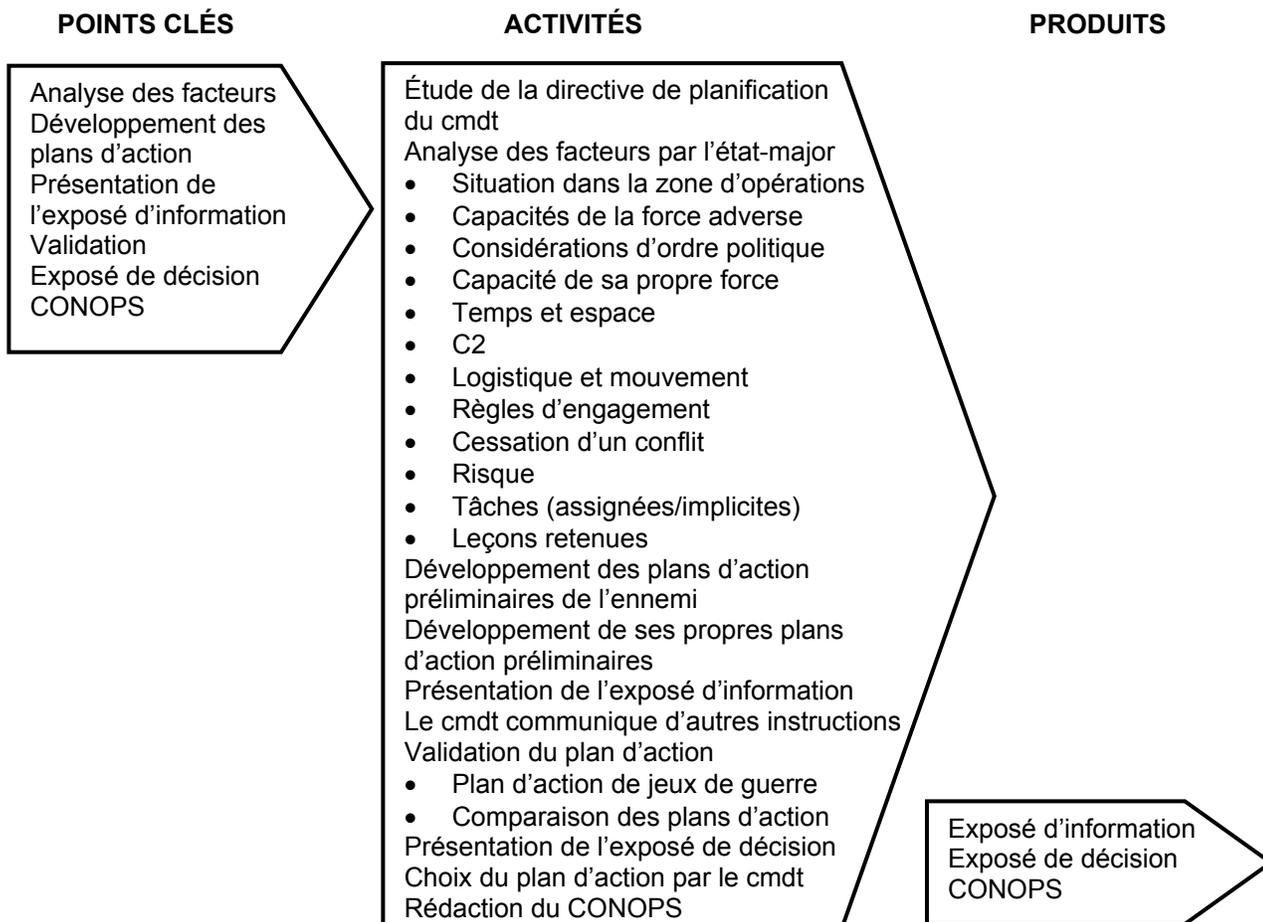
8. **Élaboration/promulgation de la directive de planification du commandant.** La directive de planification du commandant, produit ultime de l'étape d'orientation, repose directement sur l'approbation de l'analyse de mission par le commandant. Il s'agit d'un document officiel issu de la présentation de l'exposé et étoffé d'instructions complémentaires du commandant. La directive fournit des orientations actualisées et doit également permettre aux commandants subordonnés et en soutien de commencer leurs premiers préparatifs. Elle sert également à informer les quartiers généraux supérieurs des directives du commandant et leur permet ainsi de signifier leur accord. En termes généraux, la directive de planification doit couvrir les points suivants :

- a. l'analyse de mission du commandant;
- b. l'énoncé de mission et l'énoncé d'intention du commandant;
- c. la confirmation de la zone d'opérations, de la zone d'influence et de la zone d'intérêt;
- d. les besoins du commandant en matière d'information critique;
- e. les instructions concernant le développement des plans d'action;
- f. la date et l'heure limites pour la promulgation de l'O op;
- g. d'autres renseignements, au besoin (tels que les rapports de commandement et de contrôle stratégiques).

SECTION IV - DÉVELOPPEMENT DES PLANS D'ACTION

404. TROISIÈME ÉTAPE – DÉVELOPPEMENT DES PLANS D'ACTION

1. **Introduction.** Le développement des plans d'action commence par l'examen de la directive de planification du commandant produite lors de l'étape précédente. L'état-major trouve dans cet examen les orientations et les instructions nécessaires pour poursuivre le processus d'appréciation et structurer le développement des plans d'action préliminaires. Un plan d'action consiste en une ligne de conduite optionnelle pouvant permettre au commandant de mener à bien sa mission. Un plan d'action est d'abord énoncé en termes généraux, et les détails peuvent en être précisés dans le cadre de l'analyse proprement dite des plans d'action. De plus, le plan d'action constitue une base de travail pour les analyses d'état-major nécessaires, qui doivent tenir compte de tous les facteurs et de toutes les déductions en fonction desquels la viabilité des diverses options est déterminée. Les planificateurs produisent une gamme complète de plans d'action préliminaires permettant de mener à bien la mission. De façon périodique, le commandant peut être informé ou il peut intervenir pour transmettre à l'état-major de planification des indications ou des précisions supplémentaires en éliminant certaines options et en en limitant d'autres. À ce stade final de cette étape de planification, le commandant choisit un plan d'action, puis l'état-major prépare et promulgue le CONOPS du commandant.

Figure 4-4 3^e étape - Développement des plans d'action

2. **Examen de la directive de planification du commandant.** Bien que le personnel ait collaboré étroitement à l'élaboration de la directive de planification du commandant, il importe malgré tout de faire en

sorte que tous aient la même interprétation des intentions du commandant telles qu'elles sont exprimées dans ce document. Il s'agit là d'une exigence particulièrement importante pour les formations subordonnées et en soutien.

3. **Analyse d'état-major.** L'analyse d'état-major met en lumière les facteurs et les raisonnements déductifs qui se rapportent à l'opération en cours de planification. Cette activité permet également de répondre à la question fondamentale qui se pose, à savoir s'il est possible d'exécuter la mission, compte tenu des contraintes imposées par les autorités supérieures. L'analyse d'état-major est une tâche difficile; elle exige de l'état-major de planification qu'il tire des conclusions relativement à chacun des facteurs pris en compte. Une méthode valable et éprouvée pour tirer les conclusions qui s'imposent de l'analyse consiste à répondre à la question « Et après? ». Bien sûr, les conclusions doivent être utiles à l'exécution de la mission issue de l'étape d'orientation et servir au développement d'éventuels plans d'action pour l'ennemi ou pour ses propres forces. Les conclusions dépourvues de pertinence sont à exclure. Le processus d'analyse d'état-major est itératif. En cours d'analyse, il peut s'avérer nécessaire de tenir compte d'autres facteurs et de revoir certaines conclusions lorsque cette analyse risque d'infirmer des déductions inférées antérieurement. Il importe d'examiner les facteurs suivants (liste non exhaustive) :

- a. **Zone d'opérations (AOO).** Toute analyse doit commencer par une appréciation de la zone d'opérations. Au niveau opérationnel, ce facteur passe par un examen global non seulement des caractéristiques physiques régionales sur les plans de la topographie, de l'océanographie et de la météorologie, mais également de la situation qui y prévaut en ce qui a trait aux questions touchant la politique, la diplomatie, l'économie, la culture, la religion, les alliances ou coalitions et le ou les pays hôtes.
- b. **Capacités des forces adverses.** Aucun plan d'action ne peut être développé sans une analyse approfondie de la force adverse. Il faut exploiter toutes les sources d'information pour obtenir des renseignements sur la menace à laquelle ses propres forces risquent de faire face au moment d'exécuter la mission, à supposer qu'elles soient appelées le faire.
- c. **Considérations politiques.** C'est aux autorités politiques qu'il incombe, en bout de ligne, d'autoriser l'exécution d'un plan. Il est prévu que la directive de mise sur pied identifie de façon concise les impératifs politiques d'une éventuelle option militaire. En raison de la nature des opérations militaires d'aujourd'hui, les commandants doivent, à tous les niveaux, être parfaitement conscients du climat politique changeant dans lequel ils ont reçu l'autorisation d'exécuter leur plan.
- d. **Capacités de ses propres forces.** En règle générale, les autorités supérieures imposent une limite quant aux effectifs et aux types de forces pouvant être engagés dans une opération. Il faut bien sûr tenir compte de cette réalité, puisque le plan d'action sera assujéti aux contraintes qui en découlent. En outre, si l'opération doit être exécutée dans le contexte d'une alliance ou d'une coalition (ce qui risque fort d'être le cas), les problèmes liés à la langue, au commandement et au contrôle, à la compatibilité de la doctrine, aux capacités et à la puissance des forces ainsi qu'à l'intégration des systèmes d'armement revêtent une importance accrue. Ces aspects de ses propres forces et l'incidence qu'ils ont sur l'élaboration des plans d'action doivent entrer en ligne de compte.
- e. **Temps et espace.** Il faut définir les limites que les facteurs temps et espace peuvent signifier pour la réalisation des objectifs énoncés ou les opportunités qu'ils peuvent offrir à cet égard. Il faut tenir compte de la topographie et de toute autre caractéristique de la zone d'opérations ainsi que des conséquences qu'elles peuvent avoir sur les mouvements et le maintien en puissance des forces. Le temps et l'espace sont indissociables. D'où la nécessité d'analyser les répercussions qu'ont sur l'opération les échéances imposées par les autorités supérieures ou par des circonstances attribuables à d'autres facteurs, tels que les conditions météorologiques, les initiatives diplomatiques/politiques, l'état de préparation et la position de ses propres forces et des forces adverses, et autres paramètres. Les concepts de manoeuvre, de cadence, de synchronisation, de points culminants et de pause opérationnelle sont des éléments apparentés qui doivent faire l'objet d'un examen attentif (des deux points de vue) de façon à permettre la prévision des répercussions qu'ils pourraient avoir sur la mission et sur le choix du plan d'action le plus approprié.

- f. **Commandement et contrôle.** Les dispositions afférentes au commandement et au contrôle sont des éléments critiques de tout plan d'action. L'analyse des dispositions afférentes au commandement et au contrôle porte sur les besoins des formations aussi bien supérieures que subordonnées et en soutien. Dans un contexte d'alliance ou de coalition, l'analyse de ces liens revêt une importance accrue.
 - g. **Logistique et mouvements.** Ce facteur a incidence considérable sur l'identification des plans d'action réalisables et, en bout de ligne, sur la désignation du meilleur plan d'action. La capacité des forces à se préparer en vue d'une opération, à se déployer dans le théâtre des opérations (dans un milieu bénin ou hostile) et à poursuivre l'opération sont des facteurs déterminants dans le choix du meilleur plan d'action.
 - h. **Règles d'engagement.** L'analyse approfondie des répercussions qu'ont les règles d'engagement sur une opération est essentielle au processus d'élaboration de plans d'action réalisables qui répondent aux besoins de la mission telle qu'énoncée.
 - i. **Cessation d'un conflit.** L'expression « cessation d'un conflit » est généralement utilisée pour désigner les conditions précises qui, lorsqu'elles sont remplies, doivent amener la fin des affrontements. Ces conditions sont représentées par les objectifs stratégiques (aussi bien militaires que politiques) qui ont été définis comme état final recherché. De plus, il est généralement reconnu que l'expression désigne implicitement les activités d'« après guerre » qui protègent et consolident les objectifs politiques et militaires atteints. Par conséquent, l'analyse d'état-major doit tenir compte du « l'état de la situation » d'après-guerre souhaité ou prévu, tant sur le plan physique, que sur les plans politique, diplomatique et économique, devant prévaloir dans la zone d'opérations. Les plans d'action parmi lesquels le commandant peut choisir sont, dans un large mesure, élaborés en fonction de cette analyse.
 - j. **Risques.** Il va de soi que toute appréciation des plans d'action doit s'appuyer sur une connaissance approfondie du niveau de risque acceptable ou inhérent à l'exécution de l'opération. Les risques doivent être analysés sous les rapports suivants :
 - (1) la mission proprement dite (environnement bénin ou non, présence militaire avancée par rapport aux risques de provocation);
 - (2) les besoins en matière de protection de la force (par exemple, contre les risques de pertes, risques d'actes fratricides et de terrorisme et dangers pour son propre centre de gravité);
 - (3) le niveau de risque que le commandant est prêt à accepter;
 - (4) les risques identifiés par les états-majors suivant une analyse de leurs propres zones de responsabilité.
 - k. **Tâches assignées/implicites.** L'origine de ces tâches est telle que décrite plus tôt. Les conclusions tirées de l'analyse des tâches ont une incidence sur le calendrier de l'opération, les besoins de la force en matière de préparation, les types de forces et leur taille nécessaires pour l'exécution de l'opération ainsi que la mise en phases de l'opération, les rapports de commandement et de contrôle et autres questions liées à la mission. Les besoins, les lacunes ou les surplus éventuels de la force par rapport aux tâches à exécuter sont également indiqués.
4. **Développement des plans d'action de la force ennemie.** Peu importe quel côté domine, les plans d'action de l'ennemi doivent être développés en premier. L'état-major condense tous les éléments de renseignement accumulés dont il dispose pour tracer des plans d'action que la force d'opposition pourrait vraisemblablement adopter. Il faut, pour cela, avoir une vision claire des objectifs que vise l'ennemi dans la zone d'opérations, des moyens dont il dispose, de son propre centre de gravité et de celui de l'ennemi ainsi que des méthodes de fonctionnement qu'il utilise (doctrine et expérience). Une fois ces plans d'actions définis, il faut déterminer les avantages et les désavantages que chacun présente pour l'ennemi afin de

dégager celui ou ceux qu'il est le plus susceptible d'utiliser et qui sont les plus dangereux. Cette analyse ouvre la voie à la formulation de ses propres plans d'action.

5. **Développement de ses propres plans d'action.** Il est recommandé de procéder comme suit :
 - a. Commencer par concevoir des façons d'exécuter les tâches que comporte la mission. L'état-major peut juger souhaitable d'étendre sa réflexion à deux niveaux inférieurs (la façon dont une formation subordonnée et une formation d'élément constitutif pourraient s'y prendre pour exécuter la tâche);
 - b. Intégrer et synchroniser ensuite ces idées sur les plans des concepts et des principes de guerre interarmées appliqués au niveau opérationnel (manoeuvres, puissance de feu, C2, logistique, sécurité de la force, opérations d'information, etc.).
 - c. Faire en sorte que l'attention reste concentrée sur les centres de gravité (le sien et celui de l'ennemi) ainsi que sur les points décisifs qui peuvent y conduire.
 - d. Conceptualiser de façon approximative les phases éventuelles du plan d'action et la répartition séquentielle initiale des forces en vue notamment des initiatives principale et secondaires.
 - e. Identifier les missions/tâches générales au niveau des éléments constitutifs.
 - f. Énoncer clairement le plan d'action, croquis à l'appui s'il y a lieu.
 - g. Éprouver la viabilité de chaque plan d'action en évaluant sa pertinence (répond-t-il aux besoins de la mission? correspond-t-il aux intentions du commandant? permet-il d'exécuter les tâches?), sa faisabilité (structure et ressources requises pour la mise sur pied et le maintien en puissance de la force), sa conformité (tient-il compte des restrictions qui assujettissent l'opération? est-ce que le risque en vaut la peine?), exigences propres aux RDE (fait-il échec aux plans d'action de l'ennemi?), son exclusivité (est-il fondamentalement différent des autres plans d'action proposés?) et son intégralité.
 - h. Déterminer les rapports hiérarchiques de commandement et d'organisation préliminaires.
 - i. Comme ultime vérification, à partir des déductions et des conclusions tirées précédemment et des principes ou de la doctrine de guerre ou de guerre interarmées choisis comme points de référence pour l'opération, réexaminer la façon dont ses propres plans d'action neutralisent ceux que l'on s'attend de voir l'ennemi utiliser. Il arrive que l'énoncé d'intention du commandant privilégie des aspects de l'opération sur la base desquels les qualités d'un plan d'action en particulier sont, en grande partie, déterminées. À partir de ces considérations vous pouvez en évaluer les avantages et les désavantages par rapport au but visé ainsi que les risques qui s'y rattachent.
 - j. Présentation de l'exposé d'information. Les plans d'action, tant ennemis qu'amis, que l'état-major étudie sont officiellement communiqués au commandant dans le cadre de l'exposé d'information. Les plans d'action présentés doivent être de portée ni trop spécifique, au point de créer un nombre d'options impossible à gérer, ni trop générale, au point de ne présenter aucune caractéristique distinctive qui vaille la peine d'analyser.
6. **Communication d'autres directives par le commandant/CEM.** Le commandant se doit d'examiner l'information et de transmettre des directives sur le développement d'autres plans d'action.
7. **Validation des plans d'action.** À la suite de l'exposé d'information, l'état-major de planification entreprend d'approfondir le développement des plans d'action choisis par le commandant ou le CEM. Les activités suivantes font partie de ce travail :
 - a. l'examen de toute autre directive de planification transmise par le commandant dans le cadre de l'exposé d'information;

- b. le peaufinage des plans d'action que le commandant a désignés comme devant être développés plus à fond;
- c. le développement de nouveaux plans d'action, à la demande du commandant;
- d. la poursuite des vérifications et des analyses d'état-major pour appuyer la production de plans d'action amis.

8. **Jeux de guerre.** Méthode qui consiste à comparer les plans d'action. Les jeux de guerre peuvent être pratiqués par le biais de simulations manuelles sur maquette ou, si l'on dispose du temps et des ressources suffisantes, de simulations informatisées.

9. **Comparaison des plans d'action.** À ce stade, l'état-major dispose de tous les éléments pour préparer, à l'intention du commandant, une représentation graphique illustrant de façon claire et objective la comparaison des plans d'action choisis. Pour fin d'examen, cette information peut être présentée au commandant sous forme de matrice de décision.

10. **Présentation de l'exposé de décision.** Il s'agit d'un exposé officiel, dont l'organisation détaillée incombe au CEM. Il faut que l'exposé soit présenté suivant un ordre logique, de façon à ce que l'état-major soit en mesure de faire un choix éclairé quant au meilleur plan d'action (voir le modèle à l'annexe D du chapitre 6). Dans le cadre du processus de planification, l'exposé sert à trois fins :

- a. présenter, en toute impartialité, chacun des plans d'action à développer et fournir une comparaison détaillée;
- b. informer le commandant, les commandants subordonnés concernés et leur personnel des grands axes de planification et des problèmes qui risquent de se poser;
- c. donner aux éléments d'état-major et aux officiers de liaison l'occasion d'aviser directement le commandant dans leurs champs de compétence respectifs en ce qui a trait aux plans d'action.

11. **Choix d'un plan d'action par le commandant.** Le commandant choisit le plan d'action qu'il entend privilégier. De son côté, l'état-major convertit ce plan d'action en CONOPS. Si le commandant est insatisfait de la comparaison ou de la validité de l'évaluation ou si de nouveaux éléments qu'il juge important de prendre en considération apparaissent, il peut décider de charger l'état-major de procéder à d'autres analyses de plans d'action.

12. **CONOPS.** La dernière activité de cette étape est la préparation et la promulgation, par l'état-major, du CONOPS du commandant. Il s'agit, dans tous les cas, d'un document écrit officiel qui, à la discrétion du commandant, peut être présenté aux autorités concernées sous forme d'exposé. Un CONOPS peut être défini comme l'expression claire et concise de la manoeuvre que choisit un commandant pour exécuter sa mission. En règle générale, le concept de l'opération sert aux fins suivantes :

- a. décrire les méthodes de travail que le commandant entend utiliser pour atteindre des objectifs stratégiques précis ainsi que le raisonnement sur lequel il s'appuie;
- b. aviser l'autorité de mise sur pied des intentions du commandant et lui servir d'instrument pour signifier son assentiment ou, s'il y a lieu, solliciter l'approbation des autorités politiques;
- c. informer les commandants subordonnés, les états-majors des quartiers généraux subordonnés et les formations de soutien de l'envergure, de la nature et de l'attribution des tâches qui peuvent vraisemblablement découler de leurs plans.

13. Le CONOPS doit être soumis à l'approbation de l'autorité de mise sur pied. L'approbation du CONOPS par l'autorité de mise sur pied est habituellement une condition préalable à l'élaboration intégrale d'un plan ou d'un O op.

SECTION V - ÉLABORATION DU PLAN

405. QUATRIÈME ÉTAPE - ÉLABORATION DU PLAN

1. À terme, le processus de planification donne soit un plan d'opération de contingence, soit un ordre d'opération. Cette étape du processus comprend les principales activités suivantes :
 - a. mettre au point/coordonner la production du plan, y compris des pièces jointes qui l'accompagnent;
 - b. solliciter l'approbation de l'autorité supérieure;
 - c. promulguer le plan ou l'O op.

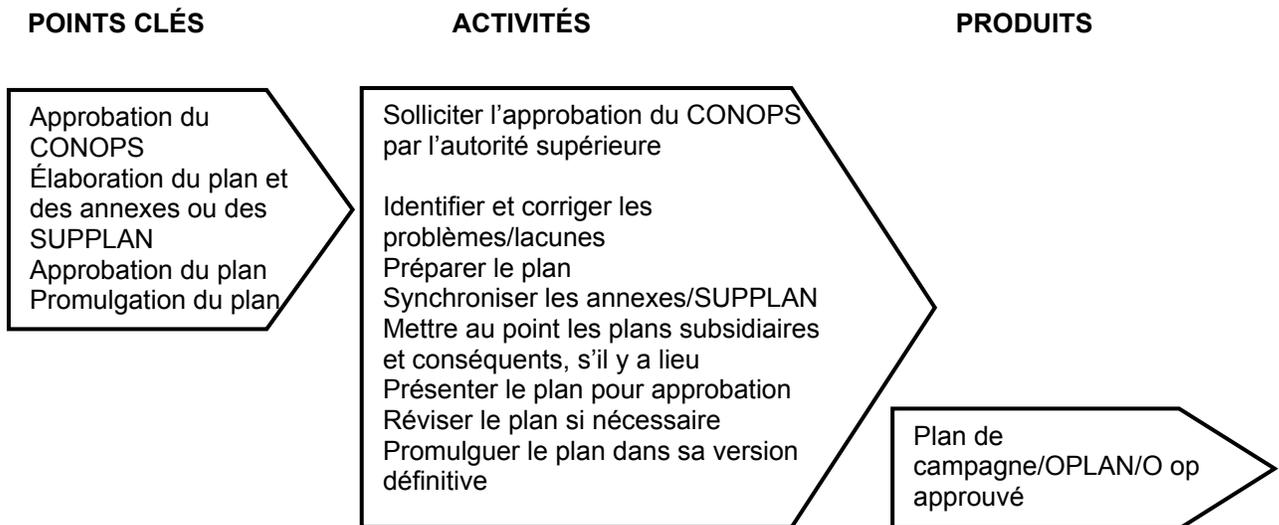


Figure 4-5 4^e étape – Élaboration du plan

2. **Solliciter l'approbation du CONOPS par l'autorité supérieure.** Avant de commencer le travail d'élaboration intégrale du plan détaillé, le commandant sollicite et obtient l'approbation du CONOPS par l'autorité supérieure.
3. **Identifier et corriger les problèmes/lacunes.** L'élaboration du plan doit être fondée sur le CONOPS approuvé. À ce point du processus, l'état-major de planification a une vue d'ensemble très claire des problèmes et des lacunes qui pourraient entraver l'exécution de la mission, telle qu'envisagée par le commandant dans CONOPS. La solution apportée à ces problèmes et à ces lacunes influe sur la façon dont sera élaboré le plan à partir du CONOPS.
4. **Préparer le plan.** L'état-major devrait alors disposer de l'information dont il a besoin pour préparer le plan. Il s'agit de consolider, de rassembler et de transformer cette information en l'expression intégrale, cohérente et claire du plan.
5. **Synchroniser les annexes et les plans supplétifs.** Les annexes et les plans supplétifs (SUPPLAN) font partie intégrante du plan. L'annexe sert à préciser certains détails d'un aspect spécifique du plan. L'utilisation d'annexes assure le maintien à des dimensions acceptables la partie principale du plan et permet à certains destinataires de recevoir uniquement des copies des annexes qui les concernent directement. Les SUPPLAN sont utilisés lorsque la quantité de détails nécessaire est trop volumineuse pour être constituée en annexe. Les SUPPLAN sont des plans distincts qui renforcent un autre plan par des directives et des renseignements détaillés sur un aspect précis de ce plan.

6. **Mettre au point des plans subsidiaires et conséquents, s'il y a lieu.** Le besoin en plans subsidiaires et conséquents est déterminé en fonction de la situation opérationnelle. Les plans subsidiaires et les plans conséquents peuvent, de leur côté, donner lieu à la modification ou à l'adaptation du plan principal.

- a. Un plan subsidiaire est une option d'appoint intégrée au plan de base en vue de modifier la position ou l'orientation de la force ou de changer la direction de son mouvement et de déterminer si elle doit accepter ou refuser d'engager le combat. Un tel plan assure une certaine souplesse au commandant en lui permettant de prévoir les réactions de l'ennemi qui sont susceptibles de modifier le plan. Le besoin d'un plan subsidiaire se fait généralement sentir au cours de l'étape de développement des plans d'action, plus précisément dans le cadre des jeux de guerre. L'état-major peut estimer que l'ennemi dispose d'une option qui n'est pas forcément prévue dans le plan d'action le plus probable ou le plus dangereux de l'ennemi et sur lequel sont fondés les jeux de guerre. Le cas échéant, il serait prudent de concevoir un plan subsidiaire pour faire face à une telle éventualité. Ce plan, vraisemblablement moins détaillé ou moins élaboré que le plan principal, dont il est le complément, doit absolument identifier les ressources et les forces supplémentaires qu'exigerait son exécution.
- b. Les plans conséquents portent sur les opérations subséquentes qui découlent de l'exécution réussie de l'opération principale. Les plans conséquents visent à faire en sorte que le processus de planification se poursuive de façon prospective en vue de la prochaine opération. Ainsi, un commandant, dont la mission consistait, par exemple, à reprendre un territoire ou à expulser un ennemi hors d'une zone d'opérations en particulier, peut envisager de passer de la cessation du conflit à une opération de stabilisation. Le plan conséquent constitue le moyen à utiliser pour planifier cette opération.

7. **Présenter le plan pour approbation.** Le cas échéant, le plan est soumis à l'autorité de mise sur pied pour autorisation.

8. **Promulguer le plan approuvé.** Le plan approuvé (sous forme de plan de campagne, d'OPLAN, de CONPLAN ou d'O op) est communiqué aux formations et aux états-majors qui sont chargés de l'exécuter. Il faut se rappeler que le plan ne peut être mis en application que sur l'ordre de l'autorité supérieure transmis par le biais d'un ordre de mise en oeuvre ou d'un O op.

SECTION VI - RÉVISION DU PLAN

406. CINQUIÈME ÉTAPE - RÉVISION DU PLAN

1. Il faut qu'un plan ou O op soit périodiquement réexaminé pour en vérifier la viabilité. Cette évaluation peut se faire au moyen d'exercices, de jeux de guerre ou de techniques comme la modélisation des circuits logistiques. Au point de vue du temps et des résultats quantifiables, il est fort possible que les jeux de guerre par ordinateur soient la méthode la plus efficace. Cependant, l'analyse d'état-major indépendante (c.-à-d. effectuée par des officiers n'ayant pas participé directement à la préparation du plan) est, elle aussi, une méthode d'évaluation efficace. Le choix d'une méthode de révision doit être déterminé en fonction du temps et des ressources disponibles. Lorsque des changements sont nécessaires et que les délais sont suffisants, le processus de planification doit être repris depuis l'étape d'orientation. La révision du plan est pratiquée principalement sous deux formes : l'évaluation de l'état d'avancement et la révision périodique.

- a. **Évaluation de l'état d'avancement.** Au cours des phases de planification et d'exécution, il faut continuellement revoir les ordres. Cette mesure est essentielle pour que puissent être apportés les changements nécessaires et que la mission reste réalisable. Les O avert sont modifiés par la promulgation d'O avert supplémentaires, et l'ordre d'opération est modifié par la promulgation d'O frag.
- b. **Révision périodique.** Compte tenu du caractère changeant des circonstances sur lesquelles ils sont fondés, tous les plans ont une période de validité limitée. Les plans et les SUPPLAN connexes doivent être réexaminés au moins tous les 24 mois.

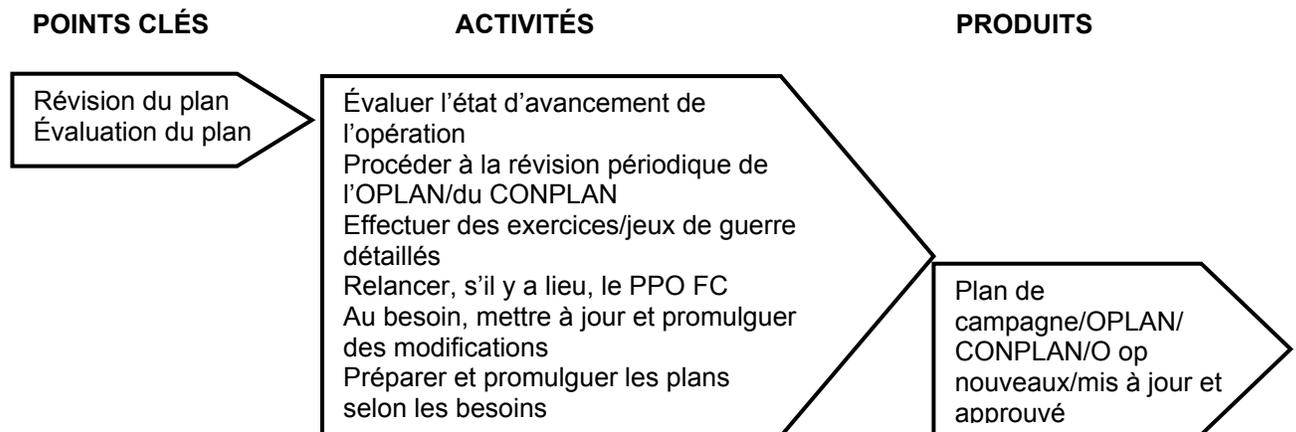


Figure 4-6 5e étape - Révision du plan

2. **Évaluer l'état d'avancement de l'opération.** Les évaluations de l'état d'avancement sont effectuées pendant l'exécution du plan. Au cours d'une opération, par exemple, il faut continuellement réexaminer la validité du plan par rapport à la situation qui prévaut. Pour confirmer la pertinence du plan et déterminer si une mise à jour est nécessaire, l'état-major doit se poser la question suivante : « *La situation ou les hypothèses ont-elles évolué?* ». Cette mesure essentielle garantit que les modifications ou les plans subsidiaires nécessaires peuvent être incorporés en temps opportun pour permettre de mener à bien la mission, plus particulièrement lorsqu'il s'agit de faire face à de nouvelles menaces qui, à l'origine, n'avaient pas été prévues dans le plan. Au cours d'une opération, la situation peut subir d'importants changements, qui risquent de nécessiter la révision d'un plan, ou l'autorité supérieure peut ordonner qu'un plan soit réexaminé. Une fois la révision terminée, des recommandations sont transmises au commandant pour lui permettre de faire face à la nouvelle situation.

3. **Procéder à l'évaluation périodique du CONPLAN.** Compte tenu du fait que les plans d'opération de contingence ne sont valables que pour une durée limitée, les évaluations d'état-major périodiques aident à faire en sorte que chaque plan demeure continuellement valable. Un plan devient généralement désuet lorsque les circonstances sur lesquelles il était fondé changent.

4. **Conduire des exercices/jeux de guerre détaillés.** Un moyen très efficace de vérifier de près l'a capacité d'un plan à produire les résultats souhaités, consiste à le mettre à l'épreuve dans un contexte d'exercice. Il va sans dire que cette méthode est très coûteuse en main-d'oeuvre, en ressources et en équipement. En revanche, les jeux de guerre manuels sur maquettes ou par ordinateur offrent une alternative économique. Une méthode « plus rudimentaire », susceptible de susciter une rétroaction utile, consiste à soumettre le plan à une évaluation et à un examen objectifs par des officiers d'état-major chevronnés et indépendants n'ayant pas pris part à son élaboration.

5. **Relancer, s'il y a lieu, le processus de planification des opérations.** Lorsque d'importants changements sont décelés et que les délais le permettent, il faut reprendre le processus de planification depuis l'étape d'orientation.. Ainsi, tous les facteurs peuvent être réexaminés, et les changements qui s'imposent peuvent être recommandés. Ces recommandations doivent être présentées à nouveau au commandant dans le cadre d'un exposé de décision. Si le temps presse, l'examen du processus de planification peut être abrégé et limité à l'appréciation de la nouvelle situation, à l'identification des répercussions qu'elle peut avoir sur le plan en vigueur et à la présentation des modifications recommandées. Tous les planificateurs doivent agir de façon proactive et prévoir les dispositions à prendre pour assurer l'exécution réussie de la prochaine tâche. La planification se poursuit bien au-delà de la rédaction et de la promulgation du plan. Le processus de planification n'est jamais terminé tant et aussi longtemps que les objectifs stratégiques et opérationnels approuvés n'ont pas été atteints et que les forces déployées ne sont pas de retour à leurs bases d'appartenance.

6. **Promulguer, au besoin, des mises à jour et des modifications du plan.** Lorsque le processus de révision n'entraîne que des changements ou des modifications mineures aux plans, il n'est pas forcément obligatoire de solliciter l'approbation de l'autorité supérieure. Ces changements peuvent être transmis directement aux formations et aux états-majors qui ont des responsabilités en rapport avec le plan. Il appartient au commandant de déterminer s'il est nécessaire d'obtenir l'approbation de tels changements

7. **Préparer et promulguer des plans suivant les besoins.** Lorsque le processus de planification est relancé, il faut préparer et promulguer un plan révisé en remplacement du plan existant. Il faut alors reprendre le cycle de révision depuis le début.

ANNEXE A - LE PROCESSUS DE PLANIFICATION

ÉTAPES	POINTS CLÉS	TÂCHES	RÉSULTATS
ENCLÈCHEMENT	Réception de la tâche de planification	Mettre en activité l'état-major de planification des opérations Rassembler le matériel de planification S'organiser	
ORIENTATION	Exécution de l'analyse de mission Présentation de l'exposé d'analyse de mission Promulgation de la directive de planification du commandant	Étudier la situation (forces adverses, administration, logistique, C2, etc.) Revoir les intentions, les états finals, les restrictions et les contraintes du commandant supérieur Identifier les critères de succès Identifier les hypothèses Identifier le ou les centres de gravité et les points décisifs Évaluer l'ensemble des capacités militaires des parties impliquées Effets de l'espace de combat Définir les objectifs Déterminer les tâches (assignées et implicites) Élaborer la mission Préparer et présenter l'exposé de l'analyse de mission Élaborer et promulguer la directive de planification/l'O avert du commandant	Directive de planification/ O avert du commandant
DÉVELOPPEMENT DES PLANS D'ACTION	Analyse des facteurs Développement des plans d'action Exposé d'information Décision du commandant	Développer et peaufiner des plans d'action Analyser les facteurs/faire des déductions (situation dans le théâtre des opérations, forces d'opposition, capacités militaires, temps et espace, évaluation des tâches, C2, logistique, mouvement et génie) Développer des plans d'action pour l'ennemi et pour soi Après l'exposé d'information : Comparer les plans d'action de l'ennemi avec les siens Éprouver la viabilité des plans d'action Procéder à des simulations Présenter l'exposé de décision au commandant	Exposé de décision Procéder à l'élaboration du plan, ou développer le plan d'action en un CONOPS pour approbation
DÉVELOPPEMENT DU PLAN	Développement, coordination Obtention de l'approbation du CONOPS Promulgation du plan	Identifier les lacunes et y remédier Préparer le plan /l'O op Développer et synchroniser les Annexes ou les plans de soutien Solliciter l'approbation Réviser le plan au besoin Promulguer la version définitive du plan/de l'O op	Plan/O op approuvé
RÉVISION DU PLAN	Révision du plan Présentation, au besoin, de l'exposé de décision révisé	Évaluer l'état d'avancement Procéder à une évaluation périodique Tenir des exercices et/ou faire des simulations Présenter, le cas échéant, un exposé de décision révisé Promulguer, au besoin, des mises à jour et des modifications Préparer et promulguer des plans selon les besoins	Plan/O op mis à jour

Page blanche intentionnel

ANNEXE B - OPTIONS À DÉLAI FIXE

ÉTAPES	TÂCHES DE PLANIFICATION HABITUELLES	RÉSULTATS ADAPTÉS
ENCLenchement	Mettre en activité le groupe de planification Rassembler le matériel de planification S'organiser	
ORIENTATION	Étudier la situation (forces adverses, administration, logistique, C2, etc.) Revoir les intentions, les états finals, les restrictions et les contraintes du commandant supérieur Identifier les critères de succès Identifier les hypothèses Identifier le ou les centres de gravité et les points décisifs Évaluer les capacités militaires globales des parties impliquées Définir les objectifs Déterminer les tâches (assignées et implicites) Élaborer la mission Préparer et présenter l'exposé de l'analyse de mission Élaborer et promulguer la directive de planification/l'O avert du commandant	L'analyse de mission peut être abrégée en limitant le niveau de détail dans certaines de ces étapes.
DÉVELOPPEMENT DES PLANS D'ACTION	Développer et peaufiner des plans d'action Analyser les facteurs/faire des déductions (situation dans le théâtre des opérations, forces d'opposition, capacités militaires, temps et espace, évaluation des tâches, C2, logistique, mouvement et génie) Développer des plans d'action pour l'ennemi et pour soi Après l'exposé d'information : Comparer les plans d'action de l'ennemi avec les siens Éprouver la viabilité des plans d'action Procéder à des simulations Présenter l'exposé de décision au commandant	Le commandant choisi un seul plan d'action à analyser et à simuler. La confirmation du plan d'action est fonction de l'importance relative des risques et des contraintes qu'il comporte.
DÉVELOPPEMENT DU PLAN	Identifier les lacunes et y remédier Préparer le plan/l'O op Développer et synchroniser les Annexes ou les plans de soutien Solliciter l'approbation Réviser le plan au besoin Promulguer la version définitive du plan/de l'O op	Le plan/l'ordre d'opération fondé dans la mesure du possible sur les CONPLAN et les IPO existants
RÉVISION DU PLAN	Évaluer l'état d'avancement Procéder à une évaluation périodique Tenir des exercices et/pratiquer des jeux de guerre Présenter, le cas échéant, un exposé de décision révisé Promulguer, au besoin, des mises à jour et des modifications Préparer et promulguer des plans selon les besoins	Plan/O op mis à jour

Page blanche intentionnel

CHAPITRE 5

NIVEAUX DE PLANIFICATION

SECTION I - PLANIFICATION AU NIVEAU STRATÉGIQUE

501. INTRODUCTION

1. "Au niveau opérationnel, le commandant doit saisir clairement les objectifs visés, les concepts élaborés et les intentions nourries par le commandant au niveau stratégique en vue d'une opération imminente ou éventuelle. Lorsqu'il prépare les plans et les ordres en vue d'une opération, l'état-major stratégique se doit de suivre la séquence de planification des FC pour en faciliter la compréhension.

502. ENCLENCHEMENT DU PROCESSUS

1. Pour faire face à l'émergence d'une crise à l'échelle nationale ou internationale, le gouvernement et les hauts dirigeants du MDN/des FC peuvent envisager diverses façons d'employer les forces militaires pour redresser la situation. Cette réflexion peut être suscitée par toutes sortes d'éléments déclencheurs, notamment par une demande de l'Organisation des Nations Unies (ONU) ou de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN), d'une question posée par le gouvernement ou d'une initiative interne du CEMD ou de l'état-major militaire. L'énoncé qui suit décrit, à titre d'exemple, des circonstances pouvant engendrer une tâche stratégique.

Constatant que s'enveniment les discussions engagées entre deux ou plusieurs pays sur des questions litigieuses, le ministre des Affaires étrangères et du Commerce international demande au ministre de la Défense nationale (ministre de la DN) d'évaluer la situation et de lui présenter des d'options qu'il serait possible aux FC de mettre en oeuvre si les relations entre les parties continuaient à se détériorer. Conformément aux objectifs de la politique étrangère du Canada en matière de prévention des conflits et de consolidation de la paix, ces interventions pourraient engager la participation des FC à une force de maintien de la paix, à une force multinationale ou à d'autres types de missions militaires (par exemple, un embargo ou un blocus). Le ministre de la DN explique la situation au CEMD et lui demande de lui soumettre des propositions dans un délai précis.

2. La directive de mise sur pied du CEMD constitue l'élément déclencheur officiel du processus de planification stratégique. Le CEMD peut transmettre cette directive de façon descendante pour donner suite soit à une demande de renseignements ou à une directive du gouvernement ou de hauts fonctionnaires, soit à une initiative interne en prévision d'une telle obligation. Il faut conclure, au sens le plus large du terme, que certaines situations peuvent nécessiter l'emploi de forces militaires.

3. La directive de mise sur pied du CEMD peut procéder d'une variété de raisons et de motivations. Il importe que l'état-major interarmées du QGDN connaisse l'origine exacte de la question ayant incité le CEMD à promulguer cette directive ainsi que le contexte dans lequel les hauts dirigeants du MDN et des FC entendent y se servir de la réponse.

4. En règle générale, le CEMD examine la question avec les hauts dirigeants du MDN et des FC et demande ensuite au SCEMD de mettre au point une série de plans d'action réalisables et de solutions connexes convenant à la situation sur le plan de la capacité des Forces. Dans le cours de ces consultations, le SCEMD doit mettre à la disposition des hauts dirigeants du MDN et des FC toutes les ressources d'aide possibles au processus de décision, y compris les ressources de recherche opérationnelle. Le processus de planification des FC est souvent mis en oeuvre sans que le gouvernement n'ait transmis de directive officielle, et le concept d'opérations ainsi que les tâches peuvent n'être pas précisés en raison de contraintes politiques. Pour cette raison, la validation continue des hypothèses ainsi que la révision continue du plan tout au long des étapes du cycle de planification revêtent une importance considérable. Il importe, au cours

des premières étapes de la planification, de maintenir un juste équilibre entre les exigences des OPSEC et l'information nécessaire à l'élaboration des plans d'action.

503. ORIENTATION

1. C'est à l'étape d'orientation que le CEMD/SCEMD doivent personnellement tout mettre en oeuvre pour veiller à ce que les activités subséquentes soient bien ciblées. Ils doivent cependant faire preuve de circonspection dans l'élaboration de la directive de mise sur pied du CEMD et éviter de limiter le processus de réflexion de l'état-major. C'est habituellement au J3 (SCEMD) qu'il revient d'enclencher le processus de planification. Ce dernier convoque une rencontre des conseillers supérieurs de l'état-major interarmées, soit le CEM J3, le J2 (DG Rens), le J5 Pol (DG Pol SI) et, s'il le juge à propos, d'autres représentants supérieurs de l'état-major interarmées pour procéder à l'analyse de la mission. La première et la plus critique des tâches de ce groupe consiste à valider la directive de mise sur pied du CEMD en s'assurant qu'elle renferme certains renseignements essentiels. S'il y manque un ou plusieurs des éléments suivants, il incombe au SCEMD d'obtenir des éclaircissements du CEMD ou d'élaborer des hypothèses de planification :

- a. concept stratégique général de la mission envisagée;
- b. contraintes et hypothèses de planification connexes;
- c. état final escompté au terme de la mission.

2. Le SCEMD et les conseillers supérieurs de l'état-major interarmées définissent ensuite l'objectif militaire et formulent l'énoncé de la mission militaire qui s'y rapporte. Ils identifient également toutes les hypothèses et toutes les contraintes pertinentes ainsi que les tâches que le CFO se doit d'exécuter au niveau opérationnel pour mener à bien la mission militaire. Ils incorporent alors, suivant la présentation illustrée dans l'annexe A du chapitre 6, l'énoncé de mission et les résultats de leur analyse dans les sections pertinentes de la directive de planification destinée à l'état-major interarmées. Aux fins de cette étape cruciale, les ressources d'aide au processus décisionnel peuvent avoir une valeur inestimable, plus particulièrement lorsqu'il s'agit d'aider les hauts dirigeants du MDN et des FC à formuler les questions stratégiques nationales en termes de missions militaires concrètes.

3. L'expérience montre qu'en situation de crise émergente, la tournure des événements peut changer rapidement et de façon radicale, souvent au point de forcer le gouvernement à envisager l'adoption d'autres plans d'action stratégiques entièrement différents. L'état-major interarmées est par conséquent tenu de poursuivre l'élaboration et la mise à jour de l'analyse de la mission pendant toute la durée de l'opération et de faire approuver chaque révision substantielle par le SCEMD.

4. Il faut, au tout début du processus de planification, recourir aux services des attachés des Forces canadiennes. En règle générale, ces derniers ont une perception assez exacte de la situation qui prévaut dans la zone où la mission doit se dérouler et sont en mesure de juger de la validité des plans d'action. Ils sont en outre les mieux placés pour obtenir les autorisations nécessaires à la conduite de missions de reconnaissance stratégique.

5. Le SCEMD/CEM J3 présente un exposé sur l'analyse de la mission au CEMD, à qui il revient d'approuver les résultats de l'étape d'orientation. Le CEMD peut inviter certains conseillers de niveau 1 à assister à l'exposé sur l'analyse de la mission. Le SCEMD/CEM J3 produit, suivant la présentation illustrée à l'annexe C du chapitre 6, une directive de planification, qu'il présente dans le cadre d'un exposé d'orientation à l'occasion de la première réunion de l'Équipe d'action de l'état-major interarmées (EAEMI) en vue de la mission.

504. DÉVELOPPEMENT DES PLANS D'ACTION

1. Cette étape fait avancer l'appréciation au niveau stratégique, où l'état-major interarmées du QGDN, de concert avec les CEMA et les autres ministères, selon le cas, s'affaire à la mise au point de plans d'action devant permettre de mener à bien la mission militaire conformément aux impératifs énoncés dans la

directive de planification du SCEMD. Au nom du J3, le CEM J3 coordonne la révision des plans d'action et des options de forces connexes. Cette tâche occupe certains des membres de l'EAEMI, ou l'ensemble de ceux-ci, et les membres de leur personnel.

2. **Développement des plans d'action préliminaires.** Au cours de ce sous-processus, l'équipe de planification définit en termes généraux une série de plans d'action, chacun susceptible d'assurer l'exécution de la mission militaire. Cette méthode permet d'abord d'effectuer une évaluation comparative de l'ampleur des coûts et des risques associés à chaque plan d'action et des conséquences ainsi que des résultats qui peuvent en découler et de formuler ensuite une recommandation quant aux plans d'action qu'il convient de mettre au point. Avec l'assentiment de l'EAEMI, le CEM J3 informe le SCEMD en lui exposant les résultats de cette première appréciation. De son côté, le SCEMD peut transmettre ces résultats au CEMD en présence, à titre de conseillers d'état-major, des hauts dirigeants du MDN et des FC concernés. Cet examen, pratiqué par des représentants de niveau supérieur intermédiaire, a une double utilité : d'une part, il sert à confirmer le bon déroulement des travaux de l'équipe de planification et permet, d'autre part, au CEMD d'axer les activités de cette équipe sur le développement plus approfondi des seuls plans d'action susceptibles de répondre aux besoins du gouvernement.

3. **Peaufinage des plans d'action.** À ce stade, l'une des responsabilités les plus importantes du chef de l'équipe de planification est de veiller à ce que les organisations concernées au sein de l'état-major interarmées fournissent toute l'information nécessaire à la production d'un plan d'action concerté. Le chef de l'équipe de planification doit traiter les réponses des organisations de soutien de l'état-major interarmées comme des avis professionnels transmis par des experts en la matière et éviter de modifier cette information sans avoir procédé aux consultations nécessaires. Chaque plan d'action doit comporter une évaluation de la capacité opérationnelle proposée, de la capacité à assurer l'application soutenue de l'option, ainsi que des coûts prévus en ce qui a trait aux ressources humaines, financières, logistiques et de soutien aux déplacements stratégiques en plus d'une évaluation des risques et des répercussions. Le degré de détail et d'exactitude des hypothèses rattachées à ces plans est en grande partie tributaire de l'information disponible sur le scénario envisagé. Lorsqu'il met la dernière main à un plan d'action concerté, le chef de l'équipe de planification doit être particulièrement vigilant en ce qui a trait aux détails concernant les lacunes, les zones à risque élevé et à tout autre besoin en équipement onéreux ou à long délai de livraison. Le modèle de présentation des réponses de chacun des membres qui composent l'équipe de planification est d'une grande importance. L'utilisation de systèmes de traitement de données communs est d'une importance capitale.

4. Au terme de l'évaluation – les trois premières étapes du processus de planification – (annexe B, chapitre 6), le chef de l'équipe de planification doit préparer, à partir du résumé des plans d'action utilisés pour l'évaluation, la présentation d'un exposé à l'intention du CEM J3. Ce résumé doit s'accompagner d'une recommandation sur la nécessité de charger le GOIFC, un QG de formation ou un QGFO désigné d'effectuer la planification opérationnelle détaillée. Une fois le plan d'action approuvé par le CEM J3, il sert de base à la préparation de l'exposé de décision devant être présenté aux hauts dirigeants des FC, notamment au CEMFM, au CEMAT et au CEMFA. Le CEM J3 doit prévoir un délai suffisant pour permettre l'exécution intégrale du travail d'état-major. Avec l'aide du chef de l'équipe de planification et, au besoin, d'autres membres de l'équipe, le CEM J3 assure la coordination et la présentation de l'exposé de décision.

5. **Participation des CEMA.** Dans le cadre du développement des plans d'action, les états-majors des CEMA collaborent avec l'équipe de planification du J3 dans leurs champs de compétences respectifs. Lorsque les CEMA désignent des QG de formation pour constituer les forces en vue de la mission, ces QG peuvent être appelés à fournir une certaine participation aux travaux en question. Les avis d'état-major nécessitent l'approbation implicite, de la part des CEMA concernés (c'est à dire, le CEMFM, le CEMAT ou le CEMFA), des options de capacité que l'équipe de planification envisage pour eux. Les états-majors des CEMA ont éventuellement besoin d'avis d'états-majors interarmées non-intégrés et spécialisés (p. ex., J3 Génie, J6) sur certains aspects des diverses options de capacité de chacune des armées. Les commentaires détaillés sont susceptibles d'émaner principalement des QG de formation désignés par les CEMA comme sources probables des forces en vue de la mission, les états-majors des CEMA, au QGDN, devant jouer davantage un rôle de surveillance et d'encadrement.

6. Il incombe au CEMD, à l'occasion de l'exposé de décision, de choisir un plan d'action à privilégier et de faire part au ministre de la DN des plans d'action et de l'option retenue. Ensemble, ils doivent informer le

gouvernement des plans d'action, y compris des ressources nécessaires à l'exécution de la tâche définie au départ par le gouvernement. Si le gouvernement s'apprête à annoncer une décision, le CEMD doit obtenir de celui-ci l'autorisation d'avertir et de préparer les forces désignées dans l'option retenue. Si aucune décision n'est imminente, les travaux de planification détaillée peuvent se poursuivre, et d'autres plans d'action peuvent être développés ou un plan peut être mis au point à partir du plan d'action retenu.

7. **Ordre d'avertissement de niveau stratégique.** La promulgation d'un ordre d'avertissement est fonction de l'engagement du gouvernement à consacrer des ressources à la planification et à la préparation d'une éventuelle mission. Lorsque le gouvernement prend une telle décision, il peut, dans l'immédiat, imposer des limites quant à l'engagement de dépenses et à l'étendue des préparatifs. Il faut que les états-majors prennent acte du fait qu'il peut s'écouler un certain période entre la présentation de l'exposé du CEMD au ministre de la DN et le moment où le gouvernement s'engage sans réserve à avertir les forces et à procéder à leur préparation. Compte tenu du fait qu'en situation de crise, le recours à une force militaire constitue souvent l'option choisie en dernier ressort, il y a de fortes chances que de nombreuses autres activités, notamment des initiatives politiques et diplomatiques soutenues, soient mises en oeuvre avant que des ressources soient affectées à l'utilisation de forces militaires. L'ordre d'avertissement sert aux fins suivantes :

- a. il permet aux organisations, telles que le J4 au QGDN, de commencer la planification détaillée en ce qui concerne des aspects comme le matériel, le maintien en puissance et les déplacements;
- b. il identifie les organismes en soutien et les charge de fournir au CFO les ressources nécessaires pour mener à bien la mission;
- c. il attribue au CEM J3 la tâche de coordonner le développement des RDE pour la mission conformément aux dispositions de la B-GG-005-004/AF-005, *Utilisation de la force dans les opérations des FC*;
- d. il précise toutes les restrictions qui s'appliquent au processus, y compris celles qui touchent les dépenses, les préparatifs, et les tâches attribuées aux éléments subordonnés;
- e. il établit les contrôles exercés sur la conduite de reconnaissances dans le théâtre d'opérations dans le cadre de l'étape d'élaboration du plan, de l'application des mesures de contrôle et de la coordination.
- f. **Participation des CEMA.** Le personnel responsable au sein des états-majors des CEMA concernés signe l'ordre d'avertissement, rédigé sous forme de message conjoint du SCEMD et des CEMA, dans lequel est indiqué le choix fait plus tôt par les CEMA et approuvé par eux quant aux QG de formation chargés de la mise sur pied des forces pour une mission précise. L'ordre d'avertissement doit également faire état de tous les avis obtenus des CEMA concernant les particularités propres à chacune des armées. Pour faciliter l'exécution détaillée du travail d'état-major au niveau des QG de formation, les états-majors des CEMA concernés doivent s'appliquer à produire des directives précises sur les capacités souhaitées pour leur armée respective.

505. ÉLABORATION DU PLAN

1. Si le gouvernement décide de mettre en oeuvre une opération, un ordre d'avertissement peut être promulgué et les planificateurs peuvent aussitôt commencer à préparer un ordre ou à aider le CFO désigné à élaborer le plan au niveau opérationnel. L'une ou l'autre des situations suivantes peut se présenter.

- a. Lorsque la décision de préparer une opération n'est pas imminente, l'état-major peut développer le plan d'action en un plan et en des SUPPLAN pour approbation éventuelle par le CEMD. Une fois approuvés, ces plans sont retenus, puis révisés au besoin.
- b. Lorsque le gouvernement donne l'ordre de mettre immédiatement une opération à exécution, les planificateurs des opérations procèdent aussitôt à la préparation d'un O op.

2. Pour s'assurer que tous les facteurs de planification ont été pris en considération, le CFO doit, au terme de l'étape de développement de son plan d'action, présenter au J3 et à l'EAEMI un exposé préliminaire du plan de niveau opérationnel. Une fois le plan terminé dans le cadre de l'étape d'élaboration du plan, il est transmis aux états-majors du QGDN et du QGFO, pour un dernier examen conjoint du produit fini, avant d'être exposé au CEMD.
3. Il incombe au J3 et au CFO de présenter au CEMD des exposés sur les besoins concernant la mise en oeuvre du plan stratégique et du plan de la FO. Ils doivent informer le CEMD de tout point critique de l'échéancier, tel que la date butoir d'appareillage d'un navire marchand aux fins du déploiement. Dans les cas où des restrictions sont imposées en ce qui a trait aux mesures préparatoires à la mise en oeuvre, l'exposé doit donner des détails sur les préparatifs qui peuvent se poursuivre en attendant qu'une décision soit rendue autorisant ou non l'exécution le plan de la FO. Par exemple, une vérification attentive peut mettre en lumière des possibilités d'acquérir de l'équipement peu onéreux ou à long délai de livraison susceptible d'améliorer l'état de préparation sans entraîner une augmentation des coûts. Les travaux de consultation et de coordination pourraient également apparaître comme des éléments pouvant avancer même si aucune décision d'exécuter le plan n'est prise ou en attendant l'annonce d'une telle décision. S'il le désire, le CEMD peut inviter certains conseillers à assister à la présentation de cet exposé.
4. Au moment d'approuver le plan stratégique ou le plan d'opération de la FO, le CEMD doit aviser le gouvernement de l'état de préparation de la FO et demander l'autorisation de mettre à exécution le plan ou l'O op. Aussitôt l'approbation du gouvernement obtenue, il faut de nouveau présenter le plan à l'EAEMI en soulignant toute modification apportée au plan initial sur l'ordre du CEMD ou du gouvernement.
5. Le CEMD peut, n'importe quand au cours de cette étape, ordonner de mettre fin au processus de planification si le gouvernement modifie ou repousse sa décision d'engager des ressources des FC ou s'il y renonce. Dans un tel cas, le CEM J3 peut prendre des dispositions pour conserver le plan stratégique ou le plan de la FO, ainsi que tous les documents de référence pertinents utilisés pour le produire, en vue de les convertir en un plan.
6. **Participation des CEMA.** Dans les QG de formation, les états-majors des CEMA concernés suivent l'évolution des tâches d'état-major qui exigent plus d'attention et ils fournissent un apport spécifique au processus. Le ou les états-majors des CEMA concernés doivent parapher le CONPLAN ou l'O op, signifiant ainsi qu'il est l'aboutissement d'un travail concerté de la part du SCEMD et des CEMA.

506. RÉVISION DU PLAN

1. Les plans et les O op doivent être réexaminés périodiquement pour en évaluer la viabilité. L'évaluation doit se faire par le biais d'exercices ou de jeux de guerre ou encore au moyen de techniques telles que la modélisation du cheminement logistique. Du point de vue du temps ou des résultats quantifiables, la simulation par ordinateur est peut-être la méthode la plus efficace. Toutefois, une autre méthode d'évaluation efficace consiste à confier à un état-major indépendant (c'est à dire, des officiers n'ayant pas directement participé à la préparation du plan) la tâche de procéder à une analyse. Le choix de la méthode de révision est déterminé en fonction du temps et des ressources disponibles. Si d'importantes modifications sont nécessaires et s'il reste assez de temps, le processus de planification doit être repris à partir de l'étape d'orientation. La révision du plan comporte deux volets : l'évaluation de l'état d'avancement et l'évaluation périodique.
 - a. **Évaluation de l'état d'avancement.** Au cours des phases de planification et d'exécution, les ordres doivent être constamment réexaminés. Il s'agit là d'une exigence essentielle pour vérifier s'il est possible d'incorporer les changements qui s'imposent de façon à ce que la mission reste exécutable. Les O avert sont mis à jour par la promulgation d'O avert supplémentaires, et l'O op est modifié par la promulgation d'O frag.
 - b. **Évaluation périodique.** En raison du caractère changeant des circonstances sur lesquelles les plans sont fondés, ces derniers ont tous une validité d'une durée limitée. Les plans et les SUPPLAN connexes doivent être réexaminés au moins tous les 24 mois.

2. Il incombe à l'état-major de planification de tenir un registre des plans qui rend compte de leur état et dans lequel sont inscrites les dates d'évaluation, l'autorité responsable et l'attestation du commandant dont ils relèvent.

SECTION II - PLANIFICATION AU NIVEAU OPÉRATIONNEL

507. INTRODUCTION

1. La planification des opérations est un processus cyclique. Au niveau opérationnel, la planification commence sur ordre du CEMD ou d'un autre commandant supérieur.
2. Au niveau opérationnel, le processus décrit au chapitre 4 est valable dans tous les cas, sans égard au contexte de la planification et quelles que soient l'étendue du théâtre d'opérations et la taille de la force. Toutefois, la nature des activités et des résultats de chaque étape ainsi que les détails qui s'y rapportent peuvent varier selon les circonstances (par exemple, la durée, la complexité ou l'envergure pure et simple du problème à résoudre).
3. La seule différence qui existe entre la planification délibérée et la planification de gestion de crise tient au résultat final. La planification de gestion de crise est la méthode qui sert à identifier la mission, à choisir une solution, à élaborer un plan et à promulguer les directives opérationnelles (c'est à dire, le plan de campagne ou l'O op). En revanche, la planification délibérée est la méthode utilisée pour identifier une mission éventuelle ou probable, choisir une solution possible, élaborer un plan général et produire un plan. Ainsi, la planification de gestion de crise débouche habituellement sur la promulgation d'un ordre d'avertissement en prévision d'une décision de la part du CEMD visant la mise en oeuvre d'une opération, et la planification délibérée débouche sur la production d'un plan d'opération de contingence devant être gardé en réserve pour utilisation ultérieure. Lorsque le commandant opérationnel dispose d'une grande variété de plans tenus à jour, il est en mesure de transmettre rapidement les ordres s'il lui faut déclencher le processus de planification de gestion de crise en vue d'une mission semblable à une autre déjà décrite dans un CONPLAN existant.
4. La planification délibérée peut se transformer en planification de gestion de crise à n'importe quel stade du processus. Chaque fois que change le degré de l'urgence au cours de la planification, l'état-major peut passer d'un processus à l'autre. Le CFO peut commencer la planification en utilisant la méthode de planification délibérée et, sur l'ordre du gouvernement ou du CEMD ou en raison de quelque incident critique, tel qu'une demande de l'ONU ou de l'OTAN, passer ensuite à la méthode de planification de gestion de crise.
5. **Planification de gestion de crise.** La planification de gestion de crise implique non seulement que le processus de planification sera de courte durée, mais elle indique également une forte probabilité que l'information et les ressources nécessaires ne seront pas rapidement et facilement utilisables. Compte tenu de ces trois contraintes, le commandant se doit d'intervenir de plus près dans la planification et d'exercer un contrôle plus direct sur le processus. Les stades essentiels du modèle de planification sont les suivants :
 - a. **Enclenchement du processus.** Il y a de fortes chances que l'étape du déclenchement soit de courte durée et qu'elle se déroule suivant des instructions minimales. Au fur et à mesure qu'évolue la situation, les objectifs stratégiques peuvent changer avant qu'une décision politique ou concertée ne soit prise. Ainsi, pour accélérer le processus, le commandant est obligé, d'entrée de jeu, de formuler des hypothèses.
 - b. **Orientation.** Cette étape étant essentielle à une planification efficace et efficiente, elle demeure inchangée. Le commandant se doit cependant d'être concis dans ses communications, au point même d'incorporer les premiers plans d'actions dans la directive de planification. Cette exigence est essentielle pour réduire l'étendue de la tâche d'état-major et pour accélérer le processus de planification.
 - c. **Développement des plans d'action.** Il peut arriver que l'état-major ne dispose que d'un délai minimal pour vérifier les directives promulguées par le commandant. Les vérifications d'état-major doivent donc être suivies par la mise au point d'une analyse abrégée des facteurs qui peut être pratiquée sur les divers plans d'action. Compte tenu du fait qu'à ce stade, l'état-major chargé de préparer la dernière vérification, le commandant et les commandants des éléments constitutifs sont

déjà tous étroitement impliqués dans les moindres détails de la situation, il est peu probable qu'un exposé d'information soit nécessaire. Pour les mêmes raisons qu'un exposé de décision est présenté dans le cadre du processus de planification délibérée, un autre doit l'être dans le cadre du processus de planification de gestion de crise; ce dernier exposé doit cependant porter essentiellement sur la viabilité des plans d'action. Un CONOPS doit être produit à partir des renseignements fournis et des décisions prises à l'occasion de l'exposé de décision. Le CONOPS doit être soumis à l'approbation de l'autorité de mise sur pied. Cette approbation est habituellement une condition préalable au développement intégral d'un plan ou d'un Op, mais selon la nature des contraintes de temps, la planification peut se poursuivre en même temps que s'effectue le travail d'état-major sur le CONOPS.

- e. **Élaboration du plan.** Même si l'autorité de mise sur pied approuve le CONOPS, il peut arriver que le caractère urgent de la situation ne permette pas la présentation du plan détaillé pour approbation subséquente. Lorsque les délais sont suffisants, il faut obtenir de l'autorité de mise sur pied l'approbation du plan terminé; mais si le temps manque, le CFO a habituellement le pouvoir de mettre le plan à exécution une fois le CONOPS approuvé.
- f. **Révision du plan.** À moins que ne s'estompe le caractère urgent de la situation, il est peu probable que cette mesure soit mise en oeuvre avant l'exécution du plan.

508. ENCLENCHEMENT DU PROCESSUS

1. Le processus de planification s'enclenche sur réception d'un ordre d'une autorité supérieure ou suivant les instructions d'un commandant. La directive de mise en oeuvre ou l'ordre d'avertissement reçu précise lequel des deux processus il faut engager, la planification de gestion de crise ou la planification délibérée. L'enclenchement peut faire suite à des évaluations nationales systématiques (ou ponctuelles, en situation de crise) ou à l'obtention de renseignements de sources sûres donnant à penser que des intérêts nationaux canadiens sont menacés ou risquent de l'être.

509. ORIENTATION

1. C'est à l'étape d'orientation que le commandant doit personnellement tout mettre en oeuvre pour faire en sorte que les activités subséquentes soient bien ciblées. Il lui faut cependant prendre soin d'éviter de donner trop d'instructions à l'état-major et de limiter ainsi le processus de réflexion de ce dernier. Deux produits émanent de cette étape : l'exposé sur l'analyse de mission et la directive de planification du commandant. C'est également dans le cadre de cette étape que le commandant définit la mission et transmet à son état-major la directive de planification qui fournit à celui-ci les orientations voulues et lui permet, ainsi qu'aux commandants subordonnés, d'approfondir leur planification.

2. **Analyse de mission.** Une fois que le commandant a reçu/transmis ses instructions, la tâche principale consiste à procéder à une analyse de mission avant de communiquer des orientations à l'état-major. L'analyse de mission est un processus cognitif qui peut consister en un exercice de remue-méninges. Il faut d'abord examiner les considérations d'ordre général (une situation qui émerge et les réalités géographiques) et prendre note de tous les aspects que doit couvrir l'analyse de mission et qui ont une incidence sur les tâches ou les intentions de l'autorité compétente ou sur les contraintes et les restrictions qui lui sont imposées.

3. L'analyse de mission doit habituellement être effectuée par le commandant et certains membres du personnel supérieur d'état-major. Il leur incombe de déterminer ce qui doit être fait, qui doit le faire, quand et pourquoi cela doit être fait. Par l'analyse de mission, le commandant en vient à produire l'énoncé mission, la directive de planification, le plan de campagne (voir le chapitre 4) ou, lorsqu'il s'agit d'une analyse de mission produite par le commandant, une directive de mise sur pied à l'intention d'un commandant subordonné. Le commandant ou l'état-major supérieur utilise ensuite ces documents pour transmettre à l'équipe de planification des orientations concernant le développement de leurs plans d'action.

4. L'analyse de mission doit tenir compte des centres de gravité relatifs, des tâches assignées et implicites, des contraintes et des restrictions imposées au commandant supérieur ainsi que des intentions de ce dernier. Toutes les missions n'ont pas nécessairement comme cible directe le centre de gravité de l'ennemi. Toutefois, toutes les missions doivent faire l'objet d'une analyse sur le plan de leurs rapports avec les centres de gravité des forces adverses. Une fois ces rapports établis, chacun des facteurs déterminants (les tâches, l'intention, etc.) est quantifié en fonction de l'incidence et de l'influence relatives qu'il a sur les centres de gravité. À défaut d'avoir accès à l'information ou lorsque les circonstances risquent d'être imprévisibles, il faut recourir à des hypothèses.

5. **Énoncé de mission.** La différence entre une tâche et une mission est souvent diffuse, et les deux termes sont fréquemment utilisés de façon interchangeable. Aux fins de la planification, il importe de faire une nette distinction entre une tâche et une mission. Une tâche consiste en un travail ou une fonction confiés par une autorité supérieure à une entité (unité ou commandement) subordonnée. La mission de cette entité subordonnée procède de toute tâche assignée ou signifiée par une autorité supérieure et la raison d'être de la tâche doit y être précisée. Autrement dit, une mission est une tâche exécutée dans un but déterminé (mission = tâche + but). La tâche assignée par une autorité supérieure, et son apport à la mission de ce commandant d'échelon supérieur servent de base au développement de la mission de l'entité subordonnée.

6. Bien que l'énoncé de mission ne soit pas un produit distinct, il est exposé dans la directive de planification du commandant comme un énoncé clair et concis précisant qui est chargé de mener l'opération, ce qui doit être fait, quand, où et pourquoi l'opération doit avoir lieu. L'énoncé de mission de l'opération OVERLORD, qui prévoyait, en juin 1944, les débarquements en Normandie est un exemple typique. On peut y lire :

À l'[heure H, jour J] 1944 [quand], les Forces expéditionnaires alliées [qui] entreront sur le continent européen [où] et entreprendront des opérations [quoi] visant le coeur de l'Allemagne et la destruction de ses forces armées [pourquoi]. Après avoir assuré la sécurité adéquate des ports de La Manche, l'exploitation sera axée sur la sécurité d'une zone qui facilitera les opérations aussi bien terrestres qu'aériennes contre l'ennemi.

7. L'énoncé de mission découle d'un examen méthodique et graduel des tâches assignées et implicites, des restrictions et des contraintes imposées par le commandant supérieur ainsi que des intentions de ce dernier. Il faut considérer chacun de ces ensembles de fonctions (tâches assignées, tâches implicites, restrictions et contraintes) sur le plan de sa pertinence en rapport avec les centres de gravité de l'ennemi et avec les siens propres. L'information particulière à chaque ensemble doit être classée par ordre d'importance pour ces deux centres de gravité opposés. Il se trouve, dans certains cas, des facteurs qui se recoupent, et dans d'autres, des facteurs qui sont contradictoires. Dans tous les cas, le processus est itératif et il se poursuit sans interruption jusqu'à ce que chaque facteur soit incorporé à la mission ou rejeté pour absence de pertinence relativement aux centres de gravité.

8. Au bout du compte, l'énoncé de mission est réexaminé, question de vérifier qu'il peut produire les états finals en fonction duquel sont définis les objectifs stratégiques. Ces états finals doivent avoir été bien définis dans la directive de mise en oeuvre. S'ils ne sont pas déjà définis, il incombe au commandant d'effectuer l'analyse de mission et de déterminer les conditions militaires ou l'état final militaire en fonctions desquels l'exécution de la mission doit être définie.

9. Dans le cadre d'un exposé sur l'analyse de mission, le CEM QGFO ou le J5 Plans, présente l'information issue de l'analyse de mission au CFO, à qui il appartient d'approuver les résultats de l'étape dite d'analyse de mission. S'il le désire, le CFO peut inviter des commandants subordonnés à assister à la présentation de l'exposé sur l'analyse de mission. Le CFO rédige la directive de planification, et cette information est présentée à l'état-major du QGFO dans le cadre d'un exposé d'orientation suivant le modèle qui figure à l'annexe C du chapitre 6.

10. **Directive de planification du commandant.** Le produit final de l'étape d'orientation est la directive de planification. Pour fournir des orientations à l'état-major, le commandant doit présenter les résultats de l'analyse de mission suivant le modèle de l'appréciation qui figure à l'annexe B du chapitre 6. Le

commandant doit communiquer suffisamment d'information pour permettre de rédiger les paragraphes 1, 2 et 3, et pour établir un cadre pour le paragraphe 4.

510. DÉVELOPPEMENT DES PLANS D'ACTION

1 Si le temps presse, le commandant peut limiter à un le nombre de plans d'action à envisager. Autrement, le CEM QGFO ou le J5 Plans suit les instructions données dans la directive de planification du commandant pour coordonner la mise en oeuvre d'une analyse d'état-major devant déboucher sur le développement de plans d'action préliminaires. Il incombe au CEM QGFO ou au J5 Plans d'élaborer les plans d'action préliminaires généraux afin de permettre aux branches de l'état-major de cibler leurs analyses et faire en sorte qu'il puisse être déterminé si les plans d'action préliminaires sont conformes aux exigences de viabilité décrites à l'article 304. Une fois le travail d'analyse d'état-major suffisamment avancé, l'information sur les plans d'action préliminaires, au même titre que tous les faits ou aspects pertinents de la question, doit être présentée au commandant dans le cadre de l'exposé d'information. Au terme de l'exposé, le commandant peut écarter certains des plans d'action. Il doit alors donner d'autres instructions pour que l'état-major soit en mesure de peaufiner davantage les plans d'actions qui restent. Les plans d'action peaufinés doivent être présentés au commandant à l'étape suivante pour qu'il puisse déterminer, à l'occasion de l'exposé de décision, quel plan d'action in entend retenir. Le produit final de cette étape consiste en un ensemble de plans d'action constitué à partir d'une appréciation interfonctionnelle exhaustive et logique.

2. **Analyse d'état-major.** L'analyse d'état-major a une double utilité : identifier les facteurs et les conclusions qui sont pertinents à la mission et déterminer si la mission est réalisable compte tenu des restrictions de temps et de ressources en vigueur. Parmi les renseignements recueillis au cours de l'analyse, certains peuvent être utiles à d'autres branches d'état-major. En conséquence, cette étape est itérative et tributaire du transfert rapide de l'information.

3. Le nombre de modules d'état-major qui prennent part aux analyses est fonction du nombre réel de branches d'état-major, de conseillers spéciaux employés au QG et de leur utilité pour la mission. Au moment de la promulgation de la directive de planification du commandant, le CEM/J5 Plans serait bien avisé d'identifier les besoins spécifiques de l'état-major. Bien qu'il soit généralement plus pratique que chaque branche (par exemple, J1, J2, J3, J4, J5 et J6) effectue ses propres analyses d'état-major dans les champs de responsabilité qui lui appartiennent, cette précaution facilite la coordination des activités d'état-major. Le processus d'analyse d'état-major est itératif et il nécessite un échange continu d'information au sein de l'état-major. Chaque branche de l'état-major analyse les facteurs qui, de son point de vue particulier, influent sur l'exécution de la mission. Il est recommandé de tenir, au terme de chaque analyse d'état-major, une réunion de coordination pour s'assurer de l'accès à tous les renseignements pertinents en vue du développement des plans d'action.

4. La production des plans d'action se fait sous la direction du CEM/J5 Plans. Il appartient à ce dernier de coordonner le développement des plans d'action et la mise au point des vérifications d'état-major et de préparer l'exposé d'information. Dans le cadre du processus de planification, les principaux aspects dont il faut tenir compte peuvent être les mouvements, la logistique et le maintien en puissance.

5. **L'exposé d'information.** Aucune forme précise n'est exigée pour la présentation de l'exposé d'information (annexe D, chapitre 6); l'exposé doit cependant être bref et concis et suivre un ordre logique analogue à celui utilisé pour la présentation d'une appréciation. Il appartient au J5 Plans (ou au CEM) d'organiser la présentation de façon à permettre aux représentants des divers bureaux d'exposer, s'il y a lieu, leurs responsabilités respectives. À l'occasion de l'exposé d'information, le commandant prend en considération les renseignements fournis par l'état-major et donne d'autres directives concernant le développement des plans d'action, en ordonnant l'examen de nouveaux plans d'action, l'abandon de plans d'action proposés ou le peaufinage des plans d'action préliminaires. La présentation de l'exposé d'information offre également l'occasion aux commandants des éléments constitutifs de présenter directement au commandant des avis sur les capacités de leurs forces respectives en rapport avec les plans d'action préliminaires.

6. **Ultime vérifications d'état-major.** Après la présentation de l'exposé d'information, l'état-major procède à d'autres améliorations des plans d'action choisis par le commandant comme les plus susceptibles de produire les résultats escomptés. Les plans d'action peaufinés sont ensuite présentés au commandant dans le cadre de l'exposé de décision, puis ils sont comparés, et une recommandation lui est faite quant au meilleur. Les plans d'action peuvent être comparés par le biais de jeux de guerre, pouvant se pratiquer manuellement ou, si l'on dispose du temps et des ressources suffisantes, au moyen de jeux de guerre informatisés.

7. À l'étape de décision, une recommandation quant au plan d'action à privilégier est faite et étayée. Le commandant tient compte des avis de l'état-major relativement aux besoins de la mission et décide du plan à mettre au point.

8. **Exposé de décision.** La présentation de l'exposé de décision doit être conforme au modèle normalisé (annexe D, chapitre 6). Il doit être bref et concis et suivre un ordre logique analogue à celui utilisé pour la présentation d'une appréciation. Il appartient au CEM/J5 Plans d'organiser la présentation de façon à permettre aux représentants des diverses branches d'exposer, s'il y a lieu, leurs responsabilités respectives. Si les participants à la présentation sont les mêmes qu'à l'exposé d'information, l'exposé de décision peut être abrégé. Dans tous les cas, le CEM J3 détermine quelles précisions sont nécessaires au commandant afin qu'il reçoive l'information qu'il lui faut pour être en mesure de prendre une décision quant au plan d'action à retenir, et pour que les autres états-majors et les commandants subordonnés connaissent à fond les considérations sur lesquelles le commandant s'appuie pour prendre cette décision. Le commandant peut saisir l'occasion pour solliciter des conseils de la part des commandants des éléments constitutifs en ce qui a trait aux plans d'action.

9. **Concept de l'opération.** Sauf s'il doit présenter une gamme de plans d'action au QG supérieur, le commandant peut convertir le plan d'action retenu de l'exposé de décision en un CONOPS. Le modèle de présentation du CONOPS est le même que celui d'un O op. Plutôt que d'exposer en détail l'O op, le CONOPS porte davantage sur les motifs de l'opération. Les tâches réservées aux formations et aux unités peuvent y être indiquées, et les dates qui y sont mentionnées doivent être déterminées à partir des renseignements disponibles les plus justes. Le CONOPS doit être suffisamment détaillé pour exprimer la façon dont le commandant entrevoit le déroulement global de l'opération à venir. Le CONOPS peut alors être soumis, sous forme d'exposé écrit, verbal ou graphique, à l'ensemble de la chaîne de commandement pour acceptation. Le CONOPS :

- a. décrit les méthodes qu'entend utiliser le commandant ainsi que la logique qu'il compte suivre pour atteindre des objectifs stratégiques précis et produire l'état final recherché;
- b. informe le commandement supérieur des intentions du commandant et, à la limite, procure au CEMD un moyen de révision en plus de lui servir, le cas échéant, à solliciter un consentement politique;
- c. avise les commandant subordonnés et les organisations en soutien de l'envergure et de la nature des SUPPLAN nécessaires.

10. **Approbaton.** Conformément aux dispositions de la directive de mise sur pied originale, le CONOPS doit être soumis à l'approbation du commandement supérieur. Cette présentation peut se faire par le biais d'un briefing de suivi. Un CONOPS peut être approfondi et converti en CONPLAN, dans le contexte de planification délibérée, ou en un O op, dans le contexte de planification de gestion de crise. Une fois le CONOPS approuvé, des copies doivent être transmises à tous les QG et à toutes les formations qui participent, ou participeront, à l'élaboration plus approfondie du plan.

511. ÉLABORATION DU PLAN

1. Dans le contexte de planification délibérée, le CONOPS est converti en un plan (annexe E, chapitre 6). Lorsqu'un plan est élaboré, il doit être suffisamment détaillé pour être mis à exécution après une vérification d'état-major et de légères modifications. Les ressources sont rarement suffisantes pour assurer le maintien des CONPLAN à un état de préparation élevé. Les plus pragmatiques sont d'avis que le plan

d'opération de contingence devrait être suffisamment détaillé pour servir de base à la planification de gestion de crise.

2. Dans le contexte de gestion de crise, la planification doit se poursuivre jusqu'à la préparation d'un O op.

3. **Mesures d'état-major.** Une fois autorisé par le commandant supérieur, le plan, quelle que soit la forme sous laquelle il a été produit, doit être distribué aux unités qui seront chargées de le mettre en oeuvre ou d'exécuter l'ordre d'opération. La dernière étape, l'étape dite de révision, consiste à confirmer la pertinence durable du plan.

512. RÉVISION DU PLAN

1. Les plans et les O op doivent être réexaminés périodiquement pour en évaluer la viabilité. L'évaluation doit se faire par le biais d'exercices ou de jeux de guerre ou encore au moyen de techniques telles que la modélisation du cheminement logistique. Du point de vue du temps ou des résultats quantifiables, la simulation par ordinateur est peut-être la méthode la plus efficace. Toutefois, une autre méthode d'évaluation efficace consiste à confier à un état-major indépendant (c'est à dire, des officiers n'ayant pas directement participé à la préparation du plan) la tâche de procéder à une analyse. Le choix de la méthode de révision est déterminé en fonction du temps et des ressources disponibles. Si d'importantes modifications sont nécessaires et s'il reste assez de temps, le processus de planification doit être repris à partir de l'étape d'orientation. La révision du plan comporte deux volets : l'évaluation de l'état d'avancement et l'évaluation périodique.

- a. **Évaluation de l'état d'avancement.** Au cours des phases de planification et d'exécution, les ordres doivent être constamment réexaminés. Il s'agit là d'une exigence essentielle pour vérifier s'il est possible d'incorporer les changements qui s'imposent de façon à ce que la mission reste exécutable. Les O avert sont mis à jour par la promulgation d'O avert supplémentaires, et l'O op est modifié par la promulgation d'O frag.
- b. **Évaluation périodique.** En raison du caractère changeant des circonstances sur lesquelles les plans sont fondés, ces derniers ont tous une validité à durée limitée. Les plans et les SUPPLAN connexes doivent être réexaminés au moins tous les 24 mois.

2. Il incombe à l'état-major de planification de tenir un registre des plans qui rend compte de leur état et dans lequel sont inscrites les dates d'évaluation, l'autorité responsable et l'attestation du commandant dont ils relèvent.

ANNEXE A - AIDE-MÉMOIRE À L'INTENTION DES CEMA EN VUE DE LEUR PARTICIPATION AU PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Étape du processus stratégique	Activité de l'état-major interarmées	Participation des CEMA
Enclenchement du processus		
Orientation	<p>Le SCEMD vérifie qu'au moins les éléments suivants figurent dans la directive de mise sur pied du CEMD :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. le concept général de l'opération; b. les contraintes et les limites de la planification; c. l'état final recherché au terme de la mission. <p>Lorsque l'un ou l'autre de ces éléments d'information est absent ou imprécis, le SCEMD s'adresse de nouveau au CEMD, pour obtenir plus de détails ou, à défaut de détails, il formule des hypothèses.</p>	<p>La directive de mise sur pied découle du processus de base, qui consiste à déterminer les orientations stratégiques, auquel les CEMA ont eux-mêmes participé.</p>
	<p>Le SCEMD et ses conseillers principaux convertissent la directive de mise sur pied en un document intitulé « Mission militaire - Directive de planification » destinés à l'état-major interarmées.</p> <p>Il faut que cette analyse soit brève, mais elle doit être peaufinée et exposée plus en détail au cours des stades de planification ultérieurs.</p>	
	<p>Le SCEMD approuve le document intitulé « Mission militaire - Directive de planification ». Pour assurer une juste interprétation de la directive de mise sur pied, il peut être utile de présenter un exposé sur l'analyse de mission au CEMD, aux chefs de groupe et aux CEMA.</p>	
Développement des plans d'action	<p>L'EAEMI met au point, en fonction de l'énoncé de mission et de la directive de planification, des solutions répondant aux besoins de la mission.</p> <p>Le CEM J3 coordonne l'apport du personnel de l'état-major interarmées et des CEMA au développement et au peaufinage des plans d'action.</p>	<p>Les états-majors des CEMA coordonnent les activités associées à l'élaboration des options de capacité propres à chacune des armées en vue d'assurer l'exécution de la mission ou de chaque tâche en particulier.</p>

Étape du processus stratégique	Activité de l'état-major interarmées	Participation des CEMA
	<p>Le CEM J3 présente un exposé d'information au SCEMD. Il s'ensuivra l'acceptation/la suppression d'options et la production de lignes directrices en vue du peaufinage des plans d'action.</p> <p>Comme suite à la présentation de l'exposé d'information, l'EAEMI procède au peaufinage des plans d'action en fonction des besoins de la mission.</p> <p>Le CEM J3 coordonne le concours de chacun à l'exposé de décision.</p>	<p>Dès lors, les propositions détaillées propres à chacune des armées viennent en grande partie du ou des QG opérationnels, que les CEMA ont chargés de la mise sur pied de la force.</p> <p>Le rôle qui incombe aux états-majors des CEMA se trouve de plus en plus axé sur l'encadrement/la surveillance.</p>
	<p>Les plans d'action peaufinés sont intégrés à l'exposé de décision destiné au CEMD et aux conseillers de niveau 1. Le CEMD approuve et transmet d'autres lignes directrices.</p> <p>L'état-major interarmées, avec le concours spécifique des états-majors des CEMA, rédige un O avert en fonction du plan d'action choisi.</p> <p>L'état-major interarmées prépare le CONOPS pour approbation par le SCEMD.</p>	<p>Les états-majors des CEMA doivent concentrer leurs efforts sur la production de lignes directrices portant sur les capacités souhaitées dans les champs de compétence propres à chacune des armées.</p> <p>Les autorisations de coordination sont habituellement signées par les CEMA concernés.</p>
Élaboration du plan	L'état-major interarmées se charge de préparer un plan ou un O op.	<p>L'état-major de chaque CEMA observe et intervient au besoin.</p> <p>Les autorisations de coordination sont habituellement signées par les CEMA concernés.</p>
Examen du plan	<p>Procède à l'évaluation de l'état d'avancement</p> <p>Procède aux évaluations périodiques</p> <p>Tient des exercices et/ou des jeux de guerre</p> <p>Au besoin, présente des exposés de décision révisés</p> <p>Effectue les mises à jour et distribue les modifications</p>	L'état-major de chaque CEMA observe et intervient au besoin.

CHAPITRE 6
PROCÉDURES D'ÉTAT-MAJOR
SECTION I - RÉDACTION

601. RÈGLES D'ÉCRITURE

1. Les règles de rédaction propres aux FC sont énoncées dans la PFC 121(3). Les modèles de présentation associés aux fonctions opérationnelles d'état-major en sont expressément exclus. Les conventions et les structures devant servir à la présentation des documents d'état-major aux fins des opérations des FC sont décrites dans le présent chapitre.
2. Lorsque le personnel rédige des plans et des ordres, il est tenu de suivre les règles d'écriture militaire décrites dans le STANAG 2014. Les modèles de présentation reproduits dans les annexes du présent chapitre sont conformes aux dispositions du STANAG 2014. Les dispositions du STANAG 2014 qui on trait à la désignation des éléments suivants sont particulièrement importantes :
 - a. les cartes géographiques;
 - b. les noms de lieu (la règle veut qu'ils soient écrits en toutes lettres, en majuscules);
 - c. les coordonnées d'emplacements ou de points au sol;
 - d. la direction;
 - e. les routes, les pistes et les voies ferrées;
 - f. les rivières et les berges;
 - g. les zones;
 - h. les frontières;
 - i. la notation numérique des jours et des heures.

602. PLANS ET ORDRES

1. Le processus de planification des opérations est souple et il peut, de diverses façons, déboucher sur des solutions aux difficultés que doivent surmonter les commandants. Pour communiquer les intentions du commandant aux forces qui lui sont assignées, ces solutions doivent être exprimées dans des plans et des ordres. L'efficacité des plans et des ordres tient aux caractéristiques suivantes :
 - a. **Clarté.** Il faut éviter d'utiliser des termes techniques ultraspécialisés le moins susceptibles d'être incorrectement interprétés. L'utilisation de la terminologie et de la phraséologie militaires établies aide à assurer, de la part de toutes les personnes concernées, une interprétation uniforme des idées transmises. Toutes les tâches d'envergure confiées aux subordonnés doivent être énoncées avec précision, tout en permettant à chacun, dans la mesure du possible, de donner libre cours à son esprit d'initiative. En règle générale, il ne faut donner à un subordonné des instructions précises sur la façon d'exécuter la tâche qui lui est attribuée que dans les cas d'opérations concurrentes devant être rigoureusement coordonnées et programmées.
 - b. **Concision.** Il faut se garder d'utiliser des mots redondants et d'entrer dans des détails superflus. Il faut par contre éviter de négliger la clarté et l'intégralité au bénéfice de la concision.
 - c. **Intégralité.** Les plans et les ordres doivent renfermer toute l'information et toutes les instructions requises pour enclencher, coordonner et assurer l'exécution soutenue de l'opération.

- d. **Fermeté.** Les plans et les ordres doivent exprimer la détermination du commandant. Ils doivent transmettre, de façon manifeste, les intentions et la volonté du commandant. Une directive qui manque de fermeté peut semer le doute dans l'esprit des subordonnés et miner leur confiance.

603. MENTION DES JOURS ET DES HEURES

1. Ces mentions servent également de point de référence pour indiquer les jours/heures qui précèdent et suivent une action. Les mentions qui suivent ont la signification indiquée :

- a. Jour J. Jour initial, ou prévu comme tel, d'une opération.
- b. Jour E. Jour du début d'un exercice.
- c. Jour G. Jour auquel un ordre (généralement national) est donné à une unité déployée.
- d. Jour K. Jour auquel entre en action, ou doit entrer en action, un système de convois sur toute route de convoi prédéterminée.
- e. Jour M. Jour auquel la mobilisation commence ou est censée commencer.
- f. Heure H. Heure précise à laquelle une opération ou un exercice commence ou est censé commencer.

604. IDENTIFICATION DES PLANS ET DES ORDRES

1. Les plans et les ordres préparés aux niveaux stratégique et opérationnel sont présentés ou identifiés comme suit :

- a. Auteur (titre abrégé), autrement dit, CEMD, Cmdt 1 DAC, Cmdt GOI (voir le paragraphe 2).
- b. Type, c'est-à-dire O op, OPLAN, CONPLAN, PDP, SUPPLAN ou plan de campagne.
- c. Numéro d'identification, soit 0500/93 (voir le paragraphe 3).
- d. Nom conventionnel (non requis dans le cas des O op).
- e. Titre abrégé descriptif (non requis dans le cas des O op). Exemples :

CEMD CONPLAN 0800/01 GRIFFON – Déploiement de l'Équipe d'intervention en cas de catastrophe (DART).

(a) (b) (c) (d) (e)

2. **Auteur.** L'auteur du plan indique l'autorité responsable qui promulgue la version définitive du plan, c'est-à-dire CEMD, Cmdt 1 DAC, Cmdt SQFT, Cmdt FMAR(A).

3. **Numéro d'identification.** Les plans et les ordres doivent être identifiés au moyen d'un numéro d'identification à quatre chiffres non classifié indiquant l'année d'approbation du plan ou de l'ordre :

- a. Le premier chiffre sert à identifier le QG d'origine du plan.

QG de commandement	Ident	QG de commandement	Ident
QGDN	0XXX	SCFT	5XXX
FMAR(A)	1XXX	SQFT	6XXX
FMAR(P)	2XXX	SAFT	7XXX
1 DAC	3XXX	SNFC	8XXX
SOFT	4XXX	GOI	9XXX

Tableau 6-1 N° d'identification de plan - Premier chiffre

- b. Les trois derniers chiffres désignent la catégorie particulière. Dans chaque catégorie, les 50 premiers numéros sont réservés aux O op, aux OPLAN et aux plans de campagne; ils sont utilisés en séquence, suivant l'ordre dans lequel chaque opération est exécutée à partir du début de chaque année civile. Les 50 derniers numéros sont réservés aux CONPLAN et aux PDP; ils sont utilisés en séquence, suivant l'ordre dans lequel les CONPLAN sont approuvés. Les CONPLAN conservent les quatre premiers chiffres pendant toute la durée de vie utile du document et ne sont pas réutilisés. Toutefois, les numéros 400 à 409 sont réservés pour la protection des plans de l'OTAN numérotés, et les numéros de 3300 à 3319 sont réservés pour la protection des plans canado-américains numérotés.

Catégorie/objet	Ident
Défense du Canada	X100 – X199
Opérations nationales	X200 – X299
Opérations canado-américaines	X300 – X399
OTAN	X400 – X499
Mise sur pied d'une force	X500 – X599
Disponibles	X600 – X699
Soutien de la paix	X700 – X799
Opérations internationales (autres)	X800 – X899
Mesures d'urgence (interne)	X900 – X999

Tableau 6-2 N° d'identification de plan - Dernier chiffre

- c. Les plans déjà promulgués conservent leur numéro d'origine.
- d. Les trois derniers chiffres et le suffixe à deux chiffres du plan du QG supérieur doivent être utilisés pour les plans subordonnés, y compris les plans stratégiques rédigés à l'appui des plans de l'OTAN et du NORAD.
- e. Le lien entre le SUPPLAN et l'OPLAN ou le CONPLAN que le SUPPLAN sert à appuyer est marqué par l'utilisation des quatre mêmes derniers chiffres de la désignation numérique suivis de la lettre de l'annexe normalisée de l'OTAN correspondante (voir l'annexe D). Par exemple, XXXR sert à désigner le plan de soutien logistique.
4. **Noms conventionnels.** L'auteur attribue à chacun des plans, y compris aux SUPPLAN, un nom conventionnel ne comprenant qu'un seul mot (ayant généralement la même signification et la même orthographe aussi bien en français qu'en anglais). Ce nom conventionnel se veut être un moyen de référence facile par le biais d'une allusion non classifiée. Si toutefois, le nom conventionnel était utilisé dans un contexte révélant sa signification, une classification appropriée pourrait devoir y être attribuée. Des noms conventionnels distincts doivent être donnés aux plans et aux options subordonnés afin de permettre le renvoi à des applications distinctes. Le contrôle des noms de plans nationaux relève du CEM J3 QGDN. Lorsque le nom conventionnel d'une opération est employé, les O ops ne doivent pas être désignés par leurs noms conventionnels. Le nom conventionnel du plan peut être utilisé pour désigner l'opération lorsque l'exécution découle d'un ordre de mise en oeuvre. Cependant, un nom conventionnel distinct de celui du CONPLAN doit être attribué en propre à l'O op dans les cas où la planification repose sur un CONPLAN.

5. **Titre descriptif abrégé.** Un titre descriptif, indiquant l'objet du plan, doit également être attribué à chaque plan. Le titre doit à la fois être bref et renfermer suffisamment d'information pour décrire la nature générale du plan, par exemple : « Mise sur pied de la force de contingence principale (FCP) en vue d'opérations interarmées (U) ». Le titre descriptif doit généralement être sans classification; mais, lorsque, pour des raisons d'ordre pratique, il doit en être autrement, il faut lui attribuer un titre secondaire, celui-ci de nature plus générale et sans classification. À titre d'exemple, la désignation sans classification d'un « Plan visant à renforcer l'Allemagne (C) » pourrait se lire comme suit : « Plan de renforcement de l'OTAN (U) ». D'ordinaire, les O op ne sont pas désignés par un titre descriptif abrégé.

Auteur	Type de plans	Désignation numérique	Nom conventionnel	Titre descriptif abrégé
CEMD	CONPLAN	0290/02	PANORAMA	Réponse du CEMD à un tremblement de terre dans les basses terres de la C.-B.
CEMD	SUPPLAN	0290R/02	AGILE	Soutien administratif des opérations logistiques.
Cmdt SOFT	CONPLAN	4290/02	PALADIN	Réponse du SOFT à un tremblement de terre dans les basses terres de la C.-B.

Tableau 6-3 Exemples - Identification de plan

6. **Numéros de dossier (QGDN).** Lorsque des numéros de dossier sont utilisés ils doivent l'être comme suit :

- a. **Plans.** 3120-5-(Numéro d'identification du plan). Exemple : 3120-5-0291/98
- b. **O op.** 3120-7- (Numéro d'identification de l'O op). Exemple : 3120-7- 0201/02

7. **Directives de planification.** Les directives de planifications ne doivent pas être numérotées; il faut plutôt leur donner un nom (par exemple, GUIDE DE PLANIFICATION DU CEMD POUR LES OPÉRATIONS D'ÉVACUATION DE NON-COMBATTANTS).

605. SÉCURITÉ

1. **Généralités.** La sécurité fait partie intégrante de processus de planification. Les concepts afférents à la sécurité, les mesures de sécurité et les détails sur la sécurité opérationnelle sont abordés dans la B-GG-004-005/AF-000, *Opérations des Forces canadiennes*. Il faut absolument que les plans et les ordres soient protégés par une classification de sécurité durant le processus de planification, afin d'assurer la sécurité des aspects qui sont indispensables au succès de l'opération.

2. **Classification.** Il incombe à l'auteur de déterminer si le plan comporte de l'information qui doit être protégée par une classification de sécurité et, le cas échéant, au niveau CONFIDENTIEL (C), SECRET (S) ou TRÈS SECRET (TS) ou encore, OTAN DIFFUSION RESTREINTE (NR), OTAN CONFIDENTIEL (NC), OTAN SECRET (NS) ou COSMIC TRÈS SECRET (CTS).

3. **Surclassification.** Le recours abusif le plus fréquent au système de protection de l'information tient à la surclassification. Les états-majors doivent attribuer à un plan la classification la plus faible en fonction de la nature délicate de l'information qu'il renferme et du principe du besoin de connaître.

4. **Avertissements.** Au besoin, l'auteur peut ajouter des restrictions à la classification de sécurité en inscrivant la mention RÉSERVÉ AUX CANADIENS ou RÉSERVÉ AUX CANADIENS ET AUX CITOYENS DES ÉTATS-UNIS.

5. **Marquage.**

- a. **Pages.** Chaque page d'un plan contenant de l'information classifiée doit porter, de façon bien lisible et bien en vue, la mention de la classification de sécurité ou, dans le cas d'une page ne contenant

aucun renseignement classifié, la mention SANS CLASSIFICATION doit être inscrite au centre, au haut et au bas de la page. La première page ou la couverture du plan doit porter la mention de la classification de sécurité correspondant à celle de l'information la plus hautement classifiée contenue dans le document. Chaque page subséquente doit porter la mention de la classification de sécurité correspondant à celle de l'information la plus hautement classifiée qui s'y trouve.

b. Classification des plans, des titres de rubrique et des paragraphes :

- (1) Lorsque l'ensemble du plan est classifié, il faut soit attribuer une classification à la désignation descriptive, aux titres de rubrique et à chaque paragraphe, soit y indiquer SANS CLASSIFICATION.
- (2) Il faut indiquer le niveau de classification en inscrivant les lettres U, C, S et TS ou OTAN SANS CLASSIFICATION (NU), NR, NC, NS ou CTS. L'indicateur abrégé se place après le texte du titre de la rubrique, par exemple,

PLAN DES SERVICES D'URGENCE (U),
et après le numéro, au début du paragraphe, par exemple,
10.(NS) Texte...
- (3) Le niveau de classification des sous-paragraphes contenant de l'information détaillée ou importante doit également être indiqué.

c. Déclassement et déclassification automatiques :

- 1) Dans la mesure du possible, les plans classifiés doivent comporter des instructions concernant leur déclassement ou déclassification automatique. Ces instructions doivent figurer au haut et au bas de la première page.
- 2) Le déclassement ou la déclassification peuvent être liés soit à une action ou à une date, comme dans l'exemple qui suit :

SECRET
(CONFIDENTIEL après déclaration de VM)
CONFIDENTIEL
(SANS CLASSIFICATION après le 1^{er} avril 2012)SECRET

606. TERMINOLOGIE

1. **Généralités.** Dans le choix des mots et des expressions qu'ils utilisent, les auteurs doivent mettre en application les règles de clarté et de concision, lesquelles sont primordiales. Il est préférable de toujours employer des mots courts et simples plutôt qu'un vocabulaire compliqué. Le jargon technique est inadmissible.
2. **Vocabulaire usuel.** La signification des mots et des termes français utilisés doit être conforme à la celle qui leur est donnée dans *Le Petit Robert*. Les mots et les termes anglais doivent être employés conformément à la définition qui en est faite dans l'ouvrage intitulé *The Concise Oxford Dictionary*. Pour enrichir les textes anglais il faut consulter le *Fowler's Modern English Usage*.
3. **Terminologie militaire/de la Défense.** Les termes militaires, (par exemple, COCIM et appréciation de la situation) doivent être employés tels qu'ils sont définis dans la *B-GG-005-004/AF-000, Opérations des Forces canadiennes*, aussi qualifié d'ouvrage clé. Lorsqu'ils doivent utiliser des termes qui ne sont pas tirés de l'ouvrage clé, les auteurs doivent consulter l'*A-AE-025-000/AJ-000, Processus de développement de la doctrine des FC*.

4. **Termes nouveaux/unique.** S'il est impossible de faire autrement, des termes ayant une signification spéciale peuvent être utilisés. Ces termes doivent être mentionnés et définis dans l'annexe Y du plan intitulé *Liste des références*.

607. ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

1. L'utilisation des abréviations et des acronymes qui figurent dans l'A-AD-121-F01/JX-000, *Manuel des abréviations des Forces canadiennes*, et dans la publication intitulée *Les services d'état-major en campagne*, volume 2, supplément 3 - *Vocabulaire de l'Armée de terre*, B-GL-303-00-2/JX-Z03, est autorisée dans les cas où l'auteur est sûr que ces abréviations et ces acronymes sont connus des lecteurs (par exemple, OTAN, NORAD).

2. Lorsque la mention répétée d'une expression pour laquelle il n'existe pas d'abréviation autorisée alourdit exagérément le texte, il est permis d'abrégier l'expression ou d'utiliser un acronyme. Il faut éviter d'utiliser des abréviations et des acronymes non autorisés ou inexpliqués. À la première occurrence, le terme doit être écrit au long, suivi de l'abréviation ou de l'acronyme (par exemple, Directeur général – Opérations logistiques (DG Op Log)). Lorsque des parties importantes d'un plan sont susceptibles d'être distribuées séparément, il faut répéter l'explication à la première occurrence dans chacune de ces parties.

608. ORGANISATION

1. Tous les plans doivent être structurés comme suit :

- a. couverture;
- b. page couverture;
- c. lettre de promulgation;
- d. registre des révisions et des modifications;
- e. table des matières;
- f. corps du plan;
- g. annexes;
- h. liste des pages en vigueur.

SECTION II - APPROBATION ET RÉVISION DU PLAN

609. APPROBATION DU PLAN

1. Avant leur promulgation, les plans des commandants subordonnés doivent être examinés et approuvés par le commandant supérieur. Cette procédure a pour objet d'assurer la concordance entre le plan à l'étude, les plans connexes et les mesures de défense prises par le QG supérieur. En déploiement ou en situation de planification de gestion de crise, ces mesures peuvent être abrégées.
2. La révision et l'approbation à un niveau supérieur ne remplacent pas la procédure suivant laquelle le QG d'origine doit soumettre la version définitive du plan au commandant pour approbation et signature. Il s'agit plutôt de l'étape finale de la coordination du plan avant que celui-ci ne soit jugé prêt à signer et à distribuer par le commandant responsable.
3. La procédure d'approbation s'enclenche dès que les commandants subordonnés transmettent au commandant supérieur le plan non signé, accompagné d'une demande de révision et d'approbation. Le commandant subalterne doit signer lui-même la lettre d'accompagnement stipulant que le plan est complet. En temps de paix, il incombe au QG supérieur de prendre les mesures administratives qui s'imposent et de répondre dans un délai de 60 jours. En situation d'urgence, il faut voir à accélérer cette procédure d'état-major.
4. Les résultats de la révision par les QG supérieurs doivent indiquer si l'approbation du plan est :
 - a. accordée;
 - b. accordée, sous réserve de certaines révisions;
 - c. refusée, pour cause de lacunes fondamentales et importantes.
5. L'exigence formelle posée dans le présent chapitre concernant la révision et l'approbation du plan n'autorise pas les planificateurs à passer outre à l'obligation élémentaire plus générale d'assurer une coordination étape par étape. Cette exigence présuppose qu'il doit y avoir consultation avec l'état-major du QG supérieur au cours de l'élaboration du plan.

610. EXAMEN DU PLAN

1. **Généralités.** L'examen des plans sert à vérifier les points suivants :
 - a. si l'engagement/la mission est encore valable;
 - b. si les dispositions concernant l'organisation, la coordination de la tâche et des liaisons qui s'y rapportent valent toujours;
 - c. si les dispositions du plan demeurent pertinentes.
2. **Fréquence.** Les PDP, les CONPLAN et les SUPPLAN connexes doivent être examinés au moins tous les 24 mois.
3. **Responsabilité.** C'est à l'organisation d'état-major chargée de préparer le plan qu'il incombe d'enclencher le processus d'examen. L'organisation en question doit, selon les besoins, solliciter l'aide d'autres organisations d'état-major et d'entités subalternes ou supérieures pour effectuer cette révision.
4. **Résultats de l'examen.** Les résultats de l'examen doivent être classés comme suit, par catégories :

- a. **Modifications substantielles.** Lorsqu'il ressort de l'examen que des changements substantiels sont nécessaires, il revient au BPR de les effectuer suivant les mêmes procédures que celles utilisées pour la rédaction du plan. Une modification du plan doit être mise au point, puis :
- 1) transmise au commandement supérieur pour vérification et approbation;
 - 2) approuvée par le commandant chargé de la promulgation du plan;
 - 3) distribué sous pli d'une nouvelle lettre de promulgation.
- b. **Modification du libellé.** Une modification du libellé peut être préparée lorsqu'il ressort d'un examen que de légers changements sont nécessaires. Une telle modification doit être approuvée par un officier supérieur d'état-major, puis distribuée sous pli d'une lettre de promulgation. Il faut éviter de modifier le libellé s'il n'apparaît pas clairement que l'utilité de tels changements justifie le travail que ces modifications exigeraient de l'ensemble des QG, des organisations et des unités concernées.
- c. **Examen terminé.** Il arrive souvent, au terme d'un examen, qu'il soit donné de constater qu'un plan est à la fois à jour et conforme. Il faut alors informer les détenteurs du plan du fait que l'examen est terminé et que le plan est à jour.

SECTION III - PRODUCTION ET DISTRIBUTION

611. VERSIONS DU PLAN

1. Les plans sont produits et distribués conformément aux lignes directrices suivantes :
 - a. **Versions provisoires.** Au niveau stratégique aussi bien qu'au niveau opérationnel, il incombe à l'officier supérieur de l'état-major de planification de voir à la production et à la distribution des plans suivant les règlements locaux en faisant appel aux ressources locales. Les changements ou les modifications apportés à une version provisoire doivent habituellement être suivis par le tirage d'une nouvelle version provisoire. En règle générale, les versions provisoires des plans sont distribuées électroniquement et sans couverture. Elles n'ont pas nécessairement à être produites dans les deux langues officielles.
 - b. **Versions préliminaires.** Aux niveaux stratégique et opérationnel, il incombe à l'officier supérieur de l'état-major de voir à la production et à la distribution des plans en conformité avec les règlements locaux. Une fois les versions préliminaires approuvées, les changements ou les modifications sont distribuées par le J5 Plans. Ces changements ou modifications sont consignés sur la page du plan prévue à cette fin. Il est recommandé de recourir, si possible, aux services d'imprimeurs et de graphistes professionnels. Les plans doivent être distribués et livrés avec couverture. Il n'est pas obligatoire de les publier dans les deux langues officielles.
 - c. **Versions définitives.** Il n'est généralement pas nécessaire de produire une version définitive des plans, à moins qu'ils ne renferment de l'information susceptible de présenter éventuellement un intérêt durable et stable pour un vaste auditoire. S'il est décidé de convertir la version préliminaire d'un plan en une version définitive, un numéro doit lui être attribué conformément à l'Index de documentation de la Défense nationale (IDDN). Elle doit être traduite avant d'être ensuite distribuée par l'entremise du Dépôt des publications des Forces canadiennes (DPFC). Les procédures administratives à suivre sont énoncées dans l'O AFC 57-12, *Politique régissant la gestion des publications*. La distribution des changements apportés aux plans dans leur version définitive se fait par l'entremise du DPFC.
2. Compte tenu des installations réduites mises à la disposition d'un QGFO, il est pratiquement impossible de produire une version définitive d'un CONPLAN en campagne.

612. CONTRÔLE DES DOCUMENTS ET OBLIGATION DE RENDRE COMPTE

1. Lorsqu'un plan est produit dans sa version définitive, il faut y affecter un BPR. Toute demande concernant l'obtention, le retour ou la destruction de ce plan doit être adressée au DPFC et présentée au BPR pour approbation.
2. Il incombe au BPR d'enclencher le processus de révision (article 613).
3. Les états-majors de planification doivent tenir un registre des plans, dans lequel doivent être consignés l'état d'avancement, la date de révision, l'attestation de l'autorité responsable et du commandant.

SECTION IV - MODÈLES DE PRÉSENTATION

613. UTILISATION DE MODÈLES DE PRÉSENTATION UNIFORMISÉS

1. L'utilisation de modèles de présentation uniformisés constitue un moyen éprouvé, qui contribue à assurer l'efficacité du processus de planification et de l'exécution subséquente des plans. Des modèles types de plans et d'outils de planification uniformisés sont illustrés dans les annexes du présent chapitre.

2. Le Canada a choisi de suivre les modèles proposés dans l'accord de normalisation OTAN (STANAG) 2014, pour la production des plans et des ordres. La présentation uniforme, en cinq paragraphes, est obligatoire pour tous les plans et tous les O op. Comme il est permis de le supposer, un plan peut devenir un ordre; les états-majors devraient donc, dans la mesure du possible, utiliser pour le premier le même modèle de présentation que pour le second. Sauf pour le paragraphe 2, « Mission », il est permis d'utiliser des expressions comme « identique au paragraphe ___ » et « voir annexe ___ » à la suite des en-têtes de paragraphe et de sous-paragraphe. Il est généralement nécessaire d'ajouter d'autres sous-paragraphes, chacun coiffé de son propre en-tête.

614. PLANS

1. **Plans.** Un modèle de présentation de plan figure à l'annexe E. Théoriquement, les dispositions d'un plan sont exposées dans le corps des cinq paragraphes; cependant, aux niveaux de commandement supérieurs, il est virtuellement impossible d'observer cette règle en raison de la masse considérable de données à fournir. Le cas échéant, les planificateurs doivent préparer des annexes portant de façon détaillée sur des aspects précis du plan. Les états-majors devraient habituellement titrer les annexes suivant la liste qui figure au bas de l'exemple de plan illustré à l'annexe E du présent chapitre. Une fois la décision prise de se servir d'annexes, les annexes A à E deviennent obligatoires.

2. **Annexes.** Les annexes font partie intégrale du plan, mais elles ne sont pas officielles tant que le l'ensemble du plan n'est pas approuvé. Bien que l'approbation du plan autorise l'exécution des détails d'une annexe, il faut éviter de faire allusion aux annexes comme à des « ordres » distincts. Les exemples qui suivent montrent façon correcte de renvoyer à une annexe : « annexe L à l'O op 0701/99 – Mouvements », ou « annexe sur les mouvements ». Chaque annexe publiée et distribuée séparément doit être jointe à une lettre d'accompagnement signée par l'officier supérieur de l'état-major de planification de l'organisme d'état-major responsable. Le plan doit, dans ce cas, comprendre un résumé des dispositions importantes contenues dans chaque annexe. L'utilisation d'annexes permet d'assurer la concision du corps du plan ou de l'O op et, à certains destinataires, de recevoir des copies supplémentaires des parties qui présentent pour eux un intérêt direct. Même s'il vaut généralement mieux promulguer simultanément le corps et ses annexes, ces dernières peuvent, à l'occasion, être distribuées sous pli séparé, avant ou après le plan.

3. **Plans supplétifs.** Les plans supplétifs doivent être présentés en cinq paragraphes, suivant la disposition uniformisée. Cette forme de plan est utilisée lorsque les détails nécessaires sont trop nombreux pour être incorporés dans une annexe. Voir l'exemple de présentation reproduit à l'annexe F.

SECTION V - PROMULGATION/MISE EN OEUVRE DES PLANS

615. LETTRE DE PROMULGATION

1. Lorsqu'ils sont distribués, les plans et les plans modifiés doivent être accompagnés d'une lettre de promulgation. Les lettres remplacées sont versées dans l'annexe Z du plan. Il faut joindre cette lettre, pour fin de signature, à l'envoi du plan transmis pour approbation. La lettre doit :

- a. comprendre des instructions concernant la distribution du plan;
- b. mentionner les conditions d'approbation ainsi que l'autorité approbatrice;
- c. désigner le BPR et le ou les B. C;
- d. renfermer un sommaire du plan;
- e. décrire les dispositions de mise en oeuvre.

2. **Ordre d'exécution.** Le paragraphe 3 de la lettre de promulgation doit décrire les procédures pour ordonner l'exécution des plans. Un exemple de lettre de promulgation figure à l'annexe G du présent chapitre.

616. ORDRE DE MISE EN OEUVRE

1. L'ordre de mise en oeuvre (annexe H du présent chapitre) ordonne la mise en oeuvre du plan en le convertissant en un O op. Il doit :

- a. décrire en termes généraux les conditions et les procédures d'enclenchement des opérations;
- b. préciser les stades progressifs de l'état de préparation des forces ou des organisations d'état-major désignées;
- c. stipuler, d'une manière spécifique ou suivant le plan, les principales activités qui doivent se dérouler;
- d. indiquer qui est autorisé à mettre en oeuvre l'opération et comment obtenir et consigner l'autorisation;
- e. comprendre des ordres et des messages types pour chaque étape du processus de mise en oeuvre;
- f. fournir des instructions en ce qui a trait à la rédaction, à la transmission et au traitement des messages d'accusé de réception (aperçu).

Page blanche intentionnel

**ANNEXE A - MODÈLE DE PRÉSENTATION D'UNE DIRECTIVE DE MISE SUR PIED ET D'UN O AVERT
DIRECTIVE DE MISE SUR PIED - MODÈLE SCHÉMATIQUE**

(Ce modèle, produit à partir de la GOP OTAN, peut être adapté selon les besoins)

CLASSIFICATION DE SÉCURITÉ

(Inscrire au haut et au bas de chaque page la classification pertinente)

Copie n° ____ de ____
Quartier général expéditeur
Lieu d'origine (peut être codé)
Groupe date-heure de la signature
N° de référence du message

DIRECTIVE DE MISE SUR PIED

1. **Situation**
 - a. Objectifs stratégiques
 - (1) Centre ou centres de gravité (si l'information est connue)
 - (2) États finals politique et militaire recherchés
 - b. Contraintes et restrictions politiques et militaires
 - c. Hypothèses
2. **Mission stratégique**
3. **Tâches**
 - a. Autres détails de coordination
 - (1) Échéancier
 - (2) Règles d'engagement (RDE)
4. **Aspects clés de la logistique et du soutien**
5. **Dispositifs de commandement et de contrôle**

APERÇU

NOM (nom de famille du commandant)

GRADE

OFFICIER RESPONSABLE : (authentification)

O AVERT - MODÈLE DE PRÉSENTATION PAR LETTRE

(Ce modèle, reproduit à partir du STANAG 2014, peut être adapté selon les besoins)

CLASSIFICATION DE SÉCURITÉ

(Inscrire au haut et au bas de chaque page la classification pertinente)

(Modification d'ordres verbaux, le cas échéant)

Copie n° _____ de _____
Quartier général expéditeur
Lieu d'origine (peut être codé)
Groupe date-heure de la signature
N° de référence du message

O AVERT XX (numérotation séquentielle pour chaque opération), nom de l'Op

Références : cartes géographiques, diagrammes et documents pertinents (voir le STANAG 2029)
Fuseau horaire utilisé du début à la fin de l'ordre (facultatif)

1. **Situation.** Court résumé de la situation traitant, selon les besoins, des points suivants :
 - a. situation politique prévalant dans la zone d'opérations et forces ennemies qui y sont présentes;
 - b. objectifs stratégiques nationaux/de la coalition et intérêts nationaux canadiens;
 - c. attitude et initiatives prévues de la part des pays amis;
 - d. pour fins de planification, genre, envergure et provenance des principales forces de combat disponibles ou demande pour obtenir du commandant une évaluation des besoins en forces et en transport stratégique;
 - e. toute information rétrospective ou d'actualité susceptible de faciliter le travail des planificateurs;
 - f. considérations économiques;
 - g. évaluation des risques;
 - h. faits/hypothèses pouvant sensiblement influencer le commandant dans sa planification.
2. **Mission.** Bref énoncé de la mission à exécuter ainsi que de l'objet de celle-ci.
3. **Exécution.** Bref énoncé des intentions du commandant (facultatif) :
 - a. **Concept des opérations.** Communication de tous les détails disponibles; plus de précisions peuvent être apportées dans les O avert subséquents. Lorsque le commandant qui promulgue l'O avert souhaite que telles phases ou tels plans d'action soient examinés, c'est ici qu'il faut les énumérer. Autrement, c'est au commandant désigné qu'il revient de développer les plans d'action dont il a besoin.
 - b. **Tâches/missions probables.** Toute information sur les tâches attribuées au CFO, au CEMFM, au CEMAT, au CEMFA, etc. Ces énoncés commencent habituellement par « Soyez prêt à... ».
 - c. **Instructions de coordination.** Toute information disponible au moment de la promulgation de l'O avert, concernant notamment :
 - (1) les besoins essentiels du commandant en information (CCIR);
 - (2) l'échéancier d'exécution provisoire pour fin de planification de l'opération :
 - (a) réunion du groupe des ordres (y compris l'endroit et les participants);

- (b) mouvements (y compris le ou les délais de préavis);
- (3) la date prévue pour l'exécution (jour J), aussi approximative qu'elle puisse être, elle fournit au commandant et à son état-major un échéancier relatif aux fins de la planification opérationnelle; la durée prévue des opérations;
- (4) les contraintes, les restrictions et les entraves à la planification (p. ex., restrictions en matière de survol, exigences concernant les formalités portuaires, les délimitations territoriales, les mouvements et les reconnaissances, etc.);
- (5) l'état final et les critères de succès;
- (6) le ou les centres de gravité, s'ils sont connus ou identifiés;
- (7) les aspects des RDE à prendre en considération;
- (8) les instructions du commandant en soutien concernant la coordination ou la surveillance, selon les besoins du CFO;
- (9) l'autorisation de liaison directe entre commandants (p. ex., DIRLAUTH entre... après/RÉSEAUX;
- (10) des consignes ayant trait aux points suivants :
 - (a) les risques;
 - (b) l'OPSEC et la déception;
 - (c) les OPSPSY;
 - (d) le renseignement/la contre-ingérence;
 - (e) le génie;
 - (f) la COCIM;
 - (g) les AP;
 - (h) etc.

4. **Service de soutien.**

- a. le transport;
- b. les contraintes logistiques;
- c. les dispositions administratives.

5. **Commandement et transmissions.**

- a. les consignes de communication;
- b. les rapports de commandement;
- c. les MOTS-CODES ou les NOMS CONVENTIONNELS pour l'opération;
- d. les instructions et les dates de présentation des rapports;
- e. les consignes de classification et de déclassification;
- f. les points de contact.

APERÇU

NOM (nom de famille du commandant)

GRADE

OFFICIER RESPONSABLE : (authentification)

ANNEXES :

DISTRIBUTION :

O AVERT - MODÈLE DE PRÉSENTATION PAR MESSAGE
(Ce modèle peut être adapté selon les besoins)

DE : QG EXPEDITEUR

A : CFO

COMMANDEMENTS ET ORGANISATIONS EN SOUTIEN

INFO : S IL Y A LIEU

SIC: S IL Y A LIEU

CLASSIFICATION DE SECURITE

NUMERO DE L EXPEDITEUR :

OBJET : O AVERT XX (numérotation séquentielle), NOM DE L OP

REFS : A. (S IL Y A LIEU)

1. SITUATION. COURT RESUME DE LA SITUATION DECRIVANT, S IL Y A LIEU, CE QUI SUIT :
 - 1.A SITUATION POLITIQUE PREVALANT DANS LA ZONE D OPERATIONS ET FORCES ENNEMIES QUI Y SONT PRESENTES;
 - 1.B. OBJECTIFS STRATEGIQUES NATIONAUX/DE LA COALITION ET INTERETS NATIONAUX CANADIENS;
 - 1.C. ATTITUDE ET INITIATIVES PREVUES DE LA PART DE PAYS AMIS;
 - 1.D. POUR FINS DE PLANIFICATION, TYPE, ENVERGURE ET PROVENANCE DES PRINCIPALES FORCES DE COMBAT DISPONIBLES OU DEMANDE POUR OBTENIR DU COMMANDANT UNE EVALUATION DES BESOINS EN FORCES ET EN TRANSPORT STRATEGIQUE;
 - 1.E. TOUTE INFORMATION RETROSPECTIVE OU D ACTUALITE SUSCEPTIBLE D AIDER LES PLANIFICATEURS;
 - 1.F CONSIDERATIONS ECONOMIQUES;
 - 1.G EVALUATION DES RISQUES;
 - 1.H. FAITS/HYPOTHESES POUVANT SENSIBLEMENT INFLUENCER LE COMMANDANT DANS SA PLANIFICATION.
2. MISSION. UN BREF ENONCE DE LA MISSION A EXECUTER ET DE L OBJET DE CELLE-CI.
3. EXECUTION. UN BREF ENONCE DES INTENTIONS DU COMMANDANT : (FACULTATIF).
 - 3.A. CONCEPT DES OPERATIONS. COMMUNICATION DE TOUS LES DETAILS DISPONIBLES; PLUS DE PRECISIONS PEUVENT ETRE APPORTEES DANS LES O AVERT SUBSEQUENTS. LORSQUE LE COMMANDANT QUI PROMULGUE L O AVERT SOUHAITE QUE TELLES PHASES OU TELS PLANS D ACTION SOIENT EXAMINES, C EST ICI QU ILS DOIVENT ETRE ENUMERES. AUTREMENT, C EST AU COMMANDANT DESIGNE QU IL REVIENT DE DEVELOPPER LES PLANS D ACTION DONT IL A BESOIN;
 - 3.B. TACHES/MISSIONS PROBABLES. TOUTE INFORMATION SUR LES TACHES ATTRIBUEES AU CFO, AU CEMFM, AU CEMAT, AU CEMFA, ETC. CES ENONCES COMMENCENT

HABITUELLEMENT PAR « SOYEZ PRET A... »;

3.C. INSTRUCTIONS DE COORDINATION. TOUTE INFORMATION DISPONIBLE AU MOMENT DE LA PROMULGATION DE L O AVERT, NOTAMMENT :

- 3.C.1. LES BESOINS ESSENTIELS DU COMMANDANT EN INFORMATION (CCIR);
- 3.C.2. L ECHEANCIER D EXECUTION PROVISOIRE POUR FIN DE PLANIFICATION DE L OPERATION;
- 3.C.2.A. REUNION DU GROUPE DES ORDRES (Y COMPRIS LE LIEU ET LES PARTICIPANTS);
- 3.C.2.B. MOUVEMENTS (Y COMPRIS LE OU LES DELAIS DE PREAVIS);
- 3.C.3. DATE PREVUE POUR L EXECUTION (JOUR J). AUSSI APPROXIMATIVE QU ELLE PUISSE ETRE, ELLE FOURNIT AU COMMANDANT ET A SON ETAT-MAJOR UN ECHEANCIER POUR FIN DE PLANIFICATION OPERATIONNELLE. DUREE PREVUE DES OPERATIONS;
- 3.C.4. CONTRAINTES, RESTRICTIONS ET ENTRAVES A LA PLANIFICATION (P. EX., RESTRICTIONS EN MATIERE DE SURVOL, EXIGENCES CONCERNANT LES FORMALITES PORTUAIRES, LA DELIMITATION DES TERRITOIRES, LA LIBERTE DE CIRCULER, LES RECONNAISSANCES, ETC.);
- 3.C.5. ETAT FINAL ET CRITERES DE SUCCES;
- 3.C.6. CENTRE OU CENTRES DE GRAVITE, S'ILS SONT CONNUS OU IDENTIFIES);
- 3.C.7. ASPECTS DES RDE A PRENDE EN CONSIDERATION;
- 3.C.8. INSTRUCTIONS DU COMMANDANT EN SOUTIEN CONCERNANT LA COORDINATION OU LA SURVEILLANCE SELON LES BESOINS DU CFO;
- 3.C.9. AUTORISATION DE LIAISON DIRECTE ENTRE COMMANDANTS (P. EX., DIRLAUTH ENTRE... APRES/RESEAUX);
- 3.C.10. CONSIGNES AYANT TRAIT AUX POINTS SUIVANTS :
 - 3.C.10.A RISQUES;
 - 3.C.10.B. OPSEC ET DECEPTION;
 - 3.C.10.C. OPSPSY;
 - 3.C.10.D. RENSEIGNEMENT/CONTRE-INGERENCE;
 - 3.C.10.E. GENIE;
 - 3.C.10.F. COCIM;
 - 3.C.10.G. AP;
 - 3.C.10.H ETC.

4. **SERVICE DE SOUTIEN.**

- 4.A. TRANSPORT;
- 4.B. CONTRAINTES LOGISTIQUES;
- 4.C. DISPOSITIONS ADMINISTRATIVES.

5. **COMMANDEMENT ET TRANSMISSIONS.**

- 5.A. CONSIGNES DE COMMUNICATION;
- 5.B. RAPPORTS DE COMMANDEMENT;
- 5.C. MOTS-CODES OU NOMS CONVENTIONNELS POUR L'OPERATION;
- 5.D. INSTRUCTIONS ET DATES DE PRESENTATION DES RAPPORTS;
- 5.E. CONSIGNES DE CLASSIFICATION ET DE DECLASSIFICATION;
- 5.F. POINTS DE CONTACT.

APERÇU

ANNEXE B - MODÈLE DE PRÉSENTATION D'UNE APPRÉCIATION

(Ce modèle peut être adapté selon les besoins)

CLASSIFICATION DE SÉCURITÉ

(Inscrire au haut et au bas de chaque page la classification de sécurité pertinente)

QG expéditeur

Lieu

Date et heure de transmission

APPRÉCIATION CONCERNANT (TITRE)

Références :

- A. Cartes géographiques, diagrammes et rapports pertinents
- B. Appréciations utiles
- C. Directives et directive de planification du commandant

1. **Situation.** Rappeler brièvement la situation, telle que décrite/révisée dans la directive de mise sur pied/les O avert.

2. **Mission.** Faire état de la mission exposée au deuxième stade de l'étape d'orientation. Il peut s'avérer nécessaire d'ajouter un paragraphe décrivant en détail toute entrave à la mission. Indiquer également les centres de gravité, s'ils sont connus ou identifiés.

3. **Hypothèses.** Ne mentionner que les hypothèses indispensables à l'appréciation. Pour fins de planification, il faut considérer comme des faits les hypothèses formulées par le commandant.

4. Facteurs ayant une incidence sur le déroulement de la mission.

- a. Décrire, dans un exposé narratif ou sous forme de tableau, les facteurs ayant une incidence sur l'exécution de la mission. Chaque facteur doit être suivi d'une énumération des conclusions tirées des faits. Ces conclusions doivent être concises et pertinentes; elles doivent être présentées tels des blocs fonctionnels d'information, comme le montrent les exemples suivants :

(1) aucune offensive aérienne ne peut commencer avant le 12^e jour;

(2) la taille de la force qui peut être maintenue en puissance pendant toute la durée de la période prévue est, au maximum, celle d'une division mécanisée ou d'une division aéromobile renforcée.

- b. Afin de faciliter le développement des plans d'action, regrouper les conclusions par fonctions. Compte tenu du fait que les derniers volets de l'appréciation ont une incidence sur les déductions dégagées antérieurement, il peut s'avérer nécessaire de réviser les conclusions.

5. Plans d'action.

- a. Décrire les plans d'action qui s'offrent à la force adverse. En théorie, ces descriptions doivent porter sur un ensemble d'alternatives réalisables pouvant avoir une variété de répercussions sur nos capacités dans le théâtre d'opérations. Il est prudent d'identifier, dans tous les cas, le plan d'action dont l'impact serait le plus lourd de conséquences sur nos capacités, quelle que soit la probabilité de le voir mettre à exécution. Ces précautions servent de base à l'élaboration de mesures visant à prémunir la force contre les divers plans d'action que la force adverse pourrait mettre en œuvre.

- b. Décrire les plans d'action que nos forces sont en mesure d'exécuter sur les plans opérationnels et logistique. Les seules limites à respecter sont celles prescrites dans la directive de mise en œuvre ou l'O avert. La description doit notamment couvrir :

- 1) le CONOPS;
- 2) les tâches/missions probables;
- 3) l'organisation en fonction de la tâche;
- 4) les besoins essentiels en matière de soutien (génie, mouvements, logistique, maintien en puissance, finances, etc.);
- 5) l'incidence de chaque plan d'action sur les autres activités des FC, telles que les opérations, l'instruction et les acquisitions, ou sur les autres ministères.

6. **Comparaison et analyse des plans d'action.** Analyser chacun de ses propres plans d'action par rapport au potentiel de la force adverse. Cette comparaison doit se faire le plus objectivement possible à partir des conclusions tirées antérieurement de l'appréciation. Il convient d'exposer cette comparaison sous forme de tableau axé sur des éléments spécifiques, plus particulièrement sur les facteurs temps, espace et masse. Exemple :

Plan d'action 1 - Un assaut amphibie précédé de bombardements maritimes et aériens. (texte plus long si nécessaire).

Facteur comparé	Plan d'action 1 de la force adverse	Plan d'action 2 de la force adverse, etc.
1. Effet du temps	a. La force adverse sera vraisemblablement constituée plus rapidement.	a. La force adverse sera incapable de réunir des forces dans le théâtre d'opérations avant...
2. Effet de l'espace	a. La progression de la force adverse ouvrira des pistes d'atterrissage en vue d'opérations offensives sur...	a. L'ennemi aura accès, à compter de ..., aux installations portuaires situées sur la côte.
3. Effet de la masse	a. La force adverse est en mesure de mettre en place des concentrations de force supérieures à compter du 23 ^e jour.	a. Le maintien en puissance des forces sera considérablement limité une fois un blocus maritime établi par la force adverse.
4. Etc.		
Évaluation	Ce plan d'action aura un impact des plus significatifs sur notre plan d'action 1. Les répercussions sont les suivantes : ...	Ce plan d'action aura peu d'incidence sur l'exécution de notre plan d'action 1. En réalité, il aura pour effet de précipiter l'effondrement de...

7. **Résumé de nos plans d'action.**

- a. Plan d'action X. Décrire, dans des paragraphes distincts, les forces et les faiblesses de chaque plan d'action;
- b. Déterminer, en fonction des capacités et des intentions de la force adverse, lequel des plans d'action elle est le plus susceptible de mettre à exécution;
- c. Identifier les critères choisis pour classer dans l'ordre les plans d'action en fonction de celui que la force adverse a de plus fortes chances d'adopter (p. ex., puissance de combat relative, protection de la force, facilité d'exécution, maintien en puissance, coût, admissibilité sur le plan politique, incidence sur d'autres engagements, etc.). Conclure en indiquant le plan d'action qui répond le

mieux aux besoins de la mission et qui cadre le plus avec les capacités de la force adverse. Cette identification des critères et des plans d'action peut prendre la forme d'un tableau et peut nécessiter l'établissement, par l'état-major, d'un classement clair des plans d'action selon les critères énoncés.

8. **Choix du plan d'action retenu.** Indiquer le plan d'action retenu au terme de l'évaluation décrite plus haut.

9. **Ébauche d'un plan.** À partir du ou des plans d'action retenus, tracer l'ébauche d'un plan juste assez détaillée pour permettre à l'état-major de commencer à élaborer l'exposé de décision et le CONOPS.

Signature du commandant

Annexes/documents pertinents

Liste de distribution

Page blanche intentionnel

ANNEXE C - MODÈLE DE PRÉSENTATION D'UNE ANALYSE DE MISSION
(Ce modèle est produit à partir de la GOP OTAN)

1. **Introduction**
 - a. Objet de l'exposé
 - b. Grandes lignes
2. **Examen de la situation**
 - a. Généralités
 - 1) Contexte politique, militaire et historique
 - 2) Situation actuelle
 - b. Situation de la force adverse
 - 1) Intentions
 - 2) Capacités
 - 3) Évaluation (brève description des actions susceptibles d'être engagées – non des plans d'action)
 - c. Instructions et directives du commandant supérieur
 - 1) Mission
 - 2) Intentions
 - 3) Objectifs
 - 4) État final et critères de succès
 - 5) Hypothèses
 - 6) Restrictions
 - 7) Tâches confiées à votre commandement
 - 8) Tâche relevant implicitement de votre commandement
3. **Conception des opérations**
 - a. Facteurs et déductions clés (uniquement ceux ayant une incidence sur l'analyse de mission)
 - b. Hypothèses de planification
 - c. Forces et faiblesses critiques :
 - 1) de la force adverse;
 - 2) de sa propre force;
 - 3) d'autres forces concernées, au besoin.
 - d. Centres de gravité

- 1) stratégiques
- 2) opérationnels
- e. Points décisifs (à son propre niveau)
- f. Objectifs
- g. État final et critères de succès
4. **Mission proposée**
5. **Estimation initiale des forces**
 - a. Forces disponibles pour les besoins de la planification (si cette information est connue)
 - b. Estimation des forces nécessaires
6. **Directive de planification proposée**
 - a. Intention initiale proposée
 - b. Instructions à l'intention de l'état-major de planification (Directive de planification de l'état-major)
 - c. Instructions à l'intention des commandants subordonnés (O avert)
7. **Conclusion**
8. **Approbations.** Solliciter l'approbation des éléments suivants :
 - a. Conception des opérations
 - b. Mission
 - c. Directive de planification proposée
9. **Autres directives**

ANNEXE D - MODÈLE DE PRÉSENTATION D'UN EXPOSÉ D'INFORMATION ET DE DÉCISION

(Ce modèle peut être adapté selon les besoins)

1. **Introduction.** Passer en revue l'information transmise dans la directive de planification, la directive de mise en oeuvre ou l'O avert.
 - a. Situation;
 - b. Mission;
 - c. Exécution.
2. **Plans d'action.** Les précisions nécessaires au reste de l'exposé sont tirées de l'appréciation de la situation.
 - a. Décrire les plans d'action qui s'offrent à la force adverse. En théorie, ces descriptions doivent porter sur un ensemble d'alternatives réalisables pouvant avoir une variété de répercussions sur nos capacités dans le théâtre d'opérations. Il est prudent d'identifier, dans tous les cas, le plan d'action dont l'incidence serait la plus lourde de conséquences pour nos capacités, quelle que soit la probabilité de le voir mettre à exécution. Ces précautions servent de base à l'élaboration de mesures visant à prémunir la force contre les divers plans d'action que la force adverse pourrait mettre en oeuvre.
 - b. Décrire les plans d'action que nos forces sont en mesure d'exécuter sur les plans opérationnels et logistique. Les seules limites à respecter sont celles prescrites dans la directive de mise sur pied ou l'O avert. La description doit notamment couvrir les points suivants :
 - 1) le CONOPS;
 - 2) les tâches ou missions probables;
 - 3) l'organisation en fonction de la tâche;
 - 4) les besoins essentiels en matière de soutien (génie, mouvements, logistique, maintien en puissance, finances, etc.);
 - 5) l'incidence de chaque plan d'action sur les autres activités des FC, telles que les opérations, l'instruction et les acquisitions, ou sur les autres ministères.
3. Comparaison et analyse des plans d'action.
4. Résumé des plans d'action et recommandation quant à celui à adopter (peut comprendre une estimation des coûts dans un ordre de grandeur approximatif).
5. Décision ou directive du commandant.

Nota : Un aperçu du contenu spécifique de chacun des exposés doit être incorporé dans les IPO pertinents.

Page blanche intentionnel

ANNEXE E - MODÈLE DE PRÉSENTATION D'UN PLAN DE NIVEAU STRATÉGIQUE/OPÉRATIONNEL

(Ce modèle est produit à partir de la GOP OTAN, août 2000)

Classification de SÉCURITÉ

(Inscrire au haut et au bas de chaque page la classification pertinente)

Copie n° ___ de ___

QG expéditeur

Lieu d'origine

Date/heure d'autorisation

AUTEUR – TYPE – NUMÉRO – NOM – DESCRIPTION

(Exemple : CEMD CONPLAN 0251/02 RÉCUPÉRATION - (insérer un bref énoncé de la mission)

Référence : (Cartes géographiques, diagrammes et rapports pertinents)

1. (XX) **SITUATION.** Il s'agit de l'information que le commandant chargé de l'exécution reçoit des commandants supérieurs et à partir de laquelle il doit procéder à sa planification. Lorsque l'information concernant une ou plusieurs des sections qui suivent n'est pas fournie ou si elle n'est pas pertinente, il faut omettre cette ou ces sections.
 - a. **Généralités.** Information sur les circonstances dans lesquelles le plan est élaboré.
 - b. **Conditions stratégiques.** Décrire les conditions stratégiques qui sont à l'origine de l'élaboration du plan.
 - c. **Portée.** Ce sous-paragraphe doit traiter de la portée du plan, si cette portée est définie par le quartier général supérieur. Les questions touchant la zone d'opérations doivent y être abordées.
 - d. **État final recherché.** L'état final défini par le commandant supérieur (s'il est indiqué).
 - e. **Objectifs stratégiques.**
 - f. **Critères de succès.**
 - g. **Évaluation de la menace.** Donner un aperçu de l'évaluation de la menace selon les indications du renseignement. L'annexe D, intitulée « Renseignement », doit renfermer une évaluation détaillée de la menace ainsi que des renseignements précis sur les forces adverses.
 - h. **Centres de gravité.** Décrire les centres de gravité de l'opération, tels que déterminés par le commandant supérieur, ainsi que les points décisifs (s'ils sont indiqués).
 - f. **Forces amies.** Autres forces et commandements dont les actions prescrites vont influencer directement sur la tâche du commandant responsable. Lorsque la coopération et/ou la coordination sont couvertes par des dispositions spéciales, ces dispositions doivent être mentionnées dans l'annexe B, intitulée « Organisation en fonction de la tâche et rapports de commandement ».
 - g. **Affectations et détachements.** Forces externes pouvant être affectées à son propre commandement ou forces de son propre commandement pouvant être affectées à d'autres commandements.
 - h. **Restrictions.** (Lorsque indiquées par le quartier général supérieur)
 - 1) **Contraintes.** Décrire les facteurs qui limitent les actions qui peuvent être mises en oeuvre.
 - 2) **Obligations.** Décrire les obligations précises dont il faut s'acquitter.

- i. **Hypothèses admises.** Énumérer les hypothèses formulées par le quartier général supérieur.
 - 1) **Hypothèses politiques.**
 - 2) **Hypothèses militaires.** Énumérer les hypothèses militaires formulées par le commandant supérieur.
 - m. **Tâches principales.** Énumérer les tâches principales et secondaires mentionnées (le cas échéant) dans la directive du commandant supérieur.
2. (XX) **MISSION.** Un énoncé clair et concis précisant qui est chargé de mener l'opération, ce qui doit être fait, quant cela doit être fait, où cela doit se produire et pourquoi l'opération est exécutée. L'ordre dans lequel ces précisions sont données peut varier.
3. (XX) **EXÉCUTION.**
- a. **Hypothèses de planification.** Dresser une liste des autres hypothèses soulevées lors de l'analyse de la mission.
 - b. **Analyse du commandant.** Court résumé des principaux éléments de l'analyse de la mission.
 - 1) **Centres de gravité.** Identifie les principaux centres de gravité et points décisifs qui influent sur l'exécution de la mission.
 - 2) **Contraintes et restrictions.** Décrit les autres facteurs pouvant influencer sur l'exécution de la mission.
 - 3) **Évaluation de risques.** Courte description des risques identifiés et évaluation de leur incidence probable sur le succès de la mission.
 - c. **Intentions du commandant.** Ce résumé doit exprimer globalement les intentions du commandant et stipuler le but visé par le plan. Il s'agit d'un énoncé d'orientation important destiné aux commandants subordonnés.
 - 1) **Objectifs militaires.**
 - 2) **État final militaire recherché.**
 - 3) **Critères de succès.**
 - d. **Conduite des opérations.** Un bref résumé de la conduite des opérations, reprise en détail dans l'annexe A du plan, doit indiquer les actions prises habituellement dans le cadre de phases d'exécution prévues. Cette section peut être structurée différemment, selon l'approche adoptée par le commandant et le type de plan.
 - e. **Tâches.** Attribution des tâches à chaque commandant directement subordonné et à chaque commandant en soutien direct, renvoyant, s'il y a lieu, à d'éventuelles missions ou opérations visées par d'autres plans (peut être soit jointe comme annexe C, soit décrite dans la présente section).
 - f. **Forces.** Incorporer un sommaire général des principales forces impliquées dans le plan, ainsi qu'une liste des pays fournisseurs de troupes, tels que prescrit dans l'énoncé des besoins. Les listes détaillées des forces sont présentées dans l'annexe C du plan.
 - g. **Instructions de coordination.** Instructions destinées, le cas échéant, aux commandants d'autres opérations sur l'exécution desquelles cette opération pourrait influencer ou qui pourraient avoir des répercussions sur le déroulement de cette opération. Mention des plans qui ont une incidence sur le présent plan, sur lesquels le présent plan a des répercussions ou qui sont liés d'une façon ou d'une autre au présent plan.

Nota 1. ORGANISATION EN FONCTION DE LA TÂCHE. Cette information peut être transmise, sous forme de texte ou de représentation graphique, au paragraphe 3 « EXÉCUTION. Elle comprend une liste des commandements directement subordonnés et des commandements en soutien direct ainsi qu'une brève description de la structure de commandement (composition et rapports) pour les besoins de la campagne. Les renseignements, tels que l'ordre de bataille intégral, sont exposés en détail dans l'annexe B, intitulé « Organisation en fonction de la tâche et rapports de commandement ».

4. (XX) **SERVICE DE SOUTIEN.** Énoncé des dispositions administratives et logistiques visant à soutenir l'opération et dont l'importance est cruciale pour les unités et les formations bénéficiaires. Les détails logistiques peuvent être mentionnés dans la présente section et décrits dans les annexes du plan, y compris dans l'annexe sur la logistique.

- a. **Concept de logistique.**
- b. **Normes et besoins logistiques.**
- c. **Mouvements.**
- d. **Soutien médical.**
- e. **Soutien fourni par le pays hôte.**
- f. **Remplacement du personnel et politique de rétention.**
- g. **Services financiers de soutien.**

5. (XX) **COMMANDEMENT ET TRANSMISSIONS.** C'est dans cette section que sont indiqués les endroits où sont situés et où sont déplacés les quartiers généraux, que sont décrites les dispositions de liaison et que sont énoncées les instructions de reconnaissance et d'identification ainsi que les règles générales concernant l'utilisation du matériel de communication et d'autres équipements électroniques, le cas échéant. L'annexe qui traite des communications et de l'échange d'information peut servir à transmettre des instructions jugées utiles. Ajouter un renvoi à l'annexe B « Rapports de commandement ».

- a. **Commandement et contrôle.**
- b. **Communications.**

APERÇU

Signature du commandant

AUTHENTIFICATION : À n'utiliser que s'il y a lieu. Lorsque le commandant signe l'original, aucune autre authentification n'est requise. Autrement, seul le nom de famille et le grade de l'officier d'état-major, auteur du plan, apparaissent dans l'attache de signature d'authentification.

Annexes

- A Conduite des opérations
- B Organisation en fonction de la tâche et rapports de commandement, etc.

Liste de distribution

Page intentionnellement laissée en blanc

ANNEXE E - APPENDICE 1 - LISTE DES ANNEXES ET DES APPENDICES

1. Selon le type de plan et d'opération dont il traite, les besoins des opérations et des exercices en annexes et en appendices peuvent varier. Pour faciliter l'indexation et la consultation de tous les documents de planification, les annexes et les appendices doivent toujours porter la désignation alphabétique uniformisée qui leur est attribuée ci-dessous. Lorsqu'un thème n'a pas à être abordé aux fins d'une opération ou d'un exercice, l'annexe ou l'appendice correspondant peut être omis. En conséquence, la séquence de la désignation alphabétique des annexes et des appendices d'un plan peut être entrecoupée. Si d'autres annexes et appendices sont nécessaires, il faut leur attribuer les désignations alphanumériques disponibles.
2. Présentation normalisée des annexes :

Tableau 6-4 Liste des annexes et des appendices

	ANNEXE	APPENDICE
A.	Conduite des opérations	
B.	Organisation en fonction de la tâche et rapports de commandement	Transfert d'autorité (TOA)
C.	Forces, missions/tâches	Liste détaillée des forces
D.	Renseignement	Évaluation de la menace Architecture du renseignement Zone de responsabilité de renseignement et zone d'intérêt Gestion de la recherche, de la coordination et des besoins en renseignement (CCIRM) Renseignement sur l'objectif Recherche du renseignement humain (HUMINT) Renseignement par imagerie (IMINT) Effets de l'espace de combat Situation de l'ennemi Capacités de l'ennemi Plan d'action de l'ennemi Renseignement de sécurité Renseignement d'origine électromagnétique Renseignement de sources ouvertes Soutien géomatique
E.	Règles d'engagement	

	ANNEXE	APPENDICE
F.	Opérations maritimes	Opérations de l'aéronautique navale Opérations de lutte anti-sous-marine (LASM) Lutte antiaérienne (LAA) Lutte antinavire (LAN) Guerre des mines Opérations sous-marines Contrôle naval et protection de la navigation commerciale Appui aérien au sol des opérations maritimes
G.	Opérations terrestres	Sécurité des points clés et de la zone arrière Couvert et déception Organisation de sécurité d'une zone Activités (tactiques) psychologiques du champ de bataille Appui de l'aviation aux fins des opérations au sol
H.	Opérations aériennes	Opérations de supériorité aérienne Opérations aériennes stratégiques Opérations aériennes antisurface Opérations aériennes d'appui
I.	Opérations amphibies	
J.	Protection de la force	
K.	Chaîne des services de santé	
L.	Opérations psychologiques	
M.	Contrôle des armements	
N.	Opérations nucléaires	
O.	Opérations d'information	
P.	Guerre électronique	
Q.	Systèmes d'information et de	

	ANNEXE	APPENDICE
	communication	
R.	Logistique	Service de soutien Services au personnel
S.	Mouvements	
T.	Soutien environnemental	Géographique Météorologique Océanographique
U.	Opérations dans un environnement d'armes NBC	Bases et installations de défense nucléaire, biologique et chimique
V.	Survie au combat	Évasion Recherche et sauvetage de combat
W.	Coopération civilo-militaire	
X.	Affaires publiques	Organisation d'affaires publiques Politique concernant les visites par des représentants des médias
Y.	Estimation des pertes	
Z.	Conclusion d'un conflit et désescalade (Stratégie de transition)	
AA.	Aspects juridiques	
BB.	Instruction et exercices	
CC.	Documentation, archives et rapports	Information visuelle et documentation des combats Système de production de rapports Archives
DD.	Opérations dans l'espace	
EE.	Appui du génie	
FF.	Services financiers de soutien	Soutien au financement Soutien à la sous-traitance Services de trésorerie Main-d'oeuvre locale Ententes de soutien avec le pays hôte/de soutien mutuel

	ANNEXE	APPENDICE
		Comptabilité des fonds non publics
GG.	Procédures afférentes à une force non-OTAN	
HH.-XX.	DISPONIBLE	
YY.	Divers	Définitions et abréviations Bibliographie et références
ZZ.	Distribution	

ANNEXE F - MODÈLE DE PRÉSENTATION D'UN PLAN SUPPLÉTIF
(Ce modèle peut être adapté au besoin)

CLASSIFICATION DE SÉCURITÉ

(Inscrire au haut et au bas de chaque page la classification pertinente)

N° de dossier

Copie n° ___ de ___

Quartier général expéditeur

Lieu d'origine

Date/heure d'autorisation

AUTEUR – PLAN SUPPLÉTIF – NUMÉRO D'IDENTIFICATION – NOM - DESCRIPTION

(Exemple : CEMD SUPPLAN 0251R/02 BANYAN – SOUTIEN LOGISTIQUE AU CONPLAN RECUPERATION)

Référence : Cartes géographiques, diagrammes et rapports pertinents

1. **Situation.** Un énoncé général des facteurs qui ont une incidence sur le soutien de l'opération. L'énoncé doit comprendre une description de la mission dans son ensemble, donner un aperçu du CONOPS et, le cas échéant, de l'organisation en fonction de la tâche.
2. **Mission.** Un bref énoncé de la mission de l'organisation de soutien.
3. **Exécution.** Un aperçu de la façon dont les unités et les formations doivent exécuter la mission soit seules, soit avec le concours d'autres ministères ou en s'appuyant sur le SFNH.
 - a. **Concept des opérations.** Décrire le concept général mis au point pour assurer le soutien de la mission de la FO.
 - b. **Tâches.** Fournir aux formations/unités subordonnées des précisions sur les tâches.
 - c. **Instructions de coordination.** Décrire les dispositions visant l'intégration du SUPPLAN au plan d'ensemble.
4. **Service de soutien.** Ce paragraphe doit, sinon en faire état, renvoyer aux ordres sur le service de soutien, aux autres dispositions concernant le ravitaillement et l'entretien du matériel et de l'équipement, les niveaux de réserves, les politiques sur les stocks et la prestation des services, notamment : le transport, la répartition de la main-d'oeuvre, le service postal, l'alimentation et autres services du matériel. Les sous-paragraphe suivants, qui traitent du matériel et des services, sont facultatifs, et d'autres peuvent être ajoutés :
 - a. **Approvisionnement.** Mesures visant à subvenir aux besoins quotidiens (munitions, produits pétroliers, eau, pièces de rechange, etc.) pour la durée d'une période initiale prédéterminée et à assurer le maintien en puissance par la suite;
 - b. **Transport.** Tous modes de transport compris (maritimes, fluviaux, terrestres et aériens);
 - c. **Services.** Décontamination, imprimerie, buanderie et bains, etc.;
 - d. **Main-d'oeuvre.** Militaire et civile;
 - e. **Entretien.** Réparation et récupération de matériel, de pièces d'équipement majeur et de systèmes de combat;
 - f. **Réutilisation.** Matériel et équipement;

g. **SFNH.** Cette question peut être traitée dans un paragraphe distinct ou, lorsque divers aspects fonctionnels du SFNH peuvent être abordés de façon pertinente dans des paragraphes séparés, une annexe peut lui être entièrement consacrée;

h. **Besoins en installations de logistique.**

5. **Commandement et transmissions.** Dispositions spéciales de C2, y compris les chaînes de commandement, les rapports de commandement, les instructions concernant le TOA, l'emplacement des QG, etc.

Signature du commandant

Annexes/documents pertinents

Liste de distribution

ANNEXE G - MODÈLE DE PRÉSENTATION D'UNE LETTRE DE PROMULGATION

(Ce modèle peut être adapté au besoin)

CLASSIFICATION DE SÉCURITÉ

(Inscrire au haut et au bas de chaque page la classification pertinente)

3120-5-0251/02 (numéro de dossier)

Le ____ (date)
jour mois année

Liste de distribution (destinataires)

LETTRE DE PROMULGATION -

AUTEUR – TYPE – NUMÉRO – NOM – DESCRIPTION

Exemple : CEMD CONPLAN 0251/02 RECUPERATION - (insérer un synopsis de l'énoncé de mission)

Références : A. (références pertinentes, s'il y a lieu)

1. () **Promulgation.** (Exemple seulement) Le plan ci-joint a été préparé en réponse à (une directive du CEMD/cabinet fédéral, etc.) (référence A). Il a été examiné et approuvé par (...) le (date) (référence B). Il a été approuvé par (...) le (date). Pour ce plan, le BPR est le J5 Plans, et les BC sont la Direction - Emploi de la Force maritime (DEFM) et la Direction - Emploi de la force (Air) (DEF Air).
2. () **Synopsis du plan.** Un synopsis du plan doit renfermer les renseignements suivants :
 - a. résumé de la situation;
 - b. mission (énoncée textuellement);
 - c. résumé du CONOPS.
3. () **Mise en oeuvre.** Le CONPLAN 0251/02 doit être mis en oeuvre comme suit :
 - a. **Enclenchement du processus de planification.** La planification peut commencer dès le (date). (l'expression *sur réception* est interdite)
 - b. **Examen du plan.** Les ébauches de plan doivent être présentées au CEMD pour examen et approbation avant le (date).
 - c. **Exécution.** Le CONPLAN 0251/02 aura force exécutoire le (date), à (heure) (ajouter du texte s'il le faut).

Ce CONPLAN sera exécuté, sur ordre, en tant que CEMD O OP 0251/YY, OP RECUPERATION (exemple seulement). L'exécution sera ordonnée par message. Un accusé de réception du présent ordre est exigé immédiatement après réception.

ou

Ce CONPLAN n'est pas suffisamment détaillé pour être mis à exécution. Ce plan a pour objet de faciliter (au besoin) la préparation de futures opérations (type).

(Attache de signature)

LISTE DE DISTRIBUTION

Page blanche intentionnel

ANNEXE H - MODÈLE DE PRÉSENTATION D'UN ORDRE DE MISE EN OEUVRE

(Ce modèle peut être adapté au besoin)

Nota : Les ordres de mise en oeuvre doivent être utilisés uniquement lorsque de légères modifications suffisent pour permettre l'exécution d'un CONPLAN/OPLAN. Si le texte de ce message devient trop compliqué, il est préférable de promulguer un nouvel O op, suivant le modèle présenté à l'annexe H.

DE : QGDN OTTAWA

A : CFO
COMMANDEMENTS EN SOUTIEN
ORGANISATIONS DU QGDN

INFO : SELON LES BESOINS

SIC: SELON LES BESOINS

CLASSIFICATION DE SECURITE

NUMERO DE L EXPEDITEUR :

OBJET : ORDRE DE MISE EN OEUVRE – CONPLAN RECUPERATION

REFS : A. CEMD CONPLAN 0251/02 CONPLAN RECUPERATION

B. CEMD O AVERT (GDH)

1. ORDRE EST DONNE DE PROCEDER A LA MISE EN OEUVRE DE LA REF A, SOUS LA DESIGNATION CEMD O OP 0251/YY OP RECUPERATION, EN TENANT COMPTE DES MODIFICATIONS SUIVANTES :
2. SITUATION. RESUMER BRIEVEMENT LA SITUATION EN TENANT COMPTE DES MISES A JOUR FAITES AU CONPLAN CONCERNANT NOTAMMENT LES FAITS/HYPOTHESES POUVANT AVOIR UNE INCIDENCE SUR L EXECUTION DE LA MISSION
3. MISSION. CONFIRMER LA MISSION A EXECUTER ET SON UTILITE
4. EXECUTION.
 - 4.A. CONCEPT DE L'OPERATION. CONFIRMER OU MODIFIER LE CONPLAN.
 - 4.B. TACHES/MISSIONS PROBABLES. CONFIRMER, A L INTENTION DU CFO, DU CEMFA, DU CEMAT, DU CEMFM, ETC., L INFORMATION SUR LES TACHES OU AJOUTER DES ELEMENTS D INFORMATION PERTINENTS
 - 4.C. INSTRUCTIONS DE COORDINATION. PRECISER LES ECHEANCES ET AUTRES DETAILS DE COORDINATION
 - 4.D. SERVICE DE SOUTIEN. INDIQUER TOUT AUTRE DETAIL PARTICULIER A L OPERATION
 - 4.E. COMMANDEMENT ET TRANSMISSIONS. CONFIRMER OU METTRE A JOUR.

APERÇU

Page blanche intentionnel

**ANNEXE J - MODÈLE DE PRÉSENTATION - PAR LETTRE - D'UN ORDRE FRAGMENTAIRE FAISANT
SUITE À UN ORDRE D'OPÉRATION**
(Reproduit à partir du STANAG 2014)

CLASSIFICATION DE SÉCURITÉ

(Inscrire au haut et au bas de chaque page la classification de sécurité pertinente)

N° de dossier

Copie n° ___ de ___

QG expéditeur

(Facultatif) lieu d'origine (peut être codé)

Groupe date-heure de la signature

N° de référence du message

**O FRAG XX (numéro séquentiel) FAISANT SUITE À AUTEUR – O OP – DÉSIGNATION NUMÉRIQUE –
NOM DE L'OPÉRATION**

(Exemple : O FRAG 01 FAISANT SUITE À CEMD O OP 0201/02, OP MAJESTIC)

Références :

Organisation en fonction de la tâche

Fuseau horaire utilisé du début à la fin de l'ordre (facultatif)

1. **SITUATION.** (Obligatoire) Indiquer le ou les changements apportés à l'ordre déjà transmis.
2. **MISSION.** (Obligatoire) Indiquer la nouvelle mission.
3. **EXÉCUTION.**

Objet : (Obligatoire) Indiquer le ou les changements apportés à l'ordre déjà transmis.

- a. Concept de l'opération. (Obligatoire)
- b. Tâches/missions attribuées aux unités subordonnées. (Obligatoire)
- c. Instruction de coordination. (Obligatoire) Inclure l'une ou l'autre des mentions suivantes : « Le calque actuel demeure en vigueur », « Voir la modification 1 à l'annexe C, Calque des opérations » et « Indiquer sur le calque tout changement apporté aux mesures de contrôle ». Si les délais le permettent, transmettre un nouveau calque.
4. **SERVICE DE SOUTIEN.** Aucun changement par rapport à l'O op « XXXX/XX ».
5. **COMMANDEMENT ET TRANSMISSIONS.** Aucun changement par rapport à l'O op « XXXX/XX ».

APERÇU (Obligatoire)

NOM (Nom de famille du commandant)

GRADE (Obligatoire)

OFFICIER RESPONSABLE (Facultatif)

ANNEXES (Facultatif)

DISTRIBUTION (Facultatif)

O FRAG - PAR MESSAGE
(Ce modèle peut être adapté au besoin)

De : QG EXPEDITEUR
À : CFO
COMMANDEMENTS ET ORGANISATIONS EN SOUTIEN
INFO : AU BESOIN
SIC : AU BESOIN
CLASSIFICATION DE SECURITE
NUMERO DE L EXPEDITEUR :
OBJET : **O FRAG XX (numéro séquentiel) FAISANT SUITE A AUTEUR – O OP – DESIGNATION
NUMERIQUE – NOM DE L'OPERATION**
(Exemple : O FRAG 01 FAISANT SUITE A CEMD O OP 0201/02, OP MAJESTIC)
REF : A. (AU BESOIN)

1. SITUATION. (Obligatoire) INDIQUER LE OU LES CHANGEMENTS APPORTES A L ORDRE DEJA TRANSMIS.
2. MISSION. (Obligatoire) DECRIRE LA NOUVELLE MISSION.
3. EXECUTION.
 - 3.A. CONCEPT DE L OPERATION. (Obligatoire) INDIQUER LE OU LES CHANGEMENTS APPORTES A L ORDRE DEJA TRANSMIS.
 - 3.B. TACHES/MISSIONS ATTRIBUEES AUX UNITES SUBORDONNEES. (Obligatoire)
 - 3.C. INSTRUCTION DE COORDINATION. (Obligatoire) INCLURE L UNE OU L AUTRE DES MENTIONS SUIVANTES : « LE CALQUE ACTUEL DEMEURE EN VIGUEUR », « VOIR LA MODIFICATION 1 A L'ANNEXE C, CALQUE DES OPÉRATIONS » ET « INDIQUER SUR LE CALQUE TOUT CHANGEMENT APPORTE AUX MESURES DE CONTROLE ». SI LES DELAIS LE PERMETTENT, TRANSMETTRE UN NOUVEAU CALQUE.
4. SERVICE DE SOUTIEN. AUCUN CHANGEMENT PAR RAPPORT A L O OP « XXXX/XX ».
5. COMMANDEMENT ET TRANSMISSIONS. AUCUN CHANGEMENT PAR RAPPORT A L O OP « XXXX/XX ».

APERÇU (Obligatoire)

ANNEXE K - MODÈLE DE PRÉSENTATION D'UNE ANNEXE À UN O OP OU À UN PLAN

(Ce modèle peut être adapté suivant les besoins. Pour voir un exemple du contenu d'une annexe spécifique, consulter le STANAG 2014)

CLASSIFICATION DE SÉCURITÉ

(Inscrire au haut et au bas de chaque page la classification de sécurité pertinente)

N° de dossier

Copie n° ___ de ___

Quartier général expéditeur

Lieu d'origine

Date/heure de l'autorisation

ANNEXE (PRÉCISER) – AUTEUR – O OP – DÉSIGNATION NUMÉRIQUE – NOM DE L'OP

(Exemple : ANNEXE S – CEMD – MOUVEMENTS – O OP 0201/02, OP MAJESTIC)

Référence : Cartes géographiques, diagrammes et rapports pertinents

1. **Situation.** Exposé général des facteurs ayant une incidence sur le soutien de l'opération. Il faut y incorporer une description de l'ensemble de la mission ainsi qu'un aperçu du CONOPS et, s'il y a lieu, de l'organisation en fonction des tâches.
2. **Mission.** Bref énoncé de la mission de l'organisation en soutien.
3. **Exécution.** Aperçu de la façon dont la mission doit être exécutée par les unités et les formations seules, avec le concours d'autres ministères ou en combinaison avec le SFNH.
 - a. **Concept de l'opération.** Énoncé du concept général de soutien en vue de la mission de la FO.
 - b. **Tâches.** Fournir aux formations/unités subordonnées des détails sur les tâches à exécuter.
 - c. **Instructions de coordination.** Description des dispositions visant l'intégration de l'annexe au plan d'ensemble.
4. **Service de soutien.** Ce paragraphe doit, sinon en faire état, renvoyer aux ordres sur le service de soutien, aux autres dispositions concernant le ravitaillement et l'entretien du matériel et de l'équipement, les niveaux de réserves, les politiques sur les stocks et la prestation des services, notamment : le transport, la répartition de la main-d'oeuvre, les services postaux, l'alimentation et autres services du matériel. Les sous-paragraphe suivants, qui traitent du matériel et des services, sont facultatifs, et d'autres peuvent être ajoutés.
 - a. **Approvisionnement.** Mesures visant à subvenir aux besoins quotidiens (munitions, produits pétroliers, eau, pièces de rechange, etc.) pour la durée d'une période initiale prédéterminée et à assurer le maintien en puissance par la suite.
 - b. **Transport.** Tous les modes de transport compris (maritimes, fluviaux, terrestres et aériens).
 - c. **Services.** Décontamination, imprimerie, blanchisserie et bains, etc.
 - d. **Main-d'oeuvre.** Militaire et civile.
 - e. **Entretien.** Réparation et récupération de matériel, de pièces d'équipement majeur et de systèmes de combat.
 - f. **Réutilisation.** Matériel et équipement;

g. **SFNH.** Cette question peut être traitée dans un paragraphe distinct ou, lorsque divers aspects fonctionnels du SFNH peuvent être abordés de façon pertinente dans des paragraphes séparés, une annexe peut lui être entièrement consacrée.

h. **Besoins en installations de logistique.**

5. **Commandement et transmissions.** Dispositions spéciales de C2, y compris les chaînes de commandement, les rapports de commandement, les instructions concernant le transfert des pouvoirs de commandement, l'emplacement des QG, etc.

Signature du commandant

Annexes/documents pertinents

Liste de distribution

ANNEXE À UN O OP - PAR MESSAGE
(Ce modèle peut être adapté suivant les besoins)

DE : QG EXPEDITEUR
 A : CFO
 COMMANDEMENTS ET ORGANISATIONS EN SOUTIEN
 INFO : AU BESOIN
 SIC : AU BESOIN
 CLASSIFICATION DE SECURITE
 NUMERO DE L EXPEDITEUR :
 OBJET : ANNEXE (PRECISER) – AUTEUR – O OP – DESIGNATION NUMERIQUE – NOM DE L OPERATION
 (Exemple : ANNEXE S MOUVEMENTS A CEMD O OP 0201/02, OP MAJESTIC)
 REF : AU BESOIN

1. SITUATION. ENONCE GENERAL DES FACTEURS AYANT UNE INCIDENCE SUR LE SOUTIEN DE L OPERATION. DOIT COMPRENDRE UNE DESCRIPTION DE L ENSEMBLE DE LA MISSION AINSI QU UN APERÇU DU CONOPS ET, S IL Y A LIEU, DE L ORGANISATION EN FONCTION DES TACHES.
2. MISSION. BREF ENONCE DE LA MISSION DE L ORGANISATION EN SOUTIEN.
3. EXECUTION. APERÇU DE LA FAÇON DONT LA MISSION DOIT ETRE EXECUTEE PAR LES UNITES ET LES FORMATIONS SEULES, AVEC LE CONCOURS D AUTRES MINISTERES OU EN COMBINAISON AVEC LE SFNH.
 - 3.A. CONCEPT DE L OPERATION. ENONCE DU CONCEPT GENERAL DE SOUTIEN EN VUE DE LA MISSION DE LA FO.
 - 3.B. TACHES. FOURNIR AUX FORMATIONS/UNITES SUBORDONNEES DES DETAILS SUR LES TACHES A EXECUTER.
 - 3.C. INSTRUCTIONS DE COORDINATION. DESCRIPTION DES DISPOSITIONS VISANT L INTEGRATION DE L ANNEXE AU PLAN D ENSEMBLE.
4. SERVICE DE SOUTIEN. CE PARAGRAPHE DOIT, SINON EN FAIRE ETAT, RENVOYER AUX ORDRES SUR LE SERVICE DE SOUTIEN, AUX AUTRES DISPOSITIONS CONCERNANT LE RAVITAILLEMENT ET L ENTRETIEN DU MATERIEL ET DE L EQUIPEMENT, LES NIVEAUX DE RESERVES, LES POLITIQUES SUR LES STOCKS ET LA PRESTATION DES SERVICES, NOTAMMENT : LE TRANSPORT, LA REPARTITION DE LA MAIN-D OEUVRE, LES SERVICES POSTAUX, L ALIMENTATION ET AUTRES SERVICES DU MATERIEL. LES SOUS-PARAGRAPHE SUIVANTS, QUI TRAITENT DU MATERIEL ET DES SERVICES, SONT FACULTATIFS, ET D AUTRES PEUVENT ETRE AJOUTES.
 - 4.A. APPROVISIONNEMENT. MESURES VISANT A SUBVENIR AUX BESOINS QUOTIDIENS (MUNITIONS, PRODUITS PETROLIERS, EAU, PIECES DE RECHANGE, ETC.) POUR LA DUREE D UNE PERIODE INITIALE PREDETERMINEE ET A ASSURER LE MAINTIEN EN PUISSANCE PAR LA SUITE.
 - 4.B. TRANSPORT. TOUS LES MODES DE TRANSPORT COMPRIS (MARITIMES, FLUVIAUX, TERRESTRES ET AERIENS).
 - 4.C. SERVICES. DECONTAMINATION, IMPRIMERIE, BLANCHISSERIE ET BAINS, ETC.
 - 4.D. ENTRETIEN. REPARATION ET RECUPERATION DE MATERIEL, DE PIECES D EQUIPEMENT MAJEUR ET DE SYSTEMES DE COMBAT.
 - 4.E. SFNH. CETTE QUESTION PEUT ETRE TRAITEE DANS UN PARAGRAPHE DISTINCT OU, LORSQUE DIVERS ASPECTS FONCTIONNELS DU SFNH PEUVENT ETRE ABORDES DE FAÇON PERTINENTE DANS DES PARAGRAPHES SEPARES, UNE ANNEXE PEUT LUI

ETRE ENTIEREMENT CONSACREE.

4.F. BESOINS EN INSTALLATIONS DE LOGISTIQUE.

5. COMMANDEMENT ET TRANSMISSIONS. DISPOSITIONS SPECIALES DE C2, Y COMPRIS LES CHAINES DE COMMANDEMENT, LES RAPPORTS DE COMMANDEMENT, LES INSTRUCTIONS CONCERNANT LE TRANSFERT DES POUVOIRS DE COMMANDEMENT, L EMPLACEMENT DES QG, ETC.

APERÇU

ANNEXE L - MODÈLE DE PRÉSENTATION D'UN ORDRE DE CESSATION
(Ce modèle peut être adapté suivant les besoins)

DE : QG EXPEDITEUR
À : CFO
COMMANDEMENT ET ORGANISATION EN SOUTIEN
INFO : AU BESOIN
SIC : AU BESOIN
CLASSIFICATION DE SECURITE
NUMERO DE L EXPEDITEUR :
OBJET : ORDRE DE CESSATION POUR L OP (NOM)
(Exemple : ORDRE DE CESSATION POUR L OP MAJESTIC)
REF : A CEMD O OP 0201/02, OP MAJESTIC
B. AU BESOIN

1. L OP MAJESTIC PREND FIN LE (DATE).
2. TEXTE GENERAL PERTINENT.

APERÇU

Page blanche intentionnel

CHAPITRE 7

GESTION DES RISQUES

SECTION I - GÉNÉRALITÉS

701. CONTEXTE

1. La gestion des risques est un processus qui aide les décideurs à réduire ou à éviter les risques (en identifiant, en évaluant et en contrôlant systématiquement les risques associés aux facteurs opérationnels) et à prendre des décisions éclairées en fonction de l'importance des risques par rapport aux résultats bénéfiques de la mission. Un risque indique une possibilité de pertes ou de répercussions négatives sur une mission exprimée en termes de probabilité et de gravité. Le processus de gestion des risques est une méthode dont disposent les chefs et les individus pour leur faciliter le choix du plan d'action optimal et il doit être pleinement intégré aux processus de planification, de préparation et d'exécution des opérations. Il incombe aux commandants de mettre en application la gestion des risques dans toutes les opérations militaires. La gestion des risques favorise l'atténuation des risques associés aux dangers qui menacent la force. Pour les besoins du présent document, une menace se définit comme une source de danger, soit toute force adverse, toute conjoncture, tout élément ou toute situation pouvant avoir des conséquences négatives sur l'exécution d'une mission et/ou diminuer la capacité d'exécuter une mission.

2. La gestion des risques est utile au développement, au déploiement et à l'emploi de la force interarmées. Le développement a trait à la conception organisationnelle, à l'attribution des ressources de main-d'oeuvre, au développement de l'instruction et à la mise au point du matériel de combat. Le déploiement et l'emploi de la force interarmées soulèvent des préoccupations concernant la protection de la force et la nécessité de mettre en balance les risques et les contraintes de ressources.

3. Les opérations militaires sont intrinsèquement complexes, dynamiques, dangereuses et, de par leur nature même, présupposent le consentement tacite à prendre des risques. Le niveau de risque est dans bien des cas associé aux possibilités de gain, aussi les chefs se doivent de pondérer les risques en fonction des résultats bénéfiques escomptés au terme d'une opération. Il incombe au commandant de trouver un compromis entre la nécessité de mener à bien sa mission et les risques inhérents à celle-ci. Les chefs militaires prennent depuis toujours des décisions militaires suivant les principes de la gestion des risques; la façon dont les chefs abordent la gestion des risques et le degré de succès qu'ils obtiennent varient toutefois considérablement selon le niveau d'entraînement et d'expérience de chacun.

4. L'objectif fondamental de la gestion des risques est d'augmenter les capacités opérationnelles et d'améliorer l'exécution des missions, tout en réduisant les pertes à un niveau minimal acceptable.

702. PRINCIPAUX ASPECTS DE LA GESTION DES RISQUES

1. La gestion des risques facilite le travail du commandant ou du chef du fait qu'elle :
 - a. améliore les résultats de sa mission opérationnelle;
 - b. favorise la prise de décisions éclairées en ce qui a trait à la mise en oeuvre d'un plan d'action;
 - c. lui procure des moyens d'évaluation qui favorisent l'exécution des opérations;
 - d. accroît son aptitude à prendre des décisions suivant un processus raisonné et constant;
 - e. le rassure sur les capacités des unités, car une analyse convenable des risques permet de mieux saisir l'état de préparation de la force opérationnelle;
 - f. assure la sécurité et la protection du personnel et des systèmes d'armes de combat ainsi que du matériel de soutien connexe, tout en évitant les risques inutiles;

- g. lui fournit un processus adaptatif de rétroaction continue dans le cours des phases de planification, de préparation et d'exécution des opérations militaires;
 - h. identifie des mesures de contrôle applicables et efficaces en l'absence de normes précises.
2. La gestion des risques n'a pas les effets suivants en ce qu'elle :
- a. ne remplace pas prise de décision raisonnée sur le plan tactique;
 - b. ne gêne pas la liberté d'action du commandant, ne décourage pas ses initiatives ou n'entrave pas son obligation de rendre des comptes;
 - c. ne supprime pas tous les risques ou ne favorise pas l'adoption d'un comportement axé sur l'élimination totale des fautes;
 - d. n'autorise pas ou ne justifie pas la violation des lois;
 - e. ne supprime pas la nécessité des exercices préparatoires, des tactiques, des techniques et des procédures.

703. PRINCIPES RÉGISSANT LA GESTION DE RISQUES

1. La mise en oeuvre du processus de gestion des risques est régie par les principes de base suivants :
- a. **Ne prendre aucun risque inutile.** L'expression « risque inutile » désigne tout risque qui, s'il est pris, ne contribue pas de façon appréciable au succès d'une mission ou met inutilement en danger des vies ou des ressources. Personne n'accepte délibérément de prendre des risques inutiles. Il faut, pour mener à bien une mission, faire les choix les plus judicieux, soit ceux qui répondent à tous les besoins de la mission tout en n'exposant le personnel et les ressources qu'aux plus faibles niveaux de risque acceptables. Toutes les opérations militaires et toutes les activités exercées hors du cadre du service comportent des risques. Le processus de gestion des risques permet d'identifier les menaces qui pourraient n'être pas décelées autrement et offre des outils pour réduire ou écarter les risques. Pour mener à bien sa mission ou sa tâche, il faut mettre en application le corollaire de cette règle, soit « accepter les risques nécessaires ».
 - b. **En matière de risque, prendre les décisions au niveau pertinent.** N'importe qui peut prendre des décisions en matière de risque; cependant, les décisions doivent être prises au niveau pertinent, c'est à dire au niveau qui a le pouvoir de prendre des décisions visant l'élimination ou l'atténuation de la menace, la mise en place de mesures de contrôle pour réduire les risques ou l'acceptation des risques. Les commandants, à tous les niveaux, doivent faire en sorte que leurs subalternes sachent quel degré de risque accepter et dans quelles circonstances il convient de laisser à un niveau supérieur le soin de prendre les décisions de ce genre. Lorsque les décisions qui ont trait aux risques sont prises au niveau approprié, les autorités responsables sont clairement identifiables. Les responsables de la mission doivent prendre part au processus de gestion des risques. Une fois qu'un commandant, un chef ou un individu chargé d'exécuter une mission ou une tâche constate que les mesures de contrôle dont il dispose ne réduiront pas les risques à un niveau acceptable, il doit laisser au palier supérieur suivant de la chaîne de commandement le soin de prendre les décisions qui s'imposent.
 - c. **Accepter les risques lorsque les effets bénéfiques l'emportent sur les coûts.** Le processus qui consiste à pondérer les risques en fonction des possibilités et des résultats positifs contribue à optimiser les résultats de la mission. L'évaluation comparative des coûts et des résultats bénéfiques est un exercice subjectif, et cette responsabilité ne peut être confiée à personne d'autre qu'à un chef.
 - d. **Prévoir et gérer les risques par la planification.** Le processus de gestion des risques doit être incorporé, à tous les niveaux, à celui de la planification. Les commandants se doivent de consacrer le temps et les ressources nécessaires à la gestion efficace des risques au cours du processus de

planification, cadre dans lequel l'évaluation et la gestion des risques sont le plus facilement praticables. Le fait d'incorporer le plus tôt possible le processus de gestion des risques à celui de la planification offre aux commandants l'occasion la plus favorable de prendre des décisions éclairées et de mettre en place des mesures efficaces de contrôle des risques. Au cours des phases d'exécution des opérations, il faut suivre le processus de gestion des risques pour tenir compte des menaces non identifiées au préalable, tout en continuant à évaluer l'efficacité des mesures de contrôle des risques en place et à les modifier au besoin.

704. GESTION DES RISQUES ET ENVIRONNEMENT DE LA PLANIFICATION

1. Le processus de gestion des risques s'emploie aussi bien dans les deux environnements de planification suivants : la planification de gestion de crise et la planification délibérée. Le temps est le facteur de base qui détermine le niveau de travail à consacrer aux procédures de gestion des risques.
 - a. **Gestion de crise.** Dans le cas de la planification de gestion de crise, la gestion des risques consiste en un examen mental ou verbal de la situation effectué de façon « précipitée » au moyen d'une version abrégée du processus fondamental de gestion des risques. Les décisions doivent être prises dans des délais très limités. Cette méthode est utilisée au cours de la phase d'exécution de l'entraînement ou des opérations aussi bien que dans la planification et l'exécution d'interventions à délai critique.
 - b. **Délibérée.** Lorsqu'il s'agit de planification délibérée, le processus de gestion des risques s'applique intégralement, puisque le temps n'est pas un facteur critique. Le processus est plus efficace s'il est exécuté en groupe, car c'est principalement l'expérience et des exercices de remue-méninges qui permettent d'identifier les menaces et de mettre au point les mesures de contrôles. Le processus est habituellement appliqué intégralement lorsqu'il s'agit de planifier des opérations à venir, de réviser des instructions permanentes d'opération (IPO), des plans d'entretien et d'instruction et de développer des plans de lutte contre les avaries ou d'intervention en cas de catastrophe.

705. APERÇU DU PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES

1. Les deux principales activités prévues dans le processus de gestion des risques sont les suivantes : l'évaluation des risques et l'atténuation des risques.
2. **Évaluation des risques.** L'évaluation des risques comprend les deux phases suivantes du processus de gestion des risques, à savoir l'identification des menaces et l'évaluation des menaces. L'identification des menaces consiste à reconnaître les menaces qui peuvent se manifester au cours de l'exécution d'une mission. L'évaluation des menaces est l'exercice qui permet de déterminer l'incidence appréhendée de chaque menace sur l'exécution d'une opération. L'évaluation des risques permet de mieux saisir les tenants et les aboutissants d'une situation. Cette connaissance a pour effet de donner de l'assurance et de permettre la mise en place de mesures de protection efficaces en temps opportun.
3. **Atténuation des risques.** L'atténuation des risques englobe la mise au point de mesures de contrôle, la prise de décisions en matière de risque, la mise en application des mesures de contrôles ainsi que la supervision et l'examen de la mise en oeuvre des mesures de contrôle. Ce sont là les phases du processus de gestion des risques qui constituent les mesures essentielles à la gestion efficace des risques. Les commandants veillent à la pondération des risques et des avantages pouvant en découler et prennent les mesures qui s'imposent pour éliminer les risques inutiles. Pendant la planification, la préparation et l'exécution, le commandant fait part à ses subalternes des risques qu'il juge acceptables et poursuit l'évaluation continue des risques qui pèsent sur l'ensemble de la mission. Enfin, les chefs et chaque membre du personnel évaluent l'efficacité des mesures de contrôle et dégagent les leçons retenues.

706. LIENS ENTRE LA PROTECTION DE LA FORCE ET LA GESTION DES RISQUES

1. Le commandant est confronté au difficile problème de trouver le juste équilibre entre l'obligation de satisfaire aux besoins de la mission et celle de prendre des mesures de protection de la force. L'un des

principaux moyens qui permettent de trouver cet équilibre consiste à évaluer et à pondérer les risques, créant ainsi un lien direct entre la protection de la force et la gestion des risques. Dans le cadre du processus de protection de la force, trois éléments sont pris en compte : la planification, les opérations et le maintien en puissance. La gestion des risques permet la mise en oeuvre du processus de protection de la force en appliquant l'évaluation des risques et les mesures de contrôle à chaque élément. Les énoncés qui suivent montrent l'évidence des liens qui existent entre la protection de la force et la gestion des risques :

- a. Au cours du processus de planification, nous procédons à l'évaluation des risques et à l'élaboration de mesures de contrôle.
- b. Durant les opérations, nous procédons à l'actualisation des évaluations des risques et à la mise en application des mesures de contrôle.
- c. Dans le cadre du maintien en puissance, nous poursuivons l'actualisation des évaluations et adaptons les mesures de contrôle en conséquence.

SECTION II – EXERCICE DE LA GESTION DES RISQUES

707. PHASE I – IDENTIFICATION DES MENACES

1. Une menace est une source de danger, en l'occurrence n'importe quelle force, conjoncture, source ou situation pouvant soit avoir une incidence néfaste sur l'exécution de la mission, soit diminuer les capacités de celle-ci ou les deux à la fois. L'expérience, le sens commun et les outils de gestion aident à identifier les menaces réelles ou potentielles. L'identification des menaces constitue le fondement même de l'ensemble du processus de gestion des risques; il est en effet impossible de maîtriser une menace qui n'a pas été identifiée. Les efforts déployés pour identifier les menaces ont un effet multiplicateur sur l'efficacité de l'ensemble du processus de gestion des risques. Les étapes décrites ci-dessous mettent en relief les démarches nécessaires pour identifier les menaces associées à chacune des trois catégories suivantes : 1) dégradation de la mission, 2) blessures ou mort, 3) dommages matériels.

2. **1^{re} étape—Analyser la mission.** Pour ce faire, il faut :

- a. examiner les plans et les ordres d'opération qui définissent le déroulement de la mission;
- b. définir les impératifs et les conditions propres à l'exécution des tâches;
- c. élaborer une liste ou un tableau décrivant, généralement dans l'ordre chronologique, les principales phases de l'opération;
- d. fractionner l'opération en blocs micromodulaires.

3. **2^e étape—Dresser une liste des menaces.** Identifier les menaces (et les facteurs pouvant engendrer des menaces) en fonction de la mission et de ses points vulnérables. Au terme de cette étape, une liste est produite, dans laquelle sont résumées les menaces et les conditions défavorables inhérentes à l'opération et associées à chacune de ses phases. Il importe de demeurer concentré sur les étapes spécifiques de l'opération; de limiter sa liste à l'aspect global des menaces. Il faut examiner de près les centres de gravité dans le but d'y déceler toute faille critique. Les menaces peuvent être suivies sur papier ou à l'aide systèmes de tableurs et de bases de données électroniques afin de structurer ses idées et de consigner l'analyse pour utilisation ultérieure.

4. **3^e étape—Dresser une liste des causes.** Composer une liste des causes associées à chaque menace identifiée dans la deuxième étape. Même si une menace peut avoir plus d'une cause, il est primordial d'en déterminer la ou les causes profondes. Les mesures de contrôle des risques peuvent être plus efficaces si elles sont appliquées aux causes profondes de ces risques.

708. PHASE II - ÉVALUATION DES MENACES

1. Chaque menace doit être évaluée en fonction de sa probabilité et de la gravité de ses conséquences potentielles. La *Probabilité* consiste en une estimation de l'éventualité qu'une menace survienne et qu'elle ait une incidence sur l'exécution de la mission. Certaines menaces provoquent fréquemment des pertes, d'autres n'en provoquent presque jamais. La *gravité* se définit comme la conséquence prévue d'un incident exprimée en termes de gravité des blessures, des dommages matériels ou d'autres facteurs d'entrave à la mission (par exemple, perte de puissance de combat). Cette évaluation des risques a pour effet de permettre de hiérarchiser les menaces en fonction du degré de risque qu'elles présentent. Le premier facteur de risque est celui qui est susceptible d'entraîner les répercussions les plus désastreuses pour la mission. Cela dit, il pourrait malgré tout falloir régler le problème le plus inoffensif, voir même prendre des mesures de contrôle, le cas échéant. À noter que cette liste de priorités est destinée à servir de guide pour aider à déterminer la priorité relative à accorder à chaque risque et qu'elle ne prescrit nullement un ordre absolu à suivre. Il peut s'y trouver, par exemple, des risques insignifiants qui sont extrêmement faciles à maîtriser.

2. **4^e étape—Évaluer la gravité de la menace.** Il s'agit ici de déterminer la gravité de la menace sur le plan des conséquences qu'elle pourrait avoir pour la mission, le personnel et l'équipement sur lesquels elle plane. Les catégories de gravité sont définies de manière à permettre une mesure qualitative des pires effets engendrés par des influences externes (telles que les combats ou les actes terroristes, les erreurs commises par le personnel, les conditions environnementales, les défauts de conception, les irrégularités procédurales ou les pannes ou défauts de système, de sous-système ou de composante). Les catégories de gravité énumérées à l'annexe A fournissent des indications relativement à une gamme étendue de missions et de systèmes.

3. **5^e étape—Évaluer la probabilité d'une menace.** Déterminer la probabilité que la menace donne lieu à un incident grave, selon l'évaluation faite à la quatrième étape. Le degré de probabilité peut être déterminé en fonction d'estimations fondées sur l'expérience ou à partir de recherches, d'analyses et d'évaluations de missions et de systèmes similaires. La séquence typique des événements est un phénomène compliqué dont les éléments déclencheurs sont confus et difficiles à saisir, contrairement à la chute d'un premier domino (première menace), qui déclenche une réaction nettement prévisible. Les motifs invoqués pour attribuer l'un ou l'autre des degrés de probabilité doivent être consignés dans un document officiel pour consultation future. Les définitions généralement reconnues en matière de probabilité sont reproduites à l'annexe A.

4. **6^e étape—Terminer l'évaluation des risques.** Combiner les évaluations de gravité et de probabilité en une évaluation des risques pour chaque menace. Pour aider à déterminer le niveau de risque, une grille d'évaluation peut être utilisée lorsque sont combinés les facteurs de probabilité et de gravité. Un exemple de grille d'évaluation est illustré à l'annexe A. Pour évaluer les risques, les bases de données existantes peuvent être utilisées ou du personnel ayant l'expérience de la mission et des menaces peut être appelé à participer à cette tâche ou l'une et l'autre de ces deux solutions peuvent être appliquées.

5. **Produit de l'évaluation des risques.** Le processus d'évaluation des risques débouche sur la production d'une liste des menaces classées en ordre de priorité. La plus haute priorité est attribuée à la menace la plus lourde de conséquences pour la mission, tandis que la dernière priorité est attribuée à la moins susceptible d'entraîner des conséquences plus ou moins sérieuses.

6. **Embûches de l'évaluation des risques.** Voici quelques-uns des pièges à éviter dans le cours de l'évaluation :

- a. Optimisme excessif : « Cela ne peut pas nous arriver. Nous le faisons déjà. » Ce piège tient au manque d'objectivité et au refus de chercher les causes profondes des menaces.
- b. Fausse interprétation : selon le point de vue des individus, les données peuvent, délibérément ou inconsciemment, être faussées.
- c. Alarmisme : adoption d'une attitude du genre « le ciel nous tombe sur la tête » ou utilisation d'estimations basées sur la « pire éventualité », quelle qu'en soit la probabilité.
- d. Absence de discernement : le fait d'accorder la même importance à toutes les données.
- e. Préjudice : l'adoption d'une attitude subjective ou le fait de nourrir des intentions cachées, plutôt que de s'en tenir aux faits.
- f. Inexactitude : l'utilisation de données fausses ou mal interprétées invalide l'exactitude de l'évaluation des risques.
- g. Énumération : Il est difficile d'attribuer une valeur numérique au comportement humain.
 - 1) Les chiffres risquent de simplifier exagérément les situations concrètes.
 - 2) Il peut être difficile de rassembler suffisamment de données pertinentes; des estimations inexactes pourraient ainsi devoir être utilisées.

- 3) Le raisonnement logique est souvent remplacé par des chiffres.
- 4) Les chiffres, lorsque l'on ne s'en tient qu'à eux, peuvent donner l'impression trompeuse que les risques se traduisent par des résultats bénéfiques.

709. PHASE III - ÉLABORATION DE MESURES DE CONTRÔLE ET PRISE DE DÉCISIONS

1. **7^o étape—Mettre au point des mesures de contrôle.** Une fois chaque menace évaluée, les chefs mettent au point une ou plusieurs mesures de contrôle pour éliminer la menace ou réduire les risques (probabilité et/ou gravité) qui y sont associés. Pour chaque menace identifiée, une ou plusieurs mesures de contrôle sont mises au point pour soit éviter ou diminuer les risques à des niveaux conformes aux directives du commandant en la matière. Le tableau ci-dessous montre des exemples de critères applicables à la mise en place de mesures de contrôle efficaces.

Critères d'efficacité des mesures de contrôle	
Critère	Observations
Pertinence	Une mesure de contrôle doit éliminer les menaces ou atténuer (réduire) les risques résiduels à un niveau acceptable.
Faisabilité	L'unité doit être en mesure de mettre en oeuvre la mesure de contrôle.
Acceptabilité	Les résultats de la mise en oeuvre de la mesure de contrôle doivent justifier l'investissement en ressources et en temps.
Netteté	Il faut que soit précisé clairement de qui et de quoi il est question ainsi qu'où, quand et comment chaque mesure de contrôle doit être utilisée.
Soutien	Il faut disposer du personnel, de l'équipement, des approvisionnements et des installations appropriés et nécessaires pour mettre en oeuvre une mesure de contrôle convenable.
Normes	Les lignes directrices et les procédures pour la mise en oeuvre d'une mesure de contrôle doivent être claires, pratiques et précises.
Instruction	Il faut posséder les connaissances et les compétences appropriées pour mettre en oeuvre une mesure de contrôle.
Chefs	Les dirigeants doivent être prêts, résolus et capables d'appliquer les normes nécessaires à la mise en oeuvre d'une mesure de contrôle.
Personnel	Chaque membre du personnel doit avoir une maîtrise de soi suffisante pour mettre en oeuvre une mesure de contrôle.

Tableau 7-1 Critères d'efficacité des mesures de contrôle

a. Voici quelques types de mesures de contrôle :

- 1) **Mesures de contrôles techniques.** Ces mesures réduisent les risques par des moyens techniques, notamment par le développement de nouvelles technologies ou de nouveaux concepts, par le choix de matériaux de meilleure qualité, par la recherche de matériaux ou d'équipement de substitution ou par l'adaptation de nouvelles technologies aux systèmes actuels. Parmi les mesures de contrôle techniques utilisées dans le passé, mentionnons la mise au point de la technologie des avions furtifs, l'intégration des données du système mondial de localisation (GPS) dans le guidage des missiles de croisière et le développement des appareils de vision nocturne.
- 2) **Mesures de contrôle administratives.** Ces mesures comportent des éléments de nature administrative, tels que la rédaction de politiques, de programmes, d'instructions et d'IPO ou la limitation de l'exposition à une menace par la diminution du nombre de personnes ou de la quantité de ressources exposées ou par la réduction de la durée de leur période d'exposition.
- 3) **Mesures de contrôle de sensibilisation.** Ces mesures sont basées sur les connaissances et les compétences des unités et du personnel. La mise en oeuvre de mesures de contrôle

efficaces passe par l'instruction individuelle et l'instruction collective, lesquelles assurent un rendement conforme aux normes.

- 4) **Mesures de contrôle physiques.** Ces mesures peuvent être appliquées sous formes d'obstacles, de gardes ou d'affiches avertissant le personnel et les unités de la présence d'une menace. L'utilisation d'équipement de protection individuel, de clôtures autour d'antennes hautes fréquence pour très hautes puissances et l'emploi de contrôleurs ou de surveillants spécialement chargés de repérer des menaces spécifiques appartiennent à cette catégorie.
 - 5) **Mesures de contrôle opérationnelles.** Ces mesures comportent des éléments d'activité opérationnelle, tels que la cadence des opérations, les mesures de contrôle en zone de combat (les zones d'opérations et leurs limites, les mesures de contrôle de tir direct, les mesures de coordination de tir d'appui), les règles d'engagement, les mesures de contrôle de l'espace aérien, les exercices sur cartes et les pratiques.
- b. Une mesure de contrôle doit, au moyen d'au moins une des techniques suivantes, permettre d'éviter ou d'atténuer les risques associés à une menace :
- 1) **Évitement des risques.** Pour éviter un risque, il peut falloir, dans bien des cas, soit annuler l'exécution de la tâche, de la mission ou de l'opération, soit la remettre à plus tard. Aussi, compte tenu du fait que chaque mission est importante, cette solution est rarement appliquée. Certains risques peuvent être écartés; ainsi, par exemple, pour échapper aux dangers spécifiques d'une mission de nuit, il est possible de revoir les plans et d'exécuter l'opération le jour. De la même façon, l'itinéraire d'un vol peut être modifié pour éviter les dangers d'un orage ou d'une attaque au missile sol-air.
 - 2) **Report d'un plan d'action.** En l'absence d'un échancier précis ou d'avantages opérationnels rattachés à l'exécution rapide d'une tâche, il peut être possible de réduire les risques en reportant cette tâche. Au fil du temps, la situation peut changer, les risques peuvent se dissiper ou de nouvelles possibilités peuvent s'ouvrir d'utiliser d'autres mesures de contrôle des risques (l'accès à plus de ressources et à de nouveaux moyens technologiques, etc.), réduisant ainsi le niveau de risque pour l'ensemble de la mission. Par exemple, une mission peut être reportée jusqu'à ce que des conditions météorologiques plus favorables réduisent les risques auxquels la force pourrait être exposée.
 - 3) **Transfert de risque.** Le niveau de risque peut être réduit en transférant une mission, ou une partie de celle-ci, vers une autre unité ou plateforme qui serait soit davantage en mesure d'assurer son exécution, soit plus apte à la survie ou plus facile à remplacer. Le transfert diminue la probabilité ou la gravité d'un risque pour l'ensemble de la force. Le fait d'envoyer un aéronef téléguidé, plutôt qu'un avion piloté, au-dessus d'une zone à risque illustre bien ce en quoi consiste un transfert de risque.
 - 4) **Affectation de capacités redondantes.** Il s'agit ici d'assurer le succès de missions cruciales en utilisant des capacités excédentaires pour compenser d'éventuelles pertes. Par exemple, le fait de charger une unité de déployer deux aéronefs, plutôt qu'un seul, pour attaquer un objectif de grande importance augmente les probabilités de succès de la mission.
- c. **Déterminer le niveau de risque résiduel.** Une fois les mesures de contrôles élaborées et acceptées, il s'agit de déterminer les risques résiduels associés à chaque menace ainsi que le risque résiduel pour l'ensemble de la mission. Les risques résiduels sont les risques qui subsistent une fois les mesures de contrôle définies, choisies et mises en place contre une menace. Une fois les mesures de contrôles identifiées et choisies, les menaces et le niveau de risque doivent être réévaluées. Il faut répéter ce processus jusqu'à ce que les risques atteignent un niveau jugé acceptable par le commandant ou qu'ils ne peuvent être réduits davantage. Lorsque plus d'une menace est identifiée, il faut déterminer le niveau de risque résiduel global associé à une mission. Pour chaque menace, les risques résiduels peuvent varier en fonction de l'évaluation finale de la probabilité et de la gravité de l'incident dangereux. Le niveau de risque résiduel de l'ensemble d'une

mission doit être déterminé sur la base de la menace qui présente les plus grands risques résiduels. La méthode qui consiste à déterminer le niveau de risque résiduel en faisant la moyenne des risques associés à toutes les menaces n'est pas reconnue comme valable. Quel que soit le nombre de menaces à risque modéré ou faible présentes, lorsqu'une menace comporte des risques résiduels élevés, le niveau de risque résiduel de l'ensemble de la mission est également élevé.

2. **8^e étape—Prendre des décisions en matière de risque.** Un des principaux éléments de la prise de décision en matière de risque consiste à déterminer si le risque est justifié. C'est au chef responsable qu'il incombe de comparer le risque et les avantages potentiels dont pourrait bénéficier la mission et trouver le juste équilibre entre les deux. Il lui appartient, à lui seul, de déterminer si les mesures de contrôle sont suffisantes et acceptables et de décider s'il accepte ou non les risques résiduels qui en découlent. Lorsqu'il juge le niveau de risque trop élevé, il lui faut soit ordonner l'élaboration de mesures de contrôles supplémentaires ou de rechange, soit modifier, changer ou rejeter le plan d'action. Pour indiquer à leurs subalternes le niveau de risque qu'ils sont prêts à accepter, les chefs responsables peuvent, à la lumière des directives de leurs supérieurs, se servir de la grille d'évaluation des risques, qui figure à l'annexe A, ou de tout autre moyen approprié.

710. PHASE IV - MISE EN OEUVRE DES MESURES DE CONTRÔLE

1. Une fois les mesures de contrôle des risques arrêtées, il faut assurer l'accès aux ressources nécessaires à la mise en oeuvre de chacune de ces mesures. L'application des mesures de contrôle consiste en partie à informer le personnel concerné des résultats du processus de gestion des risques et des décisions subséquentes. Le fait de documenter soigneusement chaque étape du processus de gestion des risques facilite la communication des données sur les risques ainsi que les processus de raisonnement sur lesquels reposent les décisions prises en rapport avec la gestion des risques.

2. **9^e étape—Décrire en termes clairs le processus de mise en oeuvre.** Pour que le processus de mise en oeuvre soit bien compris, il peut être utile de donner des exemples, de présenter des tableaux ou des diagrammes, d'utiliser des aide-mémoire, etc. Il faut produire un plan de mise en oeuvre, présenter une vision des résultats escomptés et décrire une mise en oeuvre réussie. Les mesures de contrôle doivent être présentées de façon à susciter une réaction positive de la part de l'auditoire visé. Le meilleur moyen d'arriver à ce résultat consiste à adopter un concept de prise en charge par l'utilisateur.

3. **10^e étape—Répartir les responsabilités.** La responsabilisation constitue une partie importante de la gestion efficace des risques. La personne responsable est celle à qui il incombe de prendre les décisions (approuver les mesures de contrôle); il faut donc que le pouvoir décisionnel soit exercé par la personne qui convient (au niveau approprié). Il faut que la répartition des responsabilités soit clairement définie relativement à la mise en oeuvre des mesures de contrôle des risques.

4. **11^e étape—Assurer le soutien.** Pour être efficace, le commandement se doit de soutenir les mesures de contrôle des risques. Ce soutien passe par :

- a. l'apport du personnel et des ressources nécessaires à la mise en oeuvre des mesures de contrôle;
- b. l'intégration, d'entrée de jeu, du concept de soutenabilité;
- c. l'utilisation d'une mesure de contrôle assortie d'un mécanisme de rétroaction devant fournir des renseignements qui permettent de déterminer si la mesure de contrôle produit l'effet recherché.

711. PHASE V – SUPERVISION ET EXAMEN

1. L'exercice des activités de supervision et d'examen a trait à l'évaluation de l'efficacité des mesures de contrôle des risques du début à la fin de l'opération. Ces activités comportent trois aspects : la surveillance de l'efficacité des mesures de contrôle des risques, l'établissement de la nécessité d'évaluer plus en profondeur l'ensemble ou une partie de l'opération en raison d'un changement imprévu et la saisie des leçons retenues, aussi bien positives que les négatives.

2. **12^e étape—Superviser.** Surveiller le déroulement de l'opération pour vérifier que :
 - a. les mesures de contrôle sont appliquées correctement, qu'elles sont efficaces et qu'elles restent en place;
 - b. les changements qui nécessitent une gestion des risques plus approfondie sont identifiés;
 - c. des dispositions sont prises pour corriger les mesures de contrôle des risques qui se sont avérées inefficaces et pour remettre en marche le processus de gestion des risques face aux nouvelles menaces;
 - d. les risques et les mesures de contrôles sont réévalués chaque fois que des changements sont apportés au personnel, à l'équipement ou aux tâches de la mission ou que de nouvelles opérations sont prévues dans un milieu qui n'était pas couvert dans la première analyse de gestion des risques.
3. Pour mener à bien une mission, il faut contrôler les risques de manière à faire pencher la balance en faveur des résultats bénéfiques qui en découlent plutôt que des coûts qui y sont liés. Le recours au processus de gestion des risques chaque fois qu'un changement survient permet d'assurer un contrôle constant des risques identifiés avant l'opération et de ceux qui se développent en cours d'opération. Le fait de prévenir les risques avant qu'ils n'entravent l'exécution d'une mission économise les ressources et augmente l'efficacité de la mission.
4. **13^e étape—Examiner.** Il faut que l'examen du processus de gestion des risques soit systématique. Une fois les mesures de contrôle appliquées, il faut procéder à un examen pour vérifier que les risques et la mission s'équilibrent. Pour déterminer si les mesures de contrôle appropriées sont en place, il suffit de comparer l'état des plans d'action noté lors des étapes précédentes avec les résultats de la présente évaluation du processus de gestion des risques.
 - a. Pour réussir un examen efficace, le commandant doit déterminer si le coût réel correspond aux prévisions. Il lui faut déterminer quel effet les mesures de contrôle des risques ont eu sur l'exécution de la mission. En soi, les mesures de contrôle des risques sont difficiles à évaluer, par conséquent, l'accent doit être mis sur l'aspect de l'exécution de la mission que ces mesures visaient à améliorer.
 - b. Les mesures de contrôle doivent être évaluées avec précision pour juger exactement de leur efficacité à écarter ou à réduire les risques. Les comptes rendus après action (AAR), les enquêtes et les évaluations en cours d'exécution sont d'excellents points de départ pour procéder à un tel mesurage.
5. **14^e étape—Utiliser la rétroaction.** Isolément, l'examen ne suffit pas; il faut prévoir un système de rétroaction propre à la mission pour vérifier si les mesures correctives ou préventives ont été efficaces, si toute nouvelle menace décelée pendant la mission a été analysée et si les corrections nécessaires ont été apportées.
 - a. Lorsqu'une décision est prise d'accepter des risques, les facteurs (information concernant les coûts comparativement aux avantages) sur lesquels cette décision est basée doivent être consignés; une bonne documentation permet d'examiner le processus décisionnel en matière de risque. Ainsi, si des conséquences négatives sont subies, le processus décisionnel peut être examiné afin de déterminer à quelle étape du processus des erreurs ont pu être commises.
 - b. La première analyse des risques est rarement tout à fait exacte. Lorsqu'une analyse comporte des erreurs, les systèmes de rétroaction (exposés, rapports sur les leçons retenues, comptes rendus d'analyses comparatives ou relevés de bases de données) doivent servir à identifier et à corriger ces erreurs. Cette rétroaction aide à déterminer si les prévisions antérieures étaient exactes, erronées ou complètement fausses.

712. INTÉGRATION DE LA GESTION DES RISQUES

1. Tel qu'indiqué ci-dessous, il faut tenir compte du processus de gestion des risques dans chacune des phases de la planification délibérée et de la planification des plans d'action. Les mentions afférentes au

Quartier général de la Défense nationales (EMI, QGDN) et à la force opérationnelle (FO) indiquent le niveau de commandement responsable au premier chef de la gestion des risques dans le cadre de chacune des phases de la planification. Il appartient à chaque niveau de commandement de tenir compte du processus de gestion des risques du début à la fin du processus de planification.

La gestion des risques dans la planification opérationnelle des FC					
	Identifier les menaces	Évaluer les menaces	Élaborer les mesures de contrôle et prendre les décisions en matière de risque	Mettre en oeuvre les mesures de contrôle	Superviser et examiner
Stade I Enclenchement	QGDN FO	QGDN FO			
Stade II Orientation	QGDN FO	QGDN FO	QGDN FO		
Stade III Mise au point des plans d'action	QGDN FO	QGDN FO	FO		
Stade IV Élaboration du plan			FO		
Stade V Examen du plan	QGDN FO	QGDN FO	QGDN FO		

Tableau 7-2 Intégration de la gestion des risques dans le PPO FC

Page blanche intentionnel

ANNEXE A - OUTILS D'ÉVALUATION DES RISQUES

1. **Grille d'évaluation de risques.** La grille d'évaluation des risques regroupe les estimations de gravité et de probabilité et constitue un guide d'évaluation des risques pour chaque menace. Elle sert à évaluer l'acceptabilité d'un risque et à déterminer à quel niveau il appartient de décider si un risque est acceptable ou non. La grille d'évaluation peut également servir à classer les ressources en ordre de priorité, à prévenir les risques ou à uniformiser les avis de menace ou les mesures d'intervention. Il faut consigner, pour consultation future, l'estimation de la gravité et de la probabilité des risques et l'évaluation de ceux-ci dans un registre tenant lieu de document d'analyse.

Grille d'évaluation des risques						
		Probabilité				
Gravité		Fréquent A	Probable B	Occasionnel C	Rare D	Improbable E
Catastrophique	I	E	E	H	H	M
Critique	II	E	H	H	M	L
Marginal	III	H	M	M	L	L
Négligeable	IV	M	L	L	L	L

Tableau 7-1 Grille d'évaluation des risques

2. Définitions des niveaux de risque

- a. **E - Risque très élevé** : Échec très probable de la mission, avec des conséquences graves pour le personnel et l'équipement. Perte de la capacité à exécuter la mission, si des menaces surviennent au cours celle-ci.
- b. **H – Risque élevé** : Diminution importante des capacités de la mission sur le plan de la qualité d'exécution requise, incapacité à exécuter tous les éléments de la mission ou incapacité à terminer la mission de façon satisfaisante si des menaces surviennent au cours de celle-ci.
- c. **M – Risque modéré** : Diminution prévisible des capacités de la mission sur le plan de la qualité d'exécution requise, diminuant ainsi la capacité globale de la mission si des menaces surviennent au cours de celle-ci. La probabilité d'une perte catastrophique est faible.
- d. **L – Risque faible** : Les pertes prévisibles n'ont que peu d'incidence, sinon aucune, sur l'exécution de la mission.

3. **Catégories de gravité.** Le tableau suivant donne un aperçu des catégories de gravité :

Catégories de gravité des risques	
Catégorie	Définition
CATASTROPHIQUE (I)	Perte de capacité à exécuter la mission ou échec de la mission. Mort ou invalidité permanente. Perte de système ou d'équipement important ou essentiel à la mission. Dommages matériels (aux installations) substantiels. Dommages environnementaux considérables. Défaillance du système de sécurité essentiel à la mission. Dommages collatéraux inacceptables.
CRITIQUE (II)	Diminution appréciable des capacités de la mission ou de la capacité opérationnelle de l'unité ou invalidité du personnel. Détérioration importante de l'équipement ou des systèmes. Dommages matériels et environnementaux importants. Défaillance du système de sécurité. Dommages collatéraux substantiels.
MARGINAL (III)	Diminution des capacités de la mission ou de la capacité opérationnelle de la mission. Dommages mineurs à l'équipement ou aux systèmes, aux biens ou à l'environnement. Blessure ou maladie du personnel.
NÉGLIGEABLE (IV)	Peu ou pas d'incidence défavorable sur les capacités de la mission. Premiers soins ou traitements médicaux superficiels. Équipement ou système légèrement endommagé, mais parfaitement utilisable et fonctionnel. Peu ou pas de dommages matériels ou environnementaux.

4. **Catégories de probabilité.** Le tableau suivant donne un aperçu des degrés de probabilité pour les besoins de la grille d'évaluation des risques :

DÉFINITIONS DES PROBABILITÉS	
Élément exposé	Définition
FRÉQUENT (A) Survient très souvent, vécu continuellement	
Élément matériel pris isolément	Survient très souvent au cours de la durée de vie utile. Plusieurs occurrences à prévoir au cours d'une même mission ou opération.
Parc ou stock d'éléments matériels	Survient constamment au cours d'une même mission ou opération ou au cours de la durée de vie utile.
Personne prise isolément	Survient très souvent. Plusieurs occurrences à prévoir en cours de mission ou d'opération.
Tout le personnel exposé	Survient constamment au cours d'une même mission ou opération.
PROBABLE (B) Survient à maintes reprises	
Élément matériel pris isolément	Survient à maintes reprises au cours de la durée de vie utile. À prévoir au cours d'une mission ou d'une opération.
Parc ou stock d'éléments matériels	Survient rapidement, mais occurrence vécue de façon intermittente (à intervalles réguliers, en général souvent).
Personne prise isolément	Survient à maintes reprises. Occurrences à prévoir au cours d'une même mission ou opération.
Tout le personnel exposé	Survient rapidement, mais occurrence vécue de façon intermittente.
OCCASIONNEL (C) Survient sporadiquement	
Élément matériel pris isolément	Survient à un moment ou à un autre au cours de la durée de vie utile. Peut se produire, plus souvent qu'autrement, au cours d'une même mission ou opération.
Parc ou stock d'éléments matériels	Survient à maintes reprises au cours de la durée de vie utile.
Personne prise isolément	Se produit sur une période d'une certaine durée. Peut se produire au cours d'une même mission ou opération, mais peu souvent.
Tout le personnel exposé	Survient sporadiquement (de façon irrégulière, fortuite ou occasionnelle).
RARE (D) Vague possibilité; peut survenir n'importe quand	
Élément matériel pris isolément	Survient à un moment ou à un autre au cours de la durée de vie utile, mais demeure une vague possibilité. Occurrence peu probable au cours d'une mission ou d'une opération.
Parc ou stock d'éléments matériels	Incidents isolés. Occurrence possible à un moment ou à un autre de la durée de vie utile, mais rare. Ne se produit généralement pas.
Personne prise individuellement	Incidents isolés. Vague possibilité, mais occurrence peu probable au cours d'une mission ou d'une opération.

DÉFINITIONS DES PROBABILITÉS	
Élément exposé	Définition
Tout le personnel exposé	Incidents isolés survenant rarement au sein d'une population exposée.
IMPROBABLE (E) Permis de compter qu'elle ne surviendra pas, mais reste une possibilité	
Élément matériel pris isolément	Occurrence possible, mais elle peut être considérée comme ne survenant presque jamais au cours de la durée de vie utile. Il est permis de compter qu'elle ne surviendra pas au cours d'une mission ou d'une opération déterminée.
Parc ou stock d'éléments matériels	Survient très rarement (presque jamais ou improbable). Des incidents peuvent survenir au cours de la durée de vie utile.
Personne prise isolément	Occurrence possible, mais il est permis de compter qu'elle ne surviendra pas au cours d'une mission ou d'une opération.
Tout le personnel exposé	Occurrence très rare, mais possible.

Page blanche intentionnel

GLOSSAIRE

Autorité de coordination

Autorité accordée à un commandant ou responsabilité donnée à une personne en vue d'assurer la coordination de fonctions ou d'activités déterminées intéressant les forces de plusieurs pays, commandements, armées, ou à plusieurs forces de la même armée. Ce commandant ou cette personne peut exiger que les organismes intéressés ou leurs représentants se consultent, mais il n'a aucune autorité pour imposer un accord. En cas de désaccord entre les organismes intéressés, il devrait s'efforcer d'obtenir un accord sur l'essentiel par la discussion. Au cas où cet accord s'avère impossible, il rendra compte à l'autorité appropriée. (AAP-6)

Besoins

Les demandes visant soit à remplacer l'équipement, soit à en obtenir du nouveau ou portant sur l'entretien du matériel, le soutien logistique, l'information ou le personnel.

Besoins des opérations

Les demandes visant soit à remplacer l'équipement, soit à en obtenir du nouveau ou portant sur l'entretien du matériel, le soutien logistique, les services d'appui, l'information ou le personnel, en rapport avec les opérations courantes ou de contingence des FC.

Cadence

Rythme des activités en opérations, par rapport à celles de l'ennemi, pendant les engagements tactiques et entre les opérations majeures. (GOP)

Centre de gravité (COG)

Caractéristiques, capacités ou situation géographique dont un pays, une alliance, une force militaire ou toute autre entité tire sa liberté d'action, sa puissance ou sa volonté de combattre. (AAP-6)

Cheminement critique d'opération

Le cheminement critique d'opération définit l'orientation directionnelle de la force dans le temps et dans l'espace par rapport aux forces adverses. Lorsque les opérations d'une force s'écartent d'un point central, cette force suit des lignes dites « intérieures ». Lorsque les opérations d'une force convergent sur un ennemi, cette force suit des lignes dites « extérieures ». (GOP)

Commandant bénéficiaire

Commandant à qui la responsabilité de tous les aspects d'une opération incombe en tout premier lieu.

Détail. Le commandant bénéficiaire a le pouvoir de demander aussi bien du soutien tactique que du soutien logistique de combat aux commandants en soutien désignés, en conformité avec les directives/le plan de l'autorité supérieure. (Directive Bi-SC 80-80)

Commandant en soutien

Commandant chargé de fournir des forces et autres formes de soutien à un commandant bénéficiaire.

Détail. L'autorité supérieure (par exemple, le CEMD) désigne le commandant en soutien pour diverses missions, zones ou pour des phases précises d'une opération. Les commandants en soutien doivent planifier et utiliser le soutien tactique ou le soutien logistique de combat sollicité par le commandant bénéficiaire, en conformité avec les directives (le plan) de l'autorité supérieure, pour assurer la réalisation des objectifs précis ou l'exécution des tâches spécifiques du commandant bénéficiaire. Une grande liberté d'action est accordée au commandant en soutien dans la planification et l'exécution de ses opérations, mais, au besoin ou s'il en reçoit l'ordre, il lui faut consulter le commandant bénéficiaire. Il est permis à un commandant en soutien d'examiner ou de négocier le soutien sollicité avec le commandant bénéficiaire. Il incombe aux commandants en

soutien d'informer l'autorité supérieure de toute insuffisance de capacités ou de toute divergence entre les objectifs du commandant bénéficiaire et les directives/le plan de l'autorité supérieure. (Directive Bi-SC 80-80)

Commandant national

Échelon de commandement national, territorial ou fonctionnel, qui ne se trouve pas normalement intégré dans la chaîne de commandement alliée.

Commandement

Autorité conférée à un militaire pour diriger, coordonner et contrôler des forces militaires. (AAP-6)

Commandement intégral

Pouvoir militaire et responsabilité dont un commandant est investi pour donner des ordres à des subordonnés. Il couvre tous les aspects des opérations et de l'administration militaires et n'existe que dans les armées nationales. Le terme « commandement », dans son sens international, implique un moindre degré d'autorité que dans son sens strictement national. Aucun commandant OTAN ou autre commandant de forces alliées n'a le commandement intégral des forces qui lui sont affectées, car les pays ne délèguent que le commandement opérationnel ou le contrôle opérationnel des forces qu'ils affectent à l'OTAN. (AAP-6)

Commandement opérationnel (OPCOM)

Autorité conférée à un commandant d'assigner des missions ou des tâches à des commandants subordonnés, de déployer des unités, de réaffecter des forces, de conserver le contrôle opérationnel ou tactique, ou de le déléguer au besoin. Il ne comprend pas, en soi, d'autorité sur le plan administratif ou de responsabilités d'ordre logistique. Ce terme peut être utilisé aussi pour désigner l'ensemble des forces placées sous les ordres d'un commandant. (AAP-6)

Détail. En ce qui concerne l'OTAN, le SAC conserve habituellement l'OPCOM. L'OPCOM ne peut pas être confié à une autre entité sans l'accord du pays auquel les forces appartiennent. (Directive Bi-SC 80-80)

Commandement tactique (TACOM)

Autorité déléguée à un commandant pour attribuer des tâches aux forces placées sous son commandement, en vue de l'accomplissement de la mission ordonnée par l'autorité supérieure. (AAP-6)

Concept de l'opération (CONOPS)

Expression claire et concise de la manœuvre choisie par le chef pour exécuter sa mission, atteindre ses objectifs et réaliser l'état final. (GOP)

Contingence

Situation imprévue ou impondérable pouvant nécessiter une intervention militaire.

Contrôle opérationnel (OPCON)

Autorité conférée à un commandant de donner des ordres aux forces affectées, de telle sorte qu'il puisse accomplir des missions ou tâches particulières, habituellement limitées de par leur nature, quant au lieu ou dans le temps; de déployer les unités concernées et de conserver ou de déléguer le contrôle tactique de ces unités. Il ne comporte pas le pouvoir d'utiliser séparément les éléments constitutifs des unités concernées, pas plus qu'il n'inclut en soi le contrôle administratif ou logistique. (AAP-6)

Détail. L'entité chargée d'exercer l'OPCOM serait censée définir les besoins en délégation supplémentaire de l'OPCON au moment du transfert initial. Il est entendu que, dans tous les cas, l'OPCON comprend également le pouvoir de délégation du TACOM. (Directive Bi-SC 80-80)

Contrôle tactique (TACON)

Direction et contrôle détaillés, normalement limités au plan local, des mouvements ou manoeuvres nécessaires pour exécuter les missions ou les tâches assignées. (AAP-6)

Directive de mise sur pied

Directive spécifique, habituellement issue du niveau stratégique, décrivant le concept général des missions envisagées, les contraintes et les hypothèses de planification connexes et l'état final escompté au terme de chaque mission.

Guide de planification

Les guides de planification sont des documents dans lesquels sont énoncées, à l'intention des responsables de la planification opérationnelle, des lignes directrices de planification sur des aspects précis.

Manoeuvre

Mouvement qui consiste à s'employer à atteindre, par rapport à l'adversaire, une position avantageuse d'où il serait possible de menacer d'utiliser la force ou d'y recourir. (GOP)

Opérations courantes

Opérations dont un CEMA est chargé et en fonction desquelles son organisation est structurée et dotée.

Ordre d'avertissement (O avert)

Avis annonçant l'imminence d'une opération ou l'envoi d'un ordre à venir.

Ordre de cessation

Ordre promulgué pour mettre fin officiellement à une opération.

Ordre de mise en oeuvre

Mécanisme utilisé pour ordonner la mise en oeuvre d'un plan.

Ordre d'opération (O op)

Directive présentée sous une forme généralement conforme à un cadre défini, donnée par un commandant militaire aux commandants subordonnés en vue de coordonner l'exécution d'une opération.

Ordre fragmentaire (O frag)

Ordre d'opération diffusé sous forme abrégée, selon les besoins, pour modifier un ordre d'opération déjà promulgué.

Orientation stratégique

Transposition des directives d'orientation en un cadre de référence pour l'affectation des ressources nécessaires à la défense du Canada et des intérêts canadiens.

Pause opérationnelle

Interruption temporaire des opérations qu'un commandant observe après avoir atteint des objectifs tactiques ou opérationnels importants, mais avant d'arriver à son propre point culminant, afin de reconstituer sa puissance de combat dans le but de porter un coup décisif. (GOP)

Plan d'action privilégié

Le plan d'action choisi et approuvé par le commandant en vue d'une mission bien précise, ainsi que toute ligne directrice/instruction sur le stade suivant de la planification.

Plan de campagne

Un plan pour une série d'opérations militaires connexes visant la réalisation d'un objectif stratégique ou opérationnel dans les délais et à l'endroit prescrits. (JOPES)

Plan de contingence (CONPLAN)

Un plan d'opération élaboré en prévision d'impondérables pouvant vraisemblablement survenir dans une zone géographique donnée. Un mécanisme mis au point, sur la base de facteurs de planification connus ou présumés, pour faire face à une situation ou à un incident éventuels. (GOP)

Plan de défense permanent (PDP)

Plan dont un commandant a besoin pour faire face, suivant un court préavis ou sans préavis, à un risque potentiel afin de s'acquitter du rôle qui lui incombe dans un contexte de temps de paix. (GOP)

Plan d'opération (OPLAN)

Mécanisme qu'utilise un commandant pour établir des plans/se préparer longtemps d'avance en vue d'une opération à venir, que les FC sont chargées, par le gouvernement, de préparer et d'exécuter.

Plan supplétif

Plan renfermant des instructions et des informations détaillées sur un aspect précis du plan principal. (GOP)

Planification délibérée

La planification délibérée n'est pas soumise aux pressions du temps ou de la présence de menaces. La planification délibérée consiste en l'élaboration et l'adoption de plans en prévision d'une situation ou d'un incident connu ou éventuel.

Planification de gestion de crise

La planification de gestion de crise consiste en l'élaboration et l'adoption de plans pour faire face à une crise qui sévit ou se dessine.

Point culminant

Une opération atteint son point culminant lorsque la force n'est plus en mesure de poursuivre avec succès ses opérations. Cet état de fait engendre des répercussions aussi bien sur le plan offensif que sur le plan défensif. (GOP)

Points décisifs

Points déterminants à partir desquels les centres de gravité peuvent être menacés. Ils peuvent se situer dans le temps, dans l'espace ou dans l'environnement de l'information. (GOP)

Processus de planification opérationnelle (PPO)

Processus d'état-major coordonné qu'un commandant utilise pour déterminer la meilleure méthode pour mener à bien les tâches qui lui sont confiées et pour ordonner les mesures nécessaires à l'exécution de la mission.

Transfert d'autorité (TOA)

Transfert d'autorité officiel, entre les commandants des commandements en soutien et le commandant bénéficiaire, d'un degré d'autorité désigné sur des forces affectées à une opération. Dans le cadre de l'OTAN, action par laquelle un pays membre ou un commandant de l'OTAN donne l'OPCOM ou l'OPCON de forces désignées à un commandement de l'OTAN. (GOP)

Zone d'influence

Zone géographique dans laquelle un commandant est en mesure d'influencer directement les opérations, grâce à la manoeuvre ou aux systèmes d'appui-feu qui se trouvent normalement sous son contrôle ou ses ordres. (AAP-6)

Zone d'intérêt

Zone qui intéresse un commandant en fonction des objectifs liés aux opérations en cours ou planifiées. Elle englobe ses zones d'influence, d'opérations ou de responsabilité, ainsi que les zones qui leur sont adjacentes. (AAP-6)

Zone d'opérations

La partie d'une zone de guerre qui est nécessaire aux opérations militaires et à la gestion de ces opérations. (AAP-6)

Zone de responsabilité (AOR)

Portion déterminée de terrain, dans laquelle est spécifiquement confiée au commandant de la zone la responsabilité de la réalisation et de l'entretien des installations, du contrôle des mouvements et de la conduite des opérations intéressant les troupes sous son commandement, ainsi que l'autorité nécessaire pour assurer ces fonctions. Dans la marine : zone de terrain ennemie déterminée à l'avance, dans laquelle les bâtiments d'appui sont responsables de la couverture par le feu sur les objectifs d'opportunité et de la couverture par l'observation. (AAP-6)

Zone de responsabilité de renseignement

Zone attribuée à un commandant, dans laquelle il a la responsabilité de fournir le renseignement avec les moyens mis à sa disposition. (AAP-6)

Page blanche intentionnel

LISTE DES ABRÉVIATIONS

Les abréviations suivantes sont utilisées dans la présente publication.

AOO	Zone d'opérations	GS du CA	Groupe de soutien du Canada
AP	Affaires publiques	INFO OP	Opérations d'information
BC	Bureau consultatif	IPO	Instructions permanentes d'opération
BPR	Bureau de première responsabilité	J3 Intl	J3 International
C2	Commandement et contrôle	JOA	Zone d'opérations interarmées
CCCAFI	Commandant canadien de la composante aérienne de la force interarmées	L de C	Lignes de communications
CCCMFI	Commandant canadien de la composante maritime de la force interarmées	LCTI	Liste canadienne des tâches interarmées
CCCTFI	Commandant canadien de la composante terrestre de la force interarmées	LOAC	Droit des conflits armés
CCDN	Centre de commandement de la Défense nationale	MDN	Ministère de la Défense nationale
CEM J3	Chef d'état-major J3	O avert	Ordre d'avertissement
CEMA	Chefs d'état-major des Armées	O frag	Ordre fragmentaire
CEMD	Chef d'état-major de la Défense	O op	Ordre d'opération
CFO	Commandant de la force opérationnelle	ONU	Organisation des Nations Unies
CNC	Commandant national canadien	OPLAN	Plan d'opération
COCIM	Coopération civilo-militaire	OPSEC	Sécurité des opérations
COG	Centre de gravité	OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
CONOPS	Concept de l'opération	PDP	Plan de défense permanent
DPFC	Dépôt des publications des FC	PEF	Processus d'emploi de la force
EC	Élément de capacité	CONPLAN	Plan d'opération de contingence
ECN	Élément de commandement national	POC	Point de contact
EGEMI	Équipe de gestion de l'état-major interarmées	PPO FC	Processus de planification opérationnelle des FC
EMIA	État-major interarmées	QGFO	Quartier général de la force opérationnelle
FC	Forces canadiennes	RDE	Règles d'engagement
FO	Force opérationnelle	Reco	Reconnaissance
FOI	Force opérationnelle interarmées	SCEMD	Sous-chef d'état-major de la Défense
GOIFC	Groupe des opérations interarmées des FC	SFNH	Soutien fourni par la nation hôte
GPD	Guide de planification de la Défense	SIC	Systèmes d'information et de communication
STANAG	Accord de normalisation OTAN	SITREP	Compte rendu de situation
		SOFA	Accord sur le statut des forces

SUPPLAN	Plan supplétif	
TO	Théâtre d'opérations	
TOA	Transfert d'autorité	

INDEX

«	A	
« accepter les risques nécessaires ».....	7-2	
« affaires publiques »	1-2	
« annexe L à l'O op 0701/99 – Mouvements ».....	6-10	
« antiterroristes ».....	2-14	
« après guerre »	4-10	
« art des opérations ».....	2-10	
« avertissement »	1-5	
« campagne ».....	2-10	
« Cela ne peut pas nous arriver. Nous le faisons déjà. »	7-6	
« cessation d'un conflit »	4-10	
« composante contre composante »	2-17	
« de zone grise »	2-10	
« définitif »	3-7	
« déploiement »	1-5	
« désordre provoqué par la guerre »	2-9	
« destruction »	2-20	
« diffusion »	4-3	
« ébauche »,.....	3-7	
« emploi »	1-6	
« Et après? »	4-9	
« extraction »	4-3	
« friction de la guerre».....	2-9	
« Inchangé ».....	3-6	
« inchangées »	3-6	
« l'état de la situation ».....	4-10	
« <i>La situation ou les hypothèses ont-elles évolué?</i> »	4-15	
« le ciel nous tombe sur la tête »	7-6	
« manoeuvristes »	2-14	
« Mission »,	6-10	
« neutralisation »	2-20	
« niveau opérationnel de la guerre ».....	2-10	
« non déclarée »	2-17	
« non déclarées »	2-10	
« ordres »	6-10	
« organisation en fonction des tâches ».....	3-6	
« pire éventualité »	7-6	
« plus rudimentaire »	4-16	
« précipitée »	7-3	
« préliminaire »	3-7	
« préparation »	1-5	
« principes »	2-9	
« principes de la guerre »	2-10	
« redéploiement ».....	1-6	
« risque inutile ».....	7-2	
0		
0701/99.....	6-10	
1		
1 DAC	1-4	
	A	
	abréviations et acronymes	6-5
	Absence de discernement	7-6
	action principale.....	2-10
	activités de l'état-major.....	1-2
	analyse d'état-major	4-9
	annexe L à l'O op 0701/99	6-10
	annexes	6-6, 6-10
	AOO.....	4-9
	approche directe, soit indirecte	2-13
	art des opérations.....	2-11, 2-15
	Assurer le soutien.....	7-9
	atténuation des risques	7-3
	Avertissements	6-4
	B	
	<i>B-GG-005-004/AF-000</i> ,	6-5
	<i>B-GG-005-004/AF-000, Manuel des opérations des FC</i>	1-1
	<i>B-GG-005-004/AF-005</i>	5-4
	<i>B-GL-303-00-2/JX-Z03</i>	6-6
	<i>BPR et le ou les B. C</i>	6-11
	C	
	C2	1-4
	cadence	2-15
	Capacités de ses propres forces.....	4-9
	Capacités et regroupements de la force	4-6
	CEM J3	5-2
	CEMD	3-7, 3-8, 5-1
	centre de gravité	2-11
	Centre de gravité	4-5
	cessation d'un conflit	4-10
	Cessation d'un conflit	4-10
	CFO	1-4
	Choix d'un plan d'action	4-12
	classification	6-4
	CLASSIFICATION (NU), NR, NC, NS ou CTS	6-5
	CLASSIFICATION après le 1 ^{er} avril 2012	6-5
	Commandement de niveau opérationnel	2-18
	Commandement et contrôle	4-10
	Comparaison des plans d'action	4-12
	composantes, terrestres, maritimes et aériennes,	2-10
	concept stratégique	5-2
	conditions d'approbation	6-11
	CONFIDENTIEL après déclaration de VM.....	6-5
	connaissances et compétences appropriées	7-7
	CONOPS	3-8, 4-12
	CONPLAN	3-7, 5-5
	Considérations politiques	4-9
	consigner l'autorisation.....	6-11
	Contraintes/restrictions.....	4-5

corps du plan.....	6-6	intention du commandant.....	2-9, 4-7
couverture	6-6	intervention.....	4-6
D		J	
décisions doivent être prises.....	7-3	J3.....	5-3
Décrire en termes clairs	7-9	Jeux de guerre	4-12
Défense nationale	5-1	L	
délibérée.....	7-3	L'évaluation des risques.....	7-3
désignation judiciaire.....	2-12	<i>Le Petit Robert</i>	6-5
Développement des plans d'action préliminaires 5-3		lettre de promulgation.....	6-6
diplomatique.....	2-9	lieu géographique.....	2-11
directive de mise sur pied	3-8	lignes d'opération	2-12
directive de mise sur pied du CEMD.....	5-1	lignes directrices.....	7-7
directives de planification	3-7	liste des pages en vigueur	6-6
directives de planifications	6-4	<i>Liste des références</i>	6-5
dirigeants du MDN	5-1	Logistique et mouvements	4-10
disposer du personnel.....	7-7	M	
dispositions de mise en oeuvre.....	6-11	Maintien en puissance opérationnel.....	2-20
dosage subtil des fins.....	2-9	manoeuvre	2-14
E		Manoeuvre opérationnelle.....	2-19
EC	1-4	Marquage	6-4
économique.....	2-9	matière d'information critique	4-7
Effectuer une manoeuvre.....	2-14	MDN	5-1
Élaboration/promulgation	4-7	menace évaluée.....	7-7
Éléments de planification	2-15	mesure de contrôle.....	7-7
éléments déclencheurs	5-1	Mesures de contrôles techniques	7-7
Énumération.....	7-6	ministre de la DN.....	5-1
estimation du temps alloué	4-3	mise en séquence	2-12
état final.....	2-10, 4-6	Mission	6-10
état-major interarmées	3-9	mission du commandant	4-7
états-majors des CEMA	5-3	mouvements autorisés	4-3
exécuter sa mission	4-6	N	
exposé d'analyse de mission	4-6	niveau subordonné.....	3-7
F		niveaux stratégique, opérationnel et tactique ..	2-11
façon d'abrégé	4-3	Numéro d'identification du plan.....	6-4
Faits et hypothèses critiques.....	4-5	O	
FMAR	1-4	O op.....	3-8
FO	1-6	objectifs stratégiques militaires	2-9
FOI	1-4	objectifs visés	5-1
formations subordonnées.....	4-3	officiers de liaison.....	4-3
<i>Fowler's Modern English Usage</i>	6-5	OPCON	1-6
G		<i>Opérations des Forces canadiennes</i>	6-5
gestion des risques	7-3	opérations militaires	2-9
GUIDE DE PLANIFICATION DU CEMD.....	6-4	OPLAN	3-7
H		options de capacité	5-3
hypothèses de planification.....	5-2	ordre du CEMD	5-5
I		OTAN	3-7, 5-1
Inexactitude	7-6	P	
Information opérationnelle.....	2-19	paragraphe 3 de la lettre de promulgation	6-11
intention des subalternes	2-15	pause opérationnelle	2-15
		phénomène non linéaire.....	2-9

plan.....	6-10	opérations.....	4-16
plan d'action.....	4-8	Répartir les responsabilités.....	7-9
plan d'action concerté.....	5-3	résultats de la mise en oeuvre.....	7-7
plan de campagne.....	2-18	risque inutile.....	7-2
PLAN DES SERVICES D'URGENCE.....	6-5	Risques.....	4-10
planificateurs.....	4-8, 4-16		
planification délibérée.....	7-3	S	
plans conséquents.....	2-17	SAFT.....	1-4
plans de campagne.....	3-8	SCEMD.....	1-1, 5-2
plans stratégiques.....	3-9	SECRET.....	6-5
plans subsidiaires.....	2-17	signes de conflit.....	2-9
plans supplétifs.....	6-10	sommaire du plan.....	6-11
point culminant.....	2-13	soutenabilité.....	7-9
Points forts et points faibles.....	4-5	stratégies militaires.....	2-9
Préjudice.....	7-6	Superviser.....	7-10
Prendre des décisions en matière de risque.....	7-9	SUPPLAN.....	3-7
préparation d'un document.....	3-8	supplétifs.....	6-10
préparation d'un O op.....	5-4	surclassification.....	6-4
prêts, résolus et capables.....	7-7		
Processus de planification opérationnelle.....	2-16	T	
Protection opérationnelle des forces.....	2-20	table des matières.....	6-6
psychosociologique.....	2-9	Tâches assignées/implicites.....	4-10
Puissance de feu opérationnelle.....	2-19	technologique.....	2-9
		Temps et espace.....	4-9
Q		<i>The Concise Oxford Dictionary</i>	6-5
QG supérieur.....	4-5	travaux de consultation.....	5-5
QGDN.....	3-10, 5-2		
QGFO.....	3-9, 5-3	U	
		utilisation des ressources militaires.....	2-9
R		Utiliser la rétroaction.....	7-10
réduire les risques.....	7-7		
registre des révisions et des modifications.....	6-6	V	
Règles d'engagement.....	4-10	<i>Vocabulaire de l'Armée de terre</i>	6-6
Relancer le processus de planification des			

Page blanche intentionnel