



FORTS. FIER. PRÊTS.
STRONG. PROUD. READY.

Collège de commandement et d'état-major
de l'Armée canadienne

Le processus de planification opérationnelle : Manuel du PPO

CCEMAC-PUB-500
Avril 2018



CANADIAN
ARMED FORCES



FORCES ARMÉES
CANADIENNES



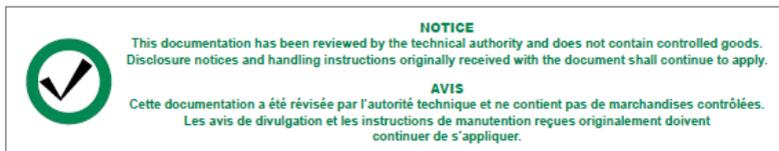
National
Defence

Défense
nationale

Canada

Avertissement

Quoique la présente publication ne soit pas classifiée, on peut en restreindre l'accès au public en tout ou en partie selon la Loi sur l'accès à l'information. On doit examiner en détail les informations qui y sont contenues afin de déterminer si la totalité ou une partie de cette publication peut être divulguée au public.



Publication

CCEMAC-PUB-500, Le processus de planification opérationnelle : Manuel du PPO
CACSC-PUB-500, The Operational Planning Process: OPP Handbook (English version)

Émise sous l'autorité du Commandant, Collège de commandement et d'état-major de l'Armée canadienne.

BPR: Robe noire du CCEMAC

© 2018, Sa Majesté la Reine en droit of Canada, représentée par le Ministre de la Défense nationale

Développent et production

Collège de commandement et d'état-major de l'Armée canadienne
Fort Frontenac – 317, rue Ontario
Kingston, Ontario, Canada K7K 7B7

Les versions électroniques de cette publication sont accessibles via:

- RÉD - <http://cadtc.kingston.mil.ca/soh/>
- Internet - <http://armyapp.forces.gc.ca/SOH/index.html>

Les demandes de modifications et recommandations doivent être soumises par la chaîne de commandement au CCEMAC, Robe noire et O GI.

Imprimé au Canada

Table des matières

Introduction	7
But	7
À propos du PPO	7
Structure du manuel	8
Références	8
Références canadiennes	9
Références étrangères	9
Aperçu du PPO	11
Point de départ commun	11
Un processus logique et intuitif	11
Le Commandant au cours du PPO	12
Le PPO comme cycle	12
L'affiche du PPO	13
Étapes du PPO (Cinq questions)	14
Étape un : Enclenchement	14
Étape deux : Orientation	14
Étape trois : Développement des modes d'action	15
Étape quatre : Élaboration du plan	15
Étape cinq: Révision du plan	16
Système de soutien au commandement et le PPO	16
Aperçu de l'ATG et du PPO	17
Objet de l'ATG	17
Les éléments de l'ATG	17
Les étapes de l'ATG	17
Méthodologie ASCOPE	19
Zones (Areas)	19
Structures	19
Capacités	20
Organisations	20
Population	21
Événements	21
Méthodologie PMESII	21
Produits de l'ATG	22
Le Commandant au cours de l'ATG	23
L'état-major au cours de l'ATG	23
Gabarits et produits de l'ATG	23
Étape un du PPO – Enclenchement	29
Objet de l'enclenchement	29
Éléments de l'enclenchement	29
Produits de l'enclenchement	30

Le Commandant au cours de l'enclenchement.....	30
L'état-major au cours de l'enclenchement	31
Gabarits et produits de l'enclenchement.....	32
Gabarit d'un order d'avertissement préliminaire.....	32
Étape deux du PPO – Orientation	33
Objet de l'orientation.....	33
Éléments de l'orientation.....	33
Examen de la situation	34
Hypothèses.....	34
Analyse de la mission	34
Intentions des commandants supérieurs	35
Tâches assignées et implicites	36
Contraintes et restrictions	36
Changement de la situation.....	37
Énoncé de mission.....	38
Produits de l'orientation	39
Exposé de l'analyse de mission.....	39
Guide de planification du Commandant.....	40
Directive de planification du Chef d'état-major.....	40
Ordre d'avertissement.....	41
Orientation de l'état-major	42
Points à éclaircir.....	42
Autres approches d'analyse.....	42
Approche exhaustive.....	43
Approche des opérations basée sur les effets	44
Concept systémique des opérations.....	45
L'analyse Strange	46
Le Commandant au cours de l'orientation	47
L'état-major au cours de l'orientation.....	48
Gabarits et produits de l'orientation	49
Gabarit de l'ordre d'avertissement détaillé.....	49
Gabarit de l'exposé de l'analyse de mission.....	50
Gabarit du guide de planification du commandant.....	52
Étape trois du PPO –Développement des modes d'action	53
Objet du développement des MA.....	53
Éléments du développement des MA	54
Développement et définition des MA	55
Remue-méninge.....	56
Méthode des thèmes.....	56
Épreuve de viabilité d'un MA	57
Risque.....	58
Gestion du risque	58
Matrice d'évaluation du risque.....	58
Éléments d'un d'un MA.....	59

Comparaison des MA	59
Methode descriptive	60
Méthode numérique	60
Méthode numérique pondérée.....	60
Méthode des feux de circulation	61
Écarts et suites	61
Plan d'écart	62
Plan de suite	62
Élaboration et diffusion des plans d'écart et suites.....	62
Produits du développement des MA	63
Exposé d'information.....	63
Produits du jeux de guerre des MA.....	63
Exposé de décision	64
Concept d'opération	64
Mise-à-jour de l'ordre d'avertissement.....	64
Le Commandant au cours du développement des MA.....	65
L'état-major au cours du développement des MA.....	65
Gabarits et produits du développement des MA	66
Gabarit de l'exposé d'information	66
Gabarit de l'exposé de décision.....	66
Gabarit de rétroaction du concept d'opération	67
Étape quatre du PPO – Élaboration du plan	69
Objet de l'élaboration du plan	69
Éléments de l'élaboration du plan.....	69
Approbation du CONOP par l'autorité supérieur	69
Jeux de guerre sur le plan	70
L'état-major identifie et corrige les lacunes et problèmes.....	70
Préparation du plan.....	70
Produits de l'élaboration du plan.....	71
Plans.....	71
Ordres.....	71
Le Commandant au cours de l'élaboration du plan.....	71
L'état-major au cours de l'élaboration du plan	71
Étape cinq du PPO – Révision du plan.....	73
Objet de la révision du plan	73
Éléments de la révision du plan	73
Évaluation de l'état d'avancement	73
Révision périodique.....	73
Produits de la révision du plan.....	74
Le Commandant au cour de la révision du plan.....	74
L'état-major au cour de la révision du plan	74
Jeux de guerre	75
Objet des jeux de guerre.....	75
Éléments des jeux de guerre	76

Organisation des équipes de jeux de guerre	77
Méthodes de jeux de guerre	77
Technique de la voie d'approche	78
Technique par balayage	78
Technique des carrés	80
Règles générales des jeux de guerre	81
Gabarits et produits des jeux de guerre	83
Planification des jeux de guerre	83
Responsabilités des équipes lors des jeux de guerre	84
Préparation des jeux de guerre	86
Minutage synchronisé des jeux de guerre	88
Matrice de synchronisation des jeux de guerre - Gabarit	89
Matrice de synchronisation des jeux de guerre – Exemple	90
Feuille de travail des jeux de guerre	91
Exécution des jeux de guerre	91
Jeux de guerre lors d'opérations de stabilités	94
Jeux de guerre d'Op Stabilités – Feuille du transcripteur	94
Jeux de guerre d'Op Stabilités – Exemple de tableau blanc	95
Jeux de guerre d'Op Stabilités – Exemple de tour	95
Exécution des jeux de guerre d'Op Stabilités	96
Outils de commandement et d'état-major	99
Aperçu	99
Gabarit de prise de décision	99
Matrice de synchronisation	100
Horaire opérationnel	101
Matrice directrice des effets	102

Introduction

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

PIFIC 5-0, Le processus de planification opérationnelle des FC

But

Pour les stagiaires du Cours sur les opérations de l'Armée de terre (COAT) et les autres planificateurs, ce manuel doit constituer un guide pratique du processus de planification opérationnelle (PPO) tel qu'il est mis en œuvre au niveau tactique.

À propos du PPO

Le PPO est la méthode standard de planification des opérations d'envergure au sein des Forces armées canadiennes (FAC). Il s'agit d'un processus structuré, suivant une progression logique :

- Identification et analyse d'un problème;
- Développement d'options pour résoudre le problème;
- Conversion d'options théoriques en plan pouvant être exécutées par les commandants.

« Structuré » ne signifie pas « rigide » : souplesse et adaptabilité sont deux forces inhérentes du PPO. Le PPO doit être considéré comme un « coffre à outils », pas comme un « corset ». Même si le PPO est assez souple pour s'adapter aux besoins des utilisateurs de chaque service, il n'existe pas de « PPO de l'Armée de terre ». Un seul document des FC fait autorité en ce qui concerne le PPO : la *PIFIC 5-0, Le processus de planification opérationnelle des Forces canadiennes*.

La logique sous-tendant le PPO est largement partagée par les alliés du Canada : les cinq étapes du PPO décrites dans la *PIFIC 5-0* et expliquées dans ce précis se trouvent également, dans une certaine mesure, dans les processus de planification de nos alliés, comme la Directive globale pour la planification des opérations (COPD) de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN), le Military Decision Making Process (MDMP) ainsi que le Marine Corps' Planning Process (MCP) américains, le

Tactical Estimate (TE) de l'Armée britannique, et la Méthode d'élaboration d'une décision opérationnelle (MEDO) de l'Armée française, sans oublier le processus de planification équivalent des autres nations de l'OTAN. Le PPO n'a pas à être une activité exclusivement militaire; cela est particulièrement vrai si l'on pense à des objectifs non militaires ou mixtes. L'expérience opérationnelle canadienne récente a montré que des partenaires non militaires peuvent aussi contribuer au PPO, auquel ils apportent leur précieuse expertise. Enfin, les principes et les processus du PPO ne se limitent pas à la résolution de problèmes liés au combat; ils peuvent aussi s'appliquer à des opérations d'aide aux autorités civiles au Canada, voire à des situations purement non militaires. Ce manuel est solidement ancré dans la doctrine canadienne, mais il fait la synthèse d'information provenant de diverses sources.

Structure du manuel

Ce manuel s'articule autour des cinq étapes du PPO et fournit des renseignements supplémentaires dans d'autres chapitres. Chaque étape est expliquée de la façon suivante :

- Comment l'étape s'intègre au PPO;
- Description des éléments ou des sous-activités de l'étape;
- Produits de l'analyse et de la prise de décision résultant de cette étape;
- Rôle du commandant (cmdt); et
- Fonction de l'état-major.

Références

Bien qu'aucune publication de l'Armée de terre ne soit consacrée au PPO, plusieurs ouvrages renferment des informations connexes ou pertinentes que les planificateurs pourront trouver utiles.

Références canadiennes

Publications interarmées des Forces canadiennes

- B-GJ-005-200/FP-001, PIFC 2-0 Le renseignement
- B-GJ-025-201/FP-102, PIFC 2-1.1 Préparation renseignement de l'espace opérationnel
- B-GJ-005-309/FP-001, PIFC 3-9 Ciblage
- B-GJ-005-500/FP-000, PIFC 5-0 Processus de planification opérationnelle des FC

Publications de l'Armée canadienne

- B-GL-300-001/FP-002, Opérations terrestres (Chapitres 4 à 7)
- B-GL-300-003/FP-002, Le commandement dans les opérations terrestres (Chapitre 4)
- B-GL-331-001/FP-002, Soutien au commandement dans les opérations terrestres (Chapitre 6)
- B-GL-331-002/FP-002, Tâches d'état-major dans le cadre des opérations terrestres (Chapitres 4-6)
- B-GL-357-001/FP-002, Manuel de campagne du renseignement (Chapitre 2)

Références étrangères

Publications de l'OTAN :

- OTAN AJP-5 Doctrine alliée interarmées sur la planification au niveau opératif

Publications de l'Armée britannique :

- SOHB, Staff Officers' Handbook
- 3rd Division, Wargaming Aide-Memoire

Publications de l'Armée et du Marine Corps américain :

- ADP 2-0, Intelligence
- ADRP 2-0, Intelligence
- ADP 5-0, The Operations Process
- ADRP 5-0, The Operations Process
- FM 2-19.4, Brigade Combat Team Intelligence Techniques
- MCWP 5-10, Marine Corps Planning Process

Page laissée blanche intentionnellement

Aperçu du PPO

Point de départ commun

Comme planificateur de l'Armée de terre apprenant à utiliser le PPO, vous commencez en position de force. Votre instruction antérieure axée sur l'appréciation et la procédure de combat vous procure un point de départ familier pour aborder la mise en pratique du PPO. Cela tient au fait que le PPO est essentiellement une appréciation effectuée par un groupe sous la gouverne du commandant. Même si le PPO s'attaque généralement à des problèmes plus importants et complexes que ceux qu'aborde une appréciation tactique, la différence se limite à l'envergure de la tâche. Si vous comprenez les étapes du processus d'appréciation et si vous savez comment la planification s'intègre à la procédure de combat, vous êtes prêt à vous lancer dans l'apprentissage du PPO. Vous constaterez vite que certaines activités associées à l'appréciation, comme l'analyse de la mission et le développement des modes d'action (MA), figurent aussi dans le PPO à de légers détails près.

Un processus logique et intuitif

Le PPO est à la fois logique et intuitif. Il est logique puisque les résultats d'un processus déductif rationnel et basé sur les faits permettent de passer au processus suivant. (Autre similitude avec le processus de l'appréciation) Il est intuitif car il fait appel au bon sens dans la résolution d'un problème complexe. Les cinq étapes se suivent selon la logique simple que l'on emploie pour régler les problèmes relevant du quotidien :

- Vous constatez un problème et vous devez prendre des mesures pour le régler (*Étape un du PPO – Enclenchement*);
- Vous analysez la nature et les causes probables du problème, ainsi que les conditions dans lesquelles vous devez trouver une solution, et vous établissez la nature et la teneur probables d'une solution. Simultanément, vous dressez le portrait de votre « état final », soit la situation dans laquelle on doit se trouver une fois les mesures prises (*Étape deux du PPO – Orientation*);
- Vous développez différentes options possibles pour mettre en œuvre la solution, puis vous les comparez au problème et aux exigences de la solution. Finalement, vous classez les solutions en fonction de leurs caractéristiques et vous choisissez celle qui vous paraît la meilleure (*Étape trois du PPO – Développement des modes d'action*);
- Vous déterminez avec précision comment mettre en œuvre la solution retenue et définissez les étapes à suivre, les ressources et la main-d'œuvre nécessaires, le temps requis, etc. (*Étape quatre du PPO – Élaboration du plan*); et

- Vous mesurez la progression de votre solution en examinant la situation réelle et vous vous posez les questions suivantes : « Cette solution fonctionne-t-elle ? » et « Dois-je modifier mon plan ? » (*Étape cinq du PPO – Révision du Plan*).

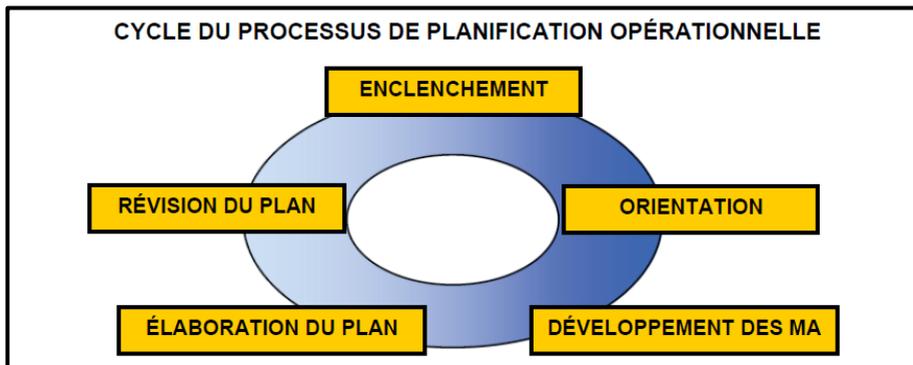
Le Commandant au cours du PPO

Le commandant dirige le PPO. L'état-major sert le commandant en exécutant l'analyse, la planification et la coordination détaillées requises pour faire avancer le PPO, mais le tout se fait selon les directives du commandant. On imagine trop souvent le PPO comme un processus strictement associé à l'état-major et se déroulant un peu comme par magie dans un « vide de commandement », le commandant se bornant surtout à écouter des briefings. Or, le PPO relève du commandant; le chef d'état-major (CEM) et le G5 le gèrent en son nom. L'outil principal du commandant pour diriger le PPO est l'expression de son intention, et ce dernier est façonnée par l'intention de son supérieur. **Il est impératif que tous les planificateurs connaissent et comprennent l'intention de leur commandant avant d'amorcer la planification.** Le commandant peut abréger ou modifier le PPO en fonction de ses besoins en planification; l'état-major doit apprendre à s'adapter rapidement à ces changements.

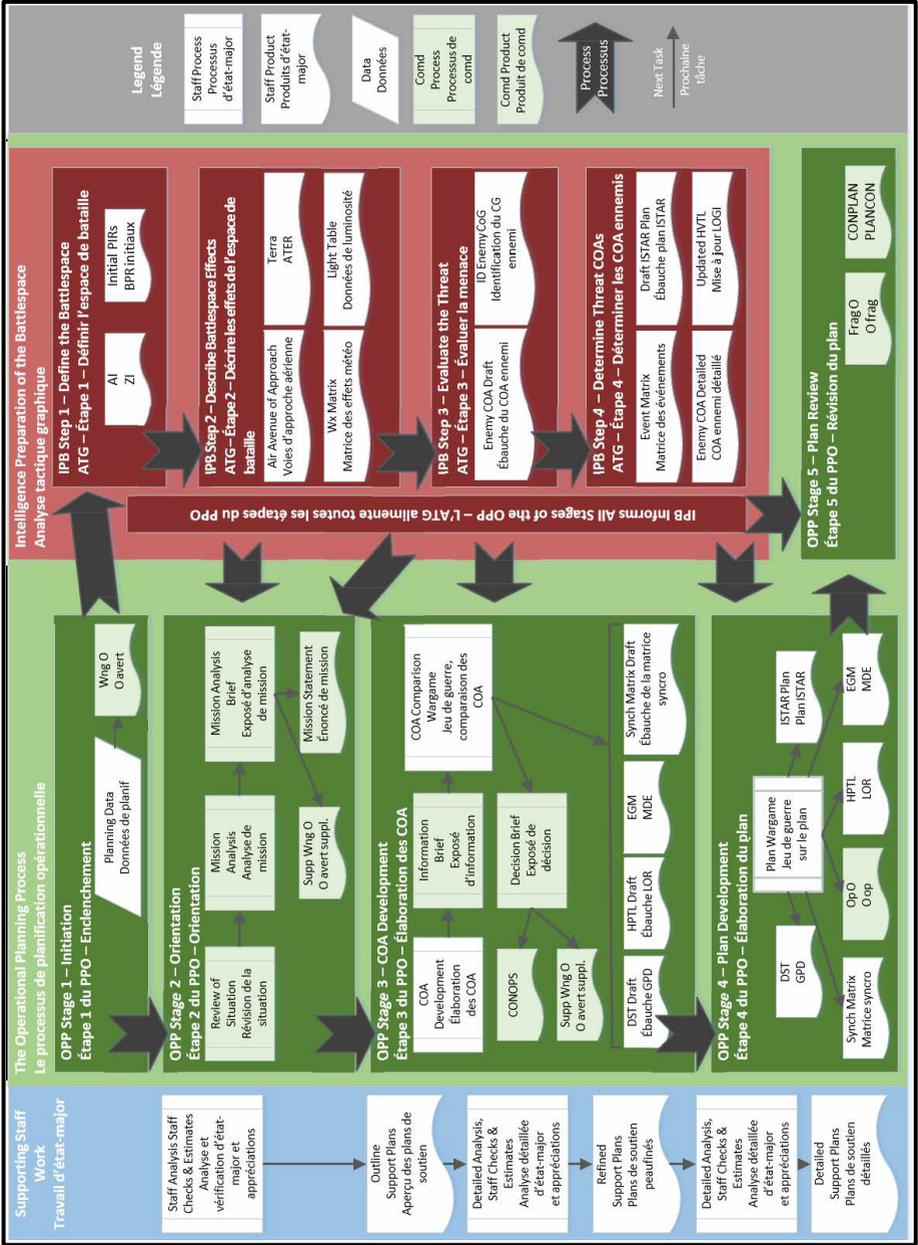
Le PPO comme cycle

L'expression « cycle du PPO » est souvent employée. Elle est bien choisie, car elle décrit l'un des aspects importants et l'une des forces inhérentes du PPO : il évolue continuellement. L'élaboration d'un plan et son exécution au moyen d'ordres constituent le point de départ ou le lancement d'un cycle du PPO permettant de faire face aux changements/lacunes, ou encore de profiter d'occasions qui se présentent.

Une note importante pour les planificateurs : ne jamais « s'amouracher de son plan ». Même s'il pouvait s'agir d'un très bon plan au moment de sa rédaction, il peut être nécessaire de le modifier radicalement à très court préavis.



L'affiche du PPO



Étapes du PPO (Cinq questions)

À chaque étape du PPO correspond une question générique (et des réponses) sur le problème et sa solution. Garder cette question à l'esprit aide à comprendre l'objet de chaque étape.

Étape un : Enclenchement

« Que se passe-t-il? »

On peut imaginer l'enclenchement comme une « sonnette d'alarme » ou « un éclair » qui déclenche le PPO. L'enclenchement correspond à la constatation collective que la situation a suffisamment changé pour créer un problème opérationnel qu'il faut analyser et résoudre. L'analyse et la résolution doivent se faire selon les étapes suivantes du PPO. L'enclenchement peut se produire de différentes façons qui sont traitées à la rubrique « *Étape un du PPO – Enclenchement* ». Note importante : Pour que l'enclenchement ait lieu en temps voulu, les planificateurs doivent toujours être au fait de l'évolution de la situation opérationnelle; le PPO ne prend pas fin avec l'émission des ordres.

Étape deux : Orientation

« Est-ce que je comprends le problème et les exigences relatives à la solution? »

L'orientation pourrait aussi s'appeler « compréhension », car une compréhension commune doit être le principal résultat de l'étape deux. Si l'on représentait le PPO sous forme humaine, l'orientation constituerait la tête, là où l'analyse et la compréhension ont lieu avant quoi que ce soit d'autre. Essayer une solution sans comprendre la nature du problème ni l'état final requis est une méthode non seulement inefficace, mais aussi potentiellement mortelle. Plusieurs activités ont lieu pendant l'orientation, la principale étant l'analyse de la mission, mais le but de tous les efforts, à ce stade du PPO, doit être la compréhension commune de plusieurs choses :

- Quelle est la nature du problème?
- Qu'est-ce qui cause le problème? (Répondre à cette question constitue la première étape du développement d'une solution.)
- Quels sont les facteurs, les conditions et les restrictions qui influenceront sur la situation tandis que l'on cherchera à résoudre le problème?
- Quel doit être le résultat de toute solution? (À quoi doit ressembler le succès?)
- Qu'attend-on exactement de nous, et quelle est la place de nos actions dans la situation globale? (Normalement exprimé sous la forme d'un énoncé de mission.)

Note importante : À l'étape de l'orientation, s'en tenir à une approche de type « liste de contrôle » ne permettra probablement pas d'acquiescer une bonne compréhension, surtout si la situation opérationnelle est complexe. Plusieurs méthodes ont été échelonnées pour analyser et comprendre la nature du problème et d'une solution; ces méthodes sont abordées dans la rubrique « *Étape deux du PPO – Orientation* ».

Étape trois : Développement des modes d'action

« *Quelles sont les solutions possibles au problème, et laquelle est la meilleure?* »

L'étape trois découle naturellement de la compréhension à laquelle on parvient à l'étape deux : Orientation. Quand vous connaissez la nature du problème ainsi que les exigences auxquelles doit satisfaire toute solution, il est temps de commencer à développer différentes options pour parvenir à la solution. Chaque option de solution est appelée un mode d'action (MA); il s'agit d'une théorie clairement définie qui procure les éléments essentiels d'une solution, mais qui n'est pas aussi détaillée qu'un plan doit l'être. Il faut comparer le mode d'action aux actions possibles de l'ennemi de même qu'aux restrictions et aux exigences influant sur une solution, puis il faut comparer tous les modes d'actions pour déterminer lequel doit être développé pour parvenir à un plan. À la rubrique « *Étape trois du PPO – Développement des modes d'action* », le jeu de guerre devient un puissant outil de planification permettant de visualiser et d'évaluer les modes d'actions.

Étape quatre : Élaboration du plan

« *Comment transformer la solution retenue en plan d'action?* »

L'étape quatre débute quand le commandant indique quel mode d'action proposé doit être transformé en plan à exécuter. Le cadre théorique formé par le mode d'action retenu est meublé par les détails requis pour que le mode d'action fonctionne dans la réalité. Si les étapes un à trois exigent une attention particulière de la part du commandant, l'élaboration du plan repose largement sur les épaules de l'état-major : analyse détaillée, appréciation d'état-major et peaufinage des différents plans constitutifs, comme l'appui-feu, le génie et les opérations d'information. Les jeux de guerre sont importants à l'étape quatre, à la fois pour coordonner les nombreux « éléments mobiles » du plan principal et pour élaborer les plans de contingence en découlant. Ces plans de contingence, appelés « *Écarts et suites* », sont expliqués dans la rubrique « *Étape quatre du PPO – Élaboration du plan* ».

Étape cinq: Révision du plan

« Mon plan est-il toujours pertinent? »

L'étape cinq est un rappel du fait que le PPO ne cesse jamais; chaque plan, qu'il concerne une opération en cours aujourd'hui ou qu'il s'agisse d'un plan de contingence pour l'avenir, doit être soupesé en fonction de la réalité changeante du problème qu'il doit résoudre. Le dicton « un plan ne survit jamais au premier contact avec l'ennemi » se révèle parfaitement exact dans le cas du PPO. Quand le cycle du PPO a produit un plan, le commandant et l'état-major doivent en suivre la progression, décider s'il reste pertinent et efficace, et apporter les changements requis. Ces changements pourraient être légers, comme une modification du calendrier, ou importants, comme le déclenchement d'un nouveau cycle du PPO pour générer un tout nouveau plan. Ce processus est décrit dans la rubrique « Étape cinq du PPO – Révision du Plan ».

Système de soutien au commandement et le PPO

La suite d'outils numérisés du système de soutien au commandement de la force terrestre (SSCFT) est utilisée pour appuyer le PPO au sein du quartier-général (QG).

Présentement, les fonctions primaires de l'outil numérisé de commandement et contrôle (C2) Battleview dans le cycle du PPO sont :

- Appuyer l'analyse du terrain à l'aide de la fonction TPOTATP (traits caractéristiques, passages, objectifs, terrain canalisant, approches, taux de progression, position clé et terrain vitaux);
- Fournir un soutien graphique pour la présentation des modes d'action;
- Fournir un soutien graphique pour la disposition courante de forces amies; et
- Appuyer les jeux de guerre en fournissant une représentation numérique de l'espace de combat et en permettant la saisie et la communication des résultats de chaque séance;

Le système de gestion de l'information tactique (SGIT) est utilisé pour :

- La gestion du rythme de bataille au sein du QG;
- Pour faciliter création et révision des documents de manière collaborative;
- Pour fournir le contrôle des versions de documents; et
- Pour faciliter la diffusion des documents au sein du QG et aux unités externes.

À mesure que les fonctionnalités des outils numérisés sont développées, le SSCFT offrira davantage de capacités en matière d'aide à la planification. On incite les planificateurs à chercher les meilleures façons d'intégrer ce système au PPO.

Aperçu de l'ATG et du PPO

Objet de l'ATG

L'analyse tactique graphique (ATG) vise principalement à fournir au commandant une évaluation continue des capacités et des points vulnérables de l'ennemi afin de déterminer les modes d'action de l'ennemi possibles dans toute situation donnée. Toutefois, l'ATG ne se concentre pas seulement sur l'adversaire; elle porte sur l'ensemble de l'environnement opérationnel. Noter le qualificatif « continue » : l'ATG est un cycle qui ne cesse jamais de fournir de l'information au PPO. En cernant les MA de l'ennemi possibles, l'ATG permet au commandant d'élaborer des MA des forces amies efficaces et de prendre des décisions cruciales quant à sa manœuvre et à l'utilisation de ses ressources. L'ATG est un sujet complexe devant être étudié à part; le présent chapitre n'est qu'un précis visant à aider les planificateurs. Même si le cycle du renseignement est toujours en œuvre, pour les besoins de ce manuel, nous considérerons que l'ATG est mise en branle au début de l'étape de l'enclenchement du PPO.

La préparation renseignement de l'espace opérationnel (PREO) est adaptée pour considérer les facteurs de « terrain humain ».

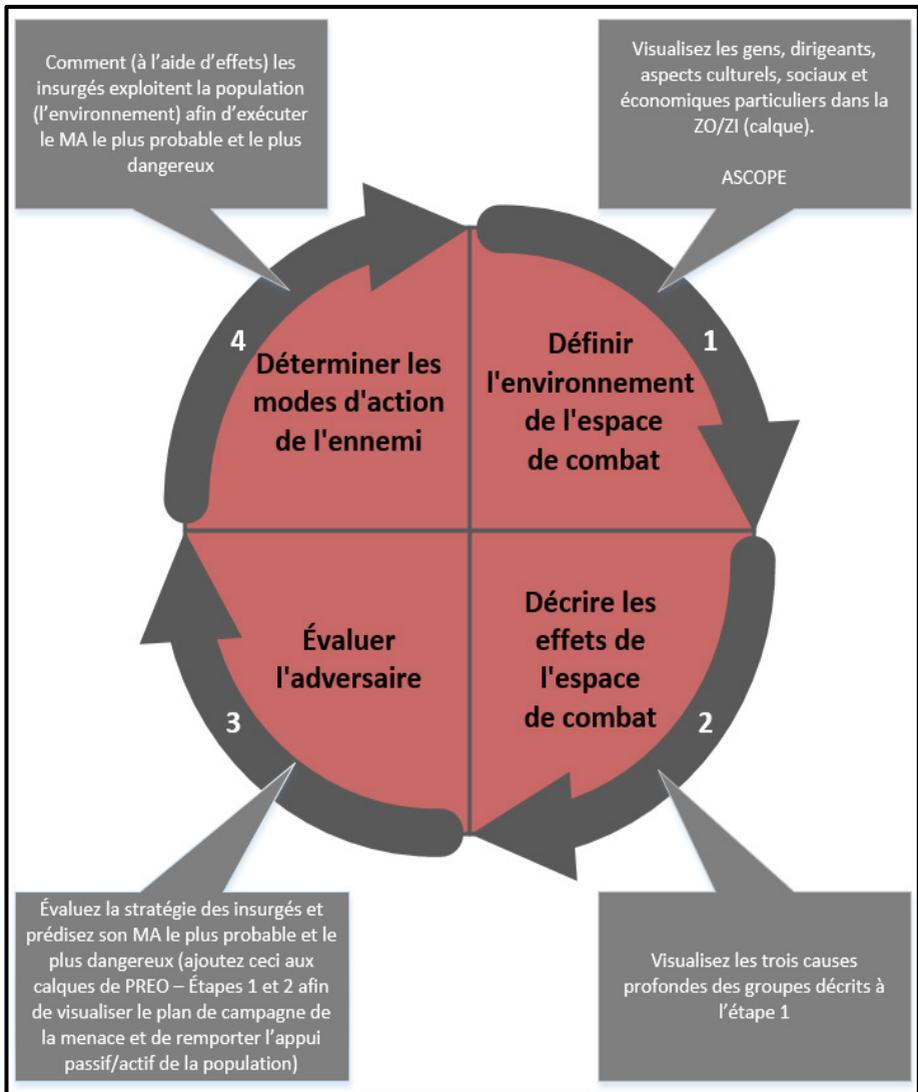
Les éléments de l'ATG

L'ATG porte sur l'ennemi, les conditions météorologiques (incluant la luminosité) et le terrain, dans la mesure où celui-ci influe sur les opérations. Actuellement, cette analyse inclut de plus en plus le « terrain humain » et les facteurs civiles dans la zone d'opérations (ZO), et la zone d'intérêt (ZI). Il s'agit de tous les aspects de l'existence humaine susceptibles d'avoir un certain impact sur les opérations. L'ATG comporte quatre étapes (exécutées selon un mode cyclique) :

- Étape un : Définir l'environnement de l'espace de combat;
- Étape deux : Décrire les effets de l'espace de combat;
- Étape trois : Évaluer l'adversaire; et
- Étape quatre : Déterminer les modes d'action de l'ennemi.

Les étapes de l'ATG

Même si le schéma représente un cycle, l'ATG comporte un ordre bien nécessaire. L'étape un doit être achevée avant que l'on puisse passer aux étapes deux et trois. Les étapes deux et trois peuvent être effectuées à la suite ou simultanément. Les trois premières étapes doivent être achevées avant le début de l'étape quatre.



Méthodologie ASCOPE

Le processus de l'ATG est adapté de façon continue dans le cas d'une menace asymétrique qui bénéficie aussi du soutien du pays hôte (HNS) pour faire partie de la PREO pour les facteurs de « terrain humain » utilisant la méthode ASCOPE :

- **A**rea (zones);
- **S**tructures;
- **C**apacités;
- **O**rganisations;
- **P**opulation; et
- **É**vénements.

Zones (Areas)

Effectuez l'analyse du terrain selon une perspective civile :

- Zones tribales;
- Limites des groupes religieux;
- Limites politiques;
- Enclaves sociales;
- Enclaves criminelles;
- Itinéraires commerciaux;
- Centres gouvernementaux;
- Régions agricoles, minières et de main-d'œuvre;
- Centres policiers;
- Centres militaires; et
- Camps provisoires pour personnes déplacées.

NOTE

Les limites opérationnelles ne se limitent pas aux caractéristiques physiques discernables

Structures

Il faut prendre en considération comment l'emplacement, la fonction et les capacités d'une structure peuvent appuyer ou entraver les opérations. Considérer des cibles rentables classiques :

- Ponts;
- Tours de télécommunications; et
- Centrales électriques et barrages hydro-électriques.

Considérer les sites internationaux et locaux importants :

- Églises et mosquées;
- Bibliothèques nationales;
- Hôpitaux;
- Cimetières;
- Ruines historiques; et
- Sites religieux, aires culturelles, et autres sites protégés

NOTE

Le pays hôte est le mieux en mesure d'influer sur les opérations (engagements) de la coalition quant à ces structures

Considérer les sites pratiques :

- Prisons;
- Entrepôts;
- Matières industrielles toxiques; et
- Station de télédiffusion et de radiodiffusion, ateliers d'imprimerie, etc.

Capacités

Le SWEAT-MS est un outil pratique pour évaluer les capacités :

- **Sewer** (égouts) – Gouvernement local (maire et membres du conseil);
- **Water** (eau) – Chefs tribaux (historique – depuis des centaines d'années, les chefs tribaux contrôlent et protègent les puits);
- **Electricity** (électricité) – Ingénieur municipal;
- **Academic** (éducation) – Gouvernement et imams;
- **Trash** (déchets) – Entreprise privée (marchands locaux);
- **Medical** (services médicaux) – Médecins tribaux; et
- **Security** (sécurité) – Police, milices tribal.

Organisations

Considérez tous les groupes et institutions non militaires (culturels, sociaux, religieux) dans la ZO :

- Tribus;
- Ailes politiques des groupes d'insurgés;
- Équipe provinciale de reconstruction (EPR);
- Organisations non gouvernementales (ONG);
- Secteur privé (entreprises);
- Comité international de la Croix-Rouge (CICR);
- Autres ministères;
- Sous-traitants; et
- Médias (télévision, radio, journaux, revues, Internet, etc.).

Population

Tout le personnel non militaire que les forces militaires croisent dans la ZO:

- Chefs de conseils municipaux;
- Imams/religieux;
- Professionnels, classe moyenne/marchands;
- Personnes déplacées ou « squatteurs »;
- Sources/contacts;
- Cheikhs, chefs de tribu;
- Ouvriers; et
- Fermiers.

NOTE

Inclure la façon dont ces gens communiquent. Ceci est important dans le cadre des messages d'opérations d'information (OI), autant des forces amies que de l'ennemi

Événements

Ce sont des activités courantes, cycliques, planifiées ou spontanées qui affectent sensiblement les organisations, la population et les opérations militaires :

- Élections nationales;
- Anniversaires (Jour de l'indépendance, etc.);
- Carnavals/Ramadan (religieux);
- Funérailles;
- Rassemblements politiques; et
- Les fêtes ou congés statutaires (Célébrées suivant les calendriers lunaires et solaires).

NOTE

N'oubliez pas de localiser les événements... Les événements n'ont pas nécessairement la même signification/pertinence ailleurs dans la ZO.

Méthodologie PMESII

B-GL-300-001/FP-002, Opérations terrestres fait allusion à l'emploi de la méthodologie PMESII :

- **P**olitique
- **M**ilitaire
- **É**conomique
- **S**ocial
- **I**nfrastructure
- **I**nformation

La méthodologie PMESII est aussi utilisée dans la doctrine américaine.

Produits de l'ATG

Le tableau suivant présente une vue de l'ATG basée sur une opération manœuvrière conventionnelle.

ATG

Étapes ATG	Activités	Produits	Remarques
<i>Définir l'environnement de l'espace de combat</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer les limites de la ZO et ZI • Caractéristiques physiques de l'environnement • Terrain humain 	<ul style="list-style-type: none"> • Calque de la ZO • Calque de la ZI • Calque des données démographiques 	<ul style="list-style-type: none"> • ZO assignée normalement par le QG supérieurs • ZI (Bon) : 12-24 heures • ZI (Bde) : 24-72 heures
<i>Décrire les effets de l'espace de combat</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse du terrain (TPOTAPT) • Effets des conditions météo • Luminosité 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse TPOTAPT achevé • Matrice des effets météo • Tableau des données de luminosité 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe l'orientation et développement des MA (le terrain, la météo et la luminosité influence aussi les forces amis)
<i>Évaluer l'adversaire</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer la doctrine/TTP de l'adversaire • Analyser les ORBAT de l'adversaire • Voir la situation du point de vue de l'adversaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Gabarits de situation • LOGI • Tactiques de l'adversaire (effort principal) • ORBAT de l'adversaire • Mise à jour du renseignement 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe l'orientation et développement des MA • Indique les capacités et les vulnérabilités de l'adversaire
<i>Déterminer les modes d'action ennemie</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer les MA de l'ennemi possible • Synthèse des gabarits de situation avec les MCOO et conditions météo 	<ul style="list-style-type: none"> • MA de l'ennemi le plus probable et le plus dangereux • Gabarit des événements • Lignes de phases temporelles • NAI and TAI • Matrice des événements 	<ul style="list-style-type: none"> • Base du calendrier ennemi pour les jeux de guerre • Guide pour le plan de recherche du renseignement, le plan ISTAR, la LOGI, et la MDE

Le Commandant au cours de l'ATG

Au cours de l'ATG, le rôle principal du commandant est d'orienter l'effort de recherche du renseignement en fonction de son analyse initiale et des besoins essentiels du commandant en information (BECI) établis à l'étape de l'enclenchement du PPO. Il doit continuer à façonner l'ATG tout au long du cycle du PPO en précisant ses BECI. Si le commandant décide de modifier son plan (p. ex., de mettre en œuvre l'option de contingence ou l'opération subséquente), ses besoins en information changent.

L'état-major au cours de l'ATG

Bien que les produits de l'ATG puissent être utilisés par tous les membres de l'état-major de planification au cours du PPO, le déroulement de l'ATG est entre les mains du bureau G2. Les planificateurs n'appartenant pas à ce bureau se fient largement aux produits de l'ATG pour documenter leur analyse et leurs actions à chaque étape du PPO. L'exécution des jeux de guerre, de la matrice de synchronisation, du gabarit de prise de décision (GPD), de la matrice directrice des effets (MDE), et l'élaboration d'options de contingence et d'opérations subséquentes reposent sur les résultats du processus d'ATG. Plus particulièrement, les constantes mises à jour du renseignement permettent de répondre à la question suivante : « La situation a-t-elle changé, et devons-nous modifier notre plan? ».

Gabarits et produits de l'ATG

Il existe un nombre de produits qui découle de l'ATG dont l'état-major doit maîtriser. L'analyse effectuée lors des étapes 2 and 3 permet d'élaborer les produits lors du développement des modes d'actions à l'étape 4.

- **Matrice des événements.** Cette matrice indique les points de décisions ennemies par rapport au terrain et aux facteurs temporelles.

MATRICE DES ÉVÈNEMENTS													
Ex/Op :													
Formation :													
Période couverte :													
Série	Pri	NAI	Location	ZIPR	BPR	Indicateurs commun	Indicateurs qui aide à confirmer la menace				Heure		Remarques
							MA 1	MA 2	MA 3	Autre MA	plus tôt	plus tard	
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)	(i)	(j)	(k)	(l)	(m)	(n)
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													

- **Besoins de recherche.** Il revient au G2 de gérer les besoins de recherche au nom du commandant. Selon les besoins en information, le G2 détermine les renseignements bruts et les indices de combat devant être recherchés pour répondre aux BPR. L'établissement des besoins de recherche sert à l'élaboration du plan de recherche.

<p align="center"><u>Matrice d'événements</u></p> <p>Utilisée pour déterminer quel MA l'ennemi va employer</p> <p>Se concentre sur les NAI</p> <p>C'est un outil du renseignement, pas un produit</p> <p>Non diffusée et employée seulement par le G2</p>	<p align="center"><u>Plan de recherche du renseignement</u></p> <p>Utilisé pour gérer l'énorme quantité d'information requis pour appuyer le cmdt</p> <p>Se concentre sur les BPR/BR</p> <p>C'est un produit du renseignement, normalement SECRET</p> <p>Diffusé sur le réseau de renseignement seulement</p>	<p align="center"><u>Matrice ISTAR</u></p> <p>Utilisée pour gérer et coordonner l'effort de cueillette de l'ISTAR</p> <p>Se concentre sur la NAI</p> <p>C'est un produit d'opérations/du renseignement et un SOUS-ÉLÉMENT du plan de recherche du renseignement</p> <p>Diffusée au sein de l'unité/la formation</p>
---	--	--

- **Plan de recherche.** Le plan de recherche est essentiel aux fins de l'élaboration du plan ISTAR et constitue un élément fondamental du ciblage. Comme on s'attend généralement à ce qu'il y ait plus de cibles que de capteurs et de tireurs (ce n'est pas toujours le cas dans les espaces de combat de faible intensité), la recherche se fait à l'appui des éléments « prise de décision » et « découverte » du processus de ciblage. Pour la recherche, les priorités sont établies en fonction des directives du commandant, puis traduites dans le plan de recherche. L'estimé de collection est basé sur les besoins prioritaires en renseignements (BPR) du commandant.

PLAN DE RECHERCHE DU RENSEIGNEMENT																	
Ex/Op :																	
Formation :																	
Période couverte :																	
Série	Pri	Z/PR	BPR	Indicateurs commun	Sources externes (RFI)			Sources intégrales (ISTAR et tâches coll)				Heure		Rapports	NAI	Location	Remarques
					QG Sup	Flanc gauche	Flanc droit	Unité 1	Unité 2	Unité 3	Unité 4	Plus tôt	Plus tard				
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)	(i)	(j)	(k)	(l)	(m)	(n)	(o)	(p)	(q)	(r)
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	

- **Plan ISTAR.** Le plan ISTAR découle du plan de recherche. Il précise l'attribution des tâches aux capteurs, qui devront recueillir les données requises pour répondre aux besoins de recherche. Généralement, la matrice ISTAR est élaborée aux fins de la gestion des tâches attribuées aux ressources des capteurs. Toutefois, la gestion des capteurs est parfois assurée par l'attribution des tâches. Cette méthode est généralement employée aux niveaux stratégique et tactique : l'attribution des tâches devient alors le moyen principal de gérer les capteurs. Au niveau opérationnel, une approche mixte est utilisée pour que la recherche réponde aux BPR du commandant et pour permettre aux unités subordonnées d'obtenir le capteur dont elles ont besoin. Il importe d'élaborer un concept d'opération d'ISTAR dès le début du processus d'ATG. Cette tâche incombe habituellement au G2, qui consulte le G3 et le CC ISTAR. Le G2 devrait aussi gérer les besoins de recherche pour élaborer le concept d'opération d'ISTAR avec le centre de coordination des feux d'appui (CCFA), le centre de coordination de guerre électronique (CCGE) et le centre de coordination de l'espace aérien (CCEA), au minimum. Autant que possible, le concept ISTAR devrait être communiqué dans le compte rendu sur l'analyse de mission, mais il devrait être transmis au plus tard durant la séance d'information. Il devrait être un outil permettant de satisfaire aux BPR du commandant. Un bon plan prévoit l'utilisation de capteurs de zone étendue en premier lieu, puis de capteurs à bande étroite. Un bon plan fait le lien entre les BPR, le temps et le terrain, et décrit les priorités pour la répartition des capteurs. Il est facile d'imaginer que les risques de chevauchement des tâches prévues dans le plan de recherche et le plan ISTAR sont élevés. Pourtant, cela ne devrait pas se produire si une bonne coordination est assurée. L'appréciation qui est à la base du plan de recherche influe sur les éléments de l'appréciation qui aboutit à l'établissement du plan ISTAR. Toutefois, le plan de recherche doit essentiellement établir ce sur quoi la recherche doit porter tandis que le plan ISTAR doit être axé sur les ressources devant être allouées pour la mise en œuvre du plan de recherche. Les deux plans ne devraient pas se chevaucher si leur élaboration est coordonnée et synchronisée comme il se doit.

- Matrice ISTAR.** La matrice ISTAR est un outil de planification qui sert à assurer le suivi et la coordination des tâches liées à la recherche. Le CC ISTAR s'en sert généralement pour gérer l'attribution de capteurs en fonction des besoins. La matrice peut être transmise à des unités subordonnées, mais comme elle est constamment modifiée en cours de route, il est préférable de communiquer directement à l'unité concernée toute l'information sur les tâches qui s'y trouve.

MATRICE ISTAR												
Ex/Op :												
Formation :												
Période couverte :												
Série	NAI	Location	Description	Méthode	Indicateurs commun	Heure		Sources intégrales (ISTAR et tâches coll)				Remarques
						Plus tôt	Plus tard	Unité 1	Unité 2	Unité 3	Unité 4	
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)	(i)	(j)	(k)	(l)	(t)
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												

- Paragraphe sur l'ennemi de l'ordre d'opération.** Lorsqu'il est bien rédigé, le paragraphe qui porte sur l'ennemi renferme une bonne évaluation de la situation de l'ennemi dans la zone de responsabilité du renseignement (ZRR) de la brigade. Dans la mesure du possible, ce paragraphe devrait exposer les grandes lignes du MA de l'ennemi le plus probable et le plus dangereux. Il est aussi possible d'y ajouter les considérations liées à la présence de civils, au besoin.
- Annexe sur le renseignement.** Cette annexe renferme des lignes directrices pour les ressources du renseignement de la brigade. Elle doit donner un aperçu du concept du soutien du renseignement à l'opération en cours. S'il y a lieu, elle peut renfermer des renseignements pertinents sur l'ennemi, y compris sur les MA de l'ennemi, si ceux-ci n'ont pas été traités dans le paragraphe sur l'ennemi de l'ordre d'opération (O op). Cette annexe n'est pas un résumé du renseignement (INTSUM) ni une évaluation; par conséquent, le renseignement sur l'ennemi qui s'y trouve ne devrait servir qu'à informer les destinataires des faits qui leur permettront de comprendre le concept du renseignement. L'annexe sur le renseignement doit donner un aperçu des BPR du commandant. La nécessité de répondre aux BPR constitue la raison d'être de l'exécution des activités liées à la fonction de détection et des tâches du renseignement (y compris la recherche et l'exploitation);

l'information sur les BPR permet aux destinataires de comprendre le contexte et, donc, ce qui justifie que le commandant ait besoin du renseignement pour pouvoir prendre des décisions. L'annexe sur le renseignement doit rendre compte de tout changement touchant l'articulation et les tâches dans le contexte du renseignement.

- **LOGI.** La liste des objectifs de grande importance (LOGI) est un élément essentiel du processus d'ATG (ou de l'appréciation renseignement en général, au niveau de la formation et aux niveaux supérieurs). Le G3/G5 établit la liste des objectifs rentables (LOR) à partir de la LOGI, de concert avec le conseiller de l'artillerie.

LISTE DES OBJECTIFS RENTABLES

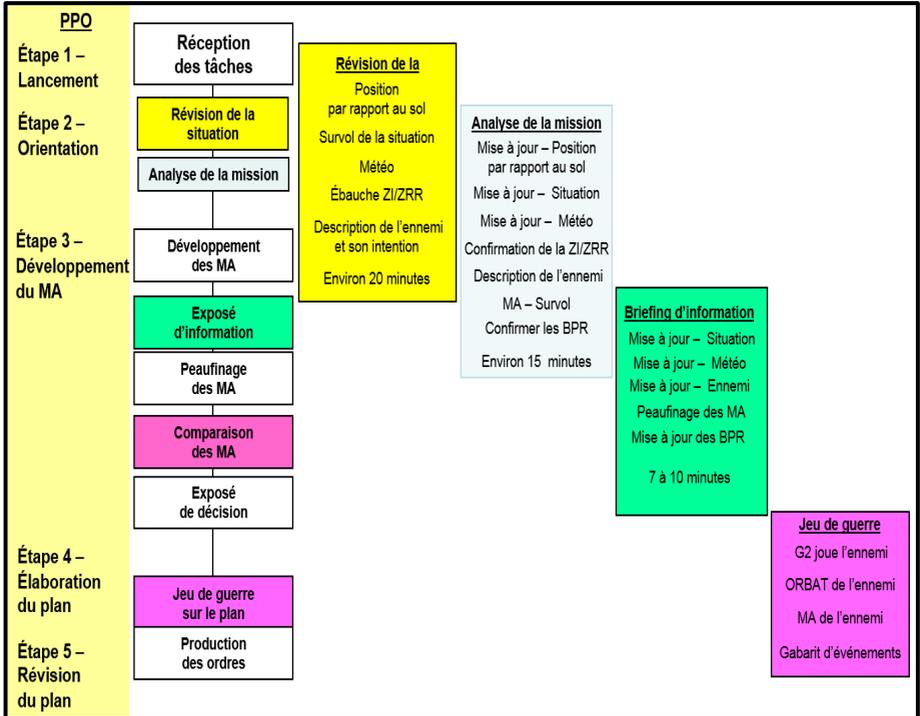
Ex/Op :

Formation :

Période couverte :

Catégorie d'objectifs	Classement d'objectifs	Objectifs	Remarques
Manoeuvre			
	Chars de combat	T-80/T-72	Indique ...
	VBL	BMP-2/BMP-1	Indique ...
Commandement			
	Véhicules de comd	MT-LB Comd 1V12	Indique l'emplacement d'un QG
Opérations d'Information			
	Reco	BRDM2, BMP-2, MT-LB	Indique les patrouilles de reco
	GÉ	BTR-PU	
	GÉ	MT-LB Comd 1V1	
Puissance de feu			
	GAD	2S3, BM-21	Indique l'effort principal de la Div
	GAA	2S5, 2A36, SS21	Indique l'effort principal de l'Armée
Protection			
	Reco CBRN	BRDM-RkH	Indiques l'utilisation potentiel guerre CBRN
	Antichars	9P148, MT-12	
	Défense aérienne	SA-8B, SA-6, SA-13	Indicates l'effort principale probable
Maintien en puissance			

- Soutien à l'élaboration de la matrice de synchronisation, du GPD et de la MDE.**
 Le G2 et son état-major doivent participer à l'élaboration de la matrice de synchronisation, du GPD et de la MDE. Les produits du renseignement, y compris la LOGI, servent à transmettre à l'état-major de planification l'information dont il a besoin pour établir des plans convenables qui sont fondés sur les facteurs liés au terrain et à la situation de l'ennemi.



Étape un du PPO – Enclenchement

Objet de l'enclenchement

L'enclenchement est la mise en branle du PPO et la réponse à la question générique « Que se passe-t-il? » L'enclenchement est un indice ou un avertissement à l'effet que la situation opérationnelle a changé (ou est susceptible de le faire). Ce changement est assez important pour que les plans existants ne soient plus pertinents; il faut donc les modifier ou en élaborer de nouveaux. L'évaluation initiale faite pendant l'enclenchement (souvent par le commandant seul) fournit la première indication relative au temps dont disposeront les planificateurs : la planification sera-t-elle délibérée ou s'agira-t-il d'une planification des réponses rapides? L'enclenchement est une « sonnette d'alarme » qui ordonne aux membres de l'état-major de planification de se regrouper pour amorcer le cycle du PPO. L'état final de l'enclenchement est atteint lorsque les QG subordonnés ont été alertés, quand le commandant et l'état-major sont concentrés sur le problème et quand la planification peut débiter au QG.

Éléments de l'enclenchement

L'enclenchement peut se produire de différentes façons :

- Réception d'un ordre d'avertissement (O avert) ou d'un O op verbal ou écrit d'un QG supérieur;
- Directive de planification émise par un commandant supérieur;
- Important changement dans la situation opérationnelle ou politique;
- Évaluation de la situation par le commandant; ou
- Risque ou occasion imprévus ou l'opportunité survient.

Après réception de l'avertissement initial, les activités suivantes ont lieu au QG:

- Procéder à une évaluation initiale de la situation, de la tâche, et de l'état final;
- Réunir les membres de l'équipe de planification de l'état-major et émettre les instructions de préparation du cycle du PPO;
- Établir la liaison avec les QG supérieurs, des flancs et subordonnés pour amorcer la circulation bidirectionnelle de l'information. (Envisager des planificateurs collaborateurs pour gagner du temps);
- Réunir les outils et les données de planification;
- Définir la menace;
- Envoyer des éléments de reco ou faire appel à d'autres systèmes de collecte d'info;
- Le commandant donne sa directive de planification initiale; et
- Un ordre d'avertissement préliminaire est transmis aux QG subordonnés.

Produits de l'enclenchement

- Ordre d'avert préliminaire transmis aux QG subordonnés (Ceux-ci doivent confirmer réception de cet ordre);
- Rythme de bataille du QG défini et bien compris par tout l'état-major;
- Système de liaison activé;
- Planificateurs collaborateurs intégrés à l'équipe de planification de l'état-major;
- Analyse tactique amorcée; et
- Directive de planification initiale du commandant émise. Elle peut être très brève et elle n'est habituellement émise qu'au sein du QG. Cette directive porte sur l'attribution de temps, les modifications apportées au PPO, les besoins initiaux en information, les besoins/restrictions de reconnaissance et les déplacements, ainsi que les tâches spéciales que l'état-major doit immédiatement commencer.

Le Commandant au cours de l'enclenchement

Le commandant a un rôle crucial au cours de l'enclenchement; en fait, il peut amorcer lui-même cette étape. Sa contribution la plus importante est son évaluation initiale de la situation, car celle-ci façonne l'ensemble du PPO, pour le meilleur ou pour le pire. La plupart des commandants font une appréciation mentale rapide, mais convoquent ensuite les membres clés de leur état-major (CEM, G2, G5) à une courte réunion afin de trouver des réponses à quelques questions clés :

- Quelle est ma tâche, dans les circonstances, et où se situe-t-elle?
- De combien de temps est-ce que je dispose, et quelles sont les étapes clés du calendrier à respecter?
- Qu'est-ce que l'état-major doit produire maintenant?
- Que sais-je de la situation générale (surtout de la menace), et quelle information me faut-il immédiatement?

Une fois que le commandant dispose de ces quelques réponses initiales, il émet au QG sa directive de planification initiale :

- La façon d'abrèger, si nécessaire, le PPO;
- La première estimation du temps alloué;
- Les officiers de liaison à dépêcher;
- Les activités de reconnaissance à commencer;
- Les mouvements autorisés; et
- Les autres tâches que le commandant ordonne à l'état-major d'exécuter

L'état-major au cours de l'enclenchement

Au cours de la première étape, le CEM et le G5 doivent organiser l'état-major rapidement et efficacement; le temps est habituellement compté. Note importante : se rappeler la vieille règle dite « un tiers et deux tiers » en matière de planification; ne pas consacrer plus du tiers du temps disponible à la planification à son niveau, afin que les subordonnés disposent des deux tiers du temps pour planifier à leur propre niveau. Même si cette proportion est parfois impossible à respecter, le principe à retenir est le suivant : faire rapidement participer ses QG subordonnés et leur accorder le plus de temps possible pour la planification. La planification collaborative est un moyen d'y parvenir. Pendant l'étape un, les activités de l'état-major sont les suivantes :

- Les membres de l'équipe de planification d'état-major se réunissent, normalement sous la gouverne du G5 (chaque branche du QG doit toujours disposer de planificateurs désignés prêts à participer rapidement au cycle du PPO);
- Le CEM ou le G5 expose le rythme de combat à l'équipe de planification et aux autres membres du QG et fait état de tout changement au PPO;
- Le commandant/CEM informe l'équipe de planification de la directive de planification initiale;
- Le G5 s'assure que tous les membres de l'équipe de planification sont présents et qu'ils savent ce qu'ils ont à faire, ce qui inclut les planificateurs collaborateurs et les officiers de liaison;
- Le G5 présente les ordres/ordres d'avertissements pertinents des supérieurs;
- Le G2 amorce l'analyse tactique graphique requise pour appuyer le PPO;
- Tout l'état-major de planification rassemble les cartes numériques et papier, l'imagerie, les rapports, les évaluations, les bases de données d'état-major, etc. Il convient d'afficher cette information (électroniquement ou physiquement) pour que les planificateurs puissent la consulter facilement;
- Tout l'état-major rassemble ses outils de planification (gabarit de prise de décision, matrice principale du G5, matrice d'indication des effets, calculateurs des rapports de force, des pertes en personnel, manœuvre tactique, etc.);
- Le G5 revoit la directive de planification initiale du commandant, puis rédige une ébauche d'ordre d'avertissement préliminaire à l'intention des QG subordonnés et la remet au CEM pour approbation et transmission; et
- Le personnel du G5/G3 confirme que les QG subordonnés ont accusé réception de l'ordre d'avertissement.

Gabarits et produits de l'enclenchement

Gabarit d'un order d'avertissement préliminaire

Ordre d'avertissement préliminaire

<i>Références</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Nom de l'opération • Références aux ordres du QG supérieur • Références aux produits cartographiques
<i>Situation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Brève description de la situation, incluant la menace • Hypothèses et restrictions • Intention des autorités supérieures (contexte de planification)
<i>Mission probable</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Énoncé de la mission probable
<i>Exécution</i>	<p>Grandes lignes de l'exécution, incluant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intention du commandant immédiat • Articulation probable (incluant le regroupement requis immédiatement) • Tâches probables • Horaire clé (reconnaissance, ordres, exposés, etc.) • Besoins immédiats en information
<i>Soutien logistique</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Planification et/ou activités de maintien en puissance qui doivent commencer immédiatement
<i>Commandement et transmission</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports de commandement probables • Points de contact • Instructions spéciales en matière de communications
<i>Aperçu</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Instructions relative à l'aperçu

Étape 1

Étape deux du PPO – Orientation

Objet de l'orientation

L'étape deux, appelée « orientation », permet de répondre à la question générique suivante : « Est-ce que je comprends le problème et les exigences relatives à la solution? » L'orientation vise à faire en sorte que le commandant et l'état-major perçoivent de la même façon l'objectif de la force et les conditions dans lesquelles elle devra opérer. Cela englobe les aspects suivants :

- Saisir les complexités de l'environnement opérationnel qui influenceront sur l'opération;
- Nature du problème à résoudre et intention/directives des commandants supérieurs;
- Conditions de succès (« à quoi doit ressembler le succès? »);
- Gamme complète des tâches à exécuter pour parvenir à ce succès; et
- Énoncé clair de la mission.

Le terme « orientation » suggère l'importance de cette étape qui consiste à diriger ou à orienter l'effort de planification dans une direction générale en particulier. Note importante à l'intention des planificateurs : Le temps consacré à bien comprendre l'environnement opérationnel et la situation est bien investi, surtout dans le cas d'opérations de contre-insurrection (COIN) ou de tâches de stabilisation dans lesquelles plusieurs facteurs et intervenants non militaires peuvent avoir une grande importance. Sans analyse ni réflexion de qualité, le rôle et l'importance de certains facteurs pourraient n'apparaître clairement que trop tard. L'orientation ne doit pas se réduire à une simple « liste de contrôle » mécanique.

Éléments de l'orientation

Au niveau tactique, l'orientation s'articule autour du processus d'analyse de la mission décrit ci-après. Chaque composant est ensuite décrit en détail au fil du chapitre. Avant d'aborder l'analyse de la mission, le commandant et l'état-major doivent mettre du temps et des efforts pour comprendre l'environnement opérationnel et la situation dans laquelle ils se trouvent. Il convient de rappeler que, souvent, la meilleure source d'information à cet égard se trouve au sein des unités subordonnées.

Composante	Objet
<i>Examen de la situation</i>	Revoir tous les facteurs/conditions influant l'ATG
<i>Hypothèse</i>	Assurer la source/validité/nécessité des hypothèses
<i>Analyse de la mission</i>	Reformuler l'énoncé de mission d'après l'analyse
<i>Énoncé de mission</i>	Guider l'ensemble du cycle du PPO

Étape 2

Examen de la situation

Selon la portée et la complexité de la situation à laquelle font face les planificateurs, un examen de cette situation peut comprendre ce qui suit :

- Résultats de l'ATG jusqu'ici (le renseignement évolue tout au long du PPO);
- Temps et espace;
- Situation politique, au pays comme dans le pays hôte;
- Le terrain humain : structures culturelles/sociales/économiques/nature de l'activité;
- Forces amies sous notre contrôle ou pouvant nous appuyer (points forts/faibles);
- Notre situation sur le plan du maintien en puissance; et
- Notre situation sur les plans du commandement, du contrôle et des communications.

Hypothèses

À ce stade, le commandant et son état-major peuvent devoir poser certaines hypothèses pour faire avancer le processus de planification. **Les hypothèses sont des suppositions concernant la situation actuelle ou future qui, à défaut de faits, sont présumées vraies.** Elles remplacent des faits nécessaires, mais non disponibles, et comblent les lacunes touchant la connaissance de la situation par le commandant et son état-major. L'hypothèse est judicieuse si elle passe le test de la validité et de la nécessité. Une hypothèse valide est une hypothèse qui est probablement vraie. La nécessité signifie qu'une supposition découle d'une exigence opérationnelle claire et évite d'avoir à chercher une réponse ailleurs. Les hypothèses ne servent pas à « évacuer » un problème opérationnel. La directive initiale émanant du QG supérieur comprendra probablement une liste d'hypothèses faites par le commandant ayant rédigé la directive (commandant immédiat). Si la validité de ces hypothèses change, le QG supérieur doit en aviser ses QG subordonnés; jusqu'à ce que cela se produise, il faut considérer les hypothèses comme des faits en ce qui concerne le processus de planification. Une fois les hypothèses émises/acceptées par le commandant, elles doivent être clairement indiquées aux subordonnées, ce qui se fait normalement dans la directive de planification du commandant.

Analyse de la mission

Le commandant est au centre de l'analyse de la mission; l'état-major doit l'aider et peut lui présenter des briefings de suivi, mais si le commandant ne dirige pas ce processus, il risque de ne pas parfaitement comprendre et façonner sa propre mission. Au cours de l'analyse de la mission, le commandant cherche à répondre à quatre questions clés menant à l'élaboration d'un énoncé de mission :

- **Intention des supérieurs** : Quelle est l'intention de mes supérieurs et comment puis-je soutenir cette intention?
- **Tâches assignées et implicites** : Quelles tâches me faut-il accomplir pour remplir ma mission?
- **Contraintes/restrictions** : Quelles contraintes limitent ma liberté d'action?
- **Changement dans la situation** : La situation a-t-elle changé au point où il est nécessaire d'adapter la planification?

Chaque étape de l'analyse de la mission permet de répondre à une de ces questions. Le résultat final est l'énoncé de la mission du commandant, telle qu'il la comprend. Cet énoncé de mission dicte le reste du PPO.

NOTE

Il est bon de s'assurer que le commandant immédiat approuve l'énoncé de mission.

Intentions des commandants supérieurs

Quelle est l'intention de mes supérieurs, et comment puis-je appuyer cette intention?

Examiner les points suivants :

- **Intention du commandant supérieur** (à deux niveaux plus haut : commandant de la force opérationnelle interarmées/commandant du corps d'armée pour un groupe-brigade).
- **Intention et concept d'opération du commandant immédiat** (un niveau plus haut : commandant de la FOI/commandant de division pour un groupe-brigade).

Déductions d'après les concepts des commandants supérieur/immédiat :

- Comment l'intention du commandant supérieur influe sur son plan et, par conséquent, sur le vôtre;
- Comment vos actions s'intègrent à l'intention du commandant supérieur;
- Comment le commandant immédiat entend livrer bataille et comment vos actions contribueront à l'état final et aux critères de succès;
- À quel point le commandant immédiat dépendra de vous en ce qui concerne l'effort principal, et ce que vous devez faire dans ce contexte; et
- Comment vos actions doivent être liées à ceux d'autres éléments de la force et comment les appuyer.

Ne faites pas simplement « couper-coller » les intentions et les concepts du commandant supérieur/immédiat dans votre ordre; il faut consacrer du temps et des

efforts à l'analyse et à la compréhension des intentions et des concepts avant d'aller plus loin dans l'étape de l'orientation.

Tâches assignées et implicites

Quelles tâches dois-je accomplir pour remplir ma mission?

Cette étape de l'analyse de mission consiste à examiner les tâches assignées et implicites, puis à déterminer la tâche essentielle probable. Ces tâches constituent le cadre d'élaboration subséquent du mode d'action de forces amies.

- **Tâches assignées** : Tâches qui vous ont été explicitement confiées par votre commandant immédiat, dans ses ordres. Ces tâches sont exprimées par des verbes d'action de mission et de tâche.
- **Tâches implicites** : Tâches ressortant de l'analyse des tâches assignées, de l'intention et du concept d'opération (CONOP) du commandant immédiat. Il peut s'agir de tâches dont l'exécution met en place les conditions voulues pour accomplir une tâche assignée, pour soutenir l'effort principal du commandant immédiat ou pour mener d'autres activités exigeant l'attribution de ressources et d'efforts, mais ces tâches implicites ne vous sont pas spécifiquement imposées par le commandant immédiat. Par exemple, la tâche assignée consistant à prendre un objectif de l'autre côté d'une coupure humide peut exiger certaines tâches implicites : aménager un site de franchissement, occuper une tête de pont ou appuyer le passage de lignes par une force de deuxième échelon.
- **Tâche essentielle** : Idéalement, on peut analyser la liste des tâches assignées et implicites afin de parvenir à isoler une seule tâche essentielle, soit l'activité cruciale que votre unité ou formation doit accomplir pour garantir le succès de la mission; cette tâche est probablement étroitement liée à l'effort principal. La tâche essentielle constitue le fondement de l'énoncé de mission.

Contraintes et restrictions

Quelles contraintes limitent ma liberté d'action?

Les contraintes et les restrictions sont parfois désignées par le terme « limites ».

- **Les contraintes** sont les choses qu'il **faut faire** : maintenir une équipe de combat en réserve; maintenir un détachement de protection d'ouvrage à destruction réservée pendant les phases 2 à 4; se trouver à l'écart de la ligne HOTDOG à 24 h 00, etc. Comme il vous faut consacrer des ressources, du temps et des efforts à l'accomplissement de ces tâches, votre liberté d'action (et donc, votre liberté de planification) est limitée.

- **Les restrictions** sont des choses que vous **ne pouvez pas faire** : pas de déplacement à l'avant de la ligne « X »; pas d'appui aérien rapproché (AAR) dans le district « Y », etc. Cela signifie que certaines activités vous sont interdites, ce qui représente une nouvelle restriction de votre liberté d'action. Les contraintes et les restrictions peuvent ne pas toujours être imposées par les commandants immédiats; elles peuvent en effet découler de la situation locale ou des capacités de vos forces.

Sources types de contraintes et de restrictions :

- Ordres des supérieurs;
- Temps et espace;
- Ressources;
- Degré acceptable de risque;
- Capacité de maintien en puissance;
- Règles d'engagement; et
- Situation politique (nationale ou locale).

Il faut toujours chercher des moyens légitimes et pratiques de surmonter les contraintes et les restrictions, mais si cela est impossible, il faut éviter d'élaborer un mode d'action en contradiction avec elles.

Changement de la situation

La situation a-t-elle changé au point où il est nécessaire d'adapter la planification?

Cette partie de l'analyse de mission est souvent négligée. La raison pour laquelle on pose cette question est très simple : si le plan ne reflète pas fidèlement la situation et le problème, il est probablement inutile, voire dangereux. Pour s'assurer que le plan corresponde bien à la réalité, le commandant (aidé de son état-major) doit constamment évaluer la situation. Si celle-ci a changé (p. ex, en cas de menace imprévue ou d'occasion soudaine), une décision de modification doit être prise. Une décision de modification peut :

- Redistribuer les ressources;
- Changer le concept de l'opération (emploi des réserves, effort principal, etc.); et
- Changer la mission proprement dite.

Il faut se poser cette question au début de l'analyse de mission, **puis au cours du PPO et pendant l'opération même**. Au sein de l'équipe de planification de l'état-major, la connaissance de la situation peut être maintenue comme suit :

- Bonne orientation de l'état-major;
- Inclusion dans l'équipe d'un membre du G3 pour maintenir le lien avec les opérations en cours;
- Utilisation efficace des officiers de liaison affectés à/par votre QG; et
- Intégration de planificateurs collaborateurs provenant de QG subordonnés.

Modifier un plan n'est pas reconnaître un échec. **L'échec se produit si le plan ne correspond plus à la réalité.**

Énoncé de mission

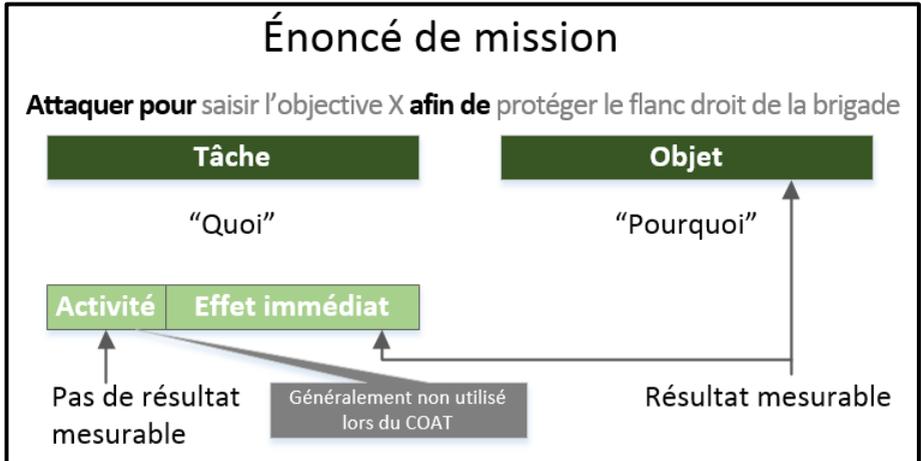
Que faut-il faire, et pourquoi?

D'après les résultats de l'analyse de mission, le commandant doit communiquer un énoncé de mission « reformulé » reflétant sa compréhension de la situation. Certains commandants peuvent demander à leur état-major de rédiger l'ébauche d'un énoncé de mission reformulé, mais la mission relève personnellement du commandant. L'énoncé de mission reformulé doit permettre d'atteindre l'état final voulu par le commandant (et doit normalement contribuer à l'état final souhaité par le commandant immédiat). L'énoncé de mission comporte deux parties principales : la tâche et l'objet unificateur.

- **Tâche** : Le volet « tâche » répond à la question « Que faut-il faire? » La tâche précise toujours l'effet clé que le commandant immédiat exige, et elle découle habituellement de la tâche essentielle. Cet effet doit avoir un résultat mesurable. Il est normalement exprimé par un seul verbe approuvé associé à la mission (saisir, dégager, interdire, etc.). Au besoin, la tâche peut aussi inclure un terme décrivant l'activité requise pour générer l'effet recherché « attaquer pour saisir », etc.). Ces descriptions de tâche plus complexes, en deux parties, ne sont pas courantes dans le contexte du COAT.
- **Objet unificateur** : Le volet « objet unificateur » répond à la question « Pourquoi? ». Il doit contenir assez d'information pour guider les actions d'un subordonné si la situation change au point où la tâche initiale n'est plus pertinente. L'objet unificateur renferme normalement un seul verbe, comme « créer les conditions pour » ou « permettre le passage des lignes vers l'avant ». Habituellement, l'objet unificateur reflète la façon dont les actions du commandant contribuent à l'état final souhaité par le commandant immédiat.

La tâche et l'objet unificateur sont normalement reliés par l'expression « afin de » ou « pour ». Normalement, l'énoncé de mission contient les renseignements suivants :

- **Qui** : « Le groupement tactique du 4 RCR doit... ».
- **Où** : « Saisir l'objectif TURTLE »
- **Quand** : « Au plus tard à 2300Z le 15 janvier 2010 »



Produits de l'orientation

Exposé de l'analyse de mission

L'exposé de l'analyse de mission est présenté à la fois au commandant et à l'état-major (membres de l'état-major choisis par le commandant). Cet exposé aide le commandant et l'état-major à se donner une vision commune de la nature de la mission et des résultats à obtenir. Si le commandant le juge utile, l'exposé de l'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. Cet exposé résume les directives, les décisions, les préoccupations initiales et décrit la mission, telle que perçue par le commandant. L'exposé vise à incorporer l'analyse de mission à la planification et à solliciter du commandant toute directive supplémentaire. Par suite de cet exposé, l'énoncé de mission est produit dans sa forme définitive, et la directive de planification du commandant est rédigée de façon à exprimer l'approbation par le commandant des orientations adoptées. Voir la rubrique « *Gabarit de l'exposé de l'analyse de mission* ».

Guide de planification du Commandant

Après l'exposé de l'analyse de mission, le commandant émet sa directive de planification en prévision de l'élaboration des modes d'action. Le guide de planification du commandant (GPC) est normalement présenté sous forme écrite, et elle peut être transmise aux unités subordonnées pour les orienter dans leur propre planification. Le contenu exact et le degré de détail sont définis par le commandant, mais en règle générale, le GPC inclut ce qui suit :

- Résultats de l'analyse de mission du commandant;
- Énoncé de mission et d'intention du commandant (et la relation avec l'intention du commandant supérieur);
- Confirmation de la zone d'opérations, de la zone d'influence et de la zone d'intérêt;
- La tâche essentielle de la mission;
- Les BECI;
- Instructions sur le développement des modes d'action (ennemis et amis), incluant les critères de comparaison ainsi que les points de décisions prévus;
- Le degré de risque acceptable au commandant;
- Direction pour les fonctions « Détection » (emplacement des dispositifs de surveillance, etc.), « Protection » (mesures de protection de la force, contre mobilité, etc.), et « Maintien en puissance » (quantités de matériel, réapprovisionnement, évacuation sanitaire, etc.);
- Direction pour la fonction de « Commandement » (regroupements/mouvement, reconnaissance, répétitions, etc.);
- Date et heure limites de promulgation de l'O op, ainsi que le format de l'ordre; et
- Autres renseignements selon les besoins (rapports de commandement, etc.).

Directive de planification du Chef d'état-major

Le GPC précise aux planificateurs l'orientation générale du commandant et donne l'orientation générale au QG. Une fois le GPC émis, le CEM doit fournir les instructions de coordination détaillées requises pour axer chaque élément de la « machine » du QG vers un effort commun et unifié, alors que le temps est probablement compté. Le but premier de cet effort est d'épauler le processus de prise de décision du commandant. Le CEM parvient à cette coordination en émettant une directive de planification du CEM au sein du QG (Rappelons que le CEM a déjà émis une directive initiale à l'étape de l'enclenchement). La directive de planification du CEM ne reproduit pas la totalité du GPC, mais elle peut constituer un « document de présentation » auquel sera joint le GPC. La présentation exacte et le mode d'émission varient d'un QG à l'autre, mais au minimum, le CEM doit fournir des directives sur ce qui suit :

- Organisation des tâches de l'état-major aux fins de planification (si elle diffère des IPO). Par exemple, l'état-major peut se scinder en différentes équipes de l'élaboration des MA;
- Rythme de bataille du QG;
- Horaire des exposés d'état-major/d'information/de décision, et des jeux de guerre;
- Horaire de présentation des ébauches de l'O avert et de l'O op et l'indication « au plus tard à » pour l'émission des exemplaires signés; et
- Instructions spéciales pour établir la liaison, pour les réseaux de communications et pour le déplacement du QG.

Ordre d'avertissement

Il s'agit d'un produit essentiel, mais parfois négligé, de l'*Étape deux du PPO – Orientation*. Il faut se rappeler qu'un O avert préliminaire a été envoyé aux unités subordonnées comme produit de l'*Étape un du PPO – Enclenchement*. Après l'orientation, un O avert plus détaillé doit être transmis le plus tôt possible; cet ordre confirme l'essentiel de l'information de l'O avert préliminaire et fournit aux unités subordonnées les derniers résultats de l'étape deux. Cet O avert permet aux unités subordonnées de commencer leur planification sans attendre de recevoir l'O op. Les O avert permettent de gagner du temps et de mener des activités simultanées; n'attendez pas de disposer de toute l'information avant de transmettre un O avert. On peut émettre autant d'O avert supplémentaires qu'il le faut. Voir la rubrique « *Gabarit de l'ordre d'avertissement détaillé* ».

NOTE

Les officiers de liaison et les planificateurs collaborateurs des unités subordonnées peuvent aider au processus des O avert en tenant leurs unités d'appartenance informées des résultats de la planification, mais leur présence n'élimine pas la nécessité de diffuser à temps des O avert clairs et suffisamment détaillés.

Orientation de l'état-major

L'objet de l'orientation d'état-major est de s'assurer que tous les membres de l'état-major comprennent les résultats obtenus à l'étape de l'orientation, surtout les résultats de l'analyse de mission. Si les membres de l'état-major ne sont pas tous sur la même longueur d'onde, l'effort de planification risque de manquer de cohésion. La façon dont se déroule l'orientation de l'état-major et les personnes à qui elle s'adresse peuvent varier; il n'y a pas de règles définies. Certains commandants n'intègrent que quelques membres de l'état-major à l'analyse de mission, tandis que d'autres en font participer beaucoup. Au sein d'un QG expérimenté et homogène, où l'ensemble de l'état-major assiste au briefing d'analyse de mission et examine la directive de planification du CEM, l'orientation de l'état-major peut s'avérer accessoire, voire inutile. Dans un nouveau QG ou en cas d'opération complexe ou mal connue, un exposé consacré à l'orientation de l'état-major peut être une nécessité. Le CEM doit déterminer si l'orientation de l'état-major est requise, le temps disponible étant alors un facteur clé.

Points à éclaircir

Vous n'aurez jamais toutes les réponses, ni une compréhension complète de toutes les réponses reçues. Chaque question posée à l'étape de l'orientation suscite d'autres questions sur « les points inconnus ». Chaque bureau de l'état-major doit donc constamment définir les points à éclaircir. Certains de ces points doivent être traités de façon officielle, sous forme de demandes de renseignements (RFI), surtout s'ils émanent du commandant, mais la plupart sont résolus grâce à un solide travail d'état-major : consultation de documents de référence, discussion avec d'autres états-majors, avec des officiers de liaison et avec des planificateurs subordonnés. Quand une réponse est obtenue, il faut la communiquer (clavardage, courriel, affichage sur le site SGIT, etc.) rapidement à ceux qui en ont besoin.

Autres approches d'analyse

Un des points forts du PPO est qu'il peut intégrer, à l'étape de l'orientation, diverses formes d'analyse. Même si l'analyse de mission demeurera probablement toujours la méthode principale au niveau tactique, il existe plusieurs autres approches permettant de comprendre l'environnement opérationnel, la nature du problème et les exigences qu'une solution doit respecter. Plusieurs de ces points sont décrits brièvement ci-après; des lectures plus approfondies sont requises pour bien saisir chacun des points. Individuellement ou collectivement, ces points peuvent compléter et étoffer le PPO, mais aucun ne saurait le remplacer. Ces systèmes sont essentiellement destinés à la conception d'une campagne, mais ils peuvent être utiles aux planificateurs, au niveau de la formation, évoluant dans un environnement complexe.

Approche exhaustive

L'approche exhaustive reconnaît que nous opérerons dans des environnements complexes, propices à la confusion et dans lesquels évoluent de nombreux « joueurs ». Souvent, aucune solution n'est possible à l'aide de seules forces militaires. Au lieu de cela, résoudre le problème exige le recours à un large éventail de compétences relevant de plusieurs ministères et services, ce qui permet d'attaquer le problème à sa racine. Une approche exhaustive cherche à intégrer tous les éléments de puissance et tous les services, militaires et civils, et à les harmoniser. Ensemble, ces capacités et ces activités visent à traiter les éléments et les complexités propres à un environnement et à atteindre des états finaux stratégiques et opérationnels durables. Par conséquent, l'approche exhaustive rassemble tous les éléments de puissance et les utilise pour activer tous les systèmes présents dans l'environnement. Mise en œuvre aux niveaux opérationnel et tactique, l'approche exhaustive prend la forme **d'opérations exhaustives** décrit en détail au chapitre 5 de la publication *B-GL-300-001/FP-002, Opérations terrestres*, faisant appel aux feux et aux activités d'influence générés par les forces, les ministères et les services participants.

L'approche exhaustive comporte trois éléments :

- **Thème unificateur** : axé sur les objectifs à long terme et les états finaux. Ce thème guide tous les efforts des participants. Pour le commandant, il aide à visualiser la manière dont ses opérations s'intègrent à la situation dans son ensemble;
- **Travail en collaboration** : Coordination des activités, des effets et des efforts de tous les participants ou « éléments de puissance » pour parvenir à l'état final prévu par le thème unificateur. Souvent, ces résultats découlent d'ententes verbales confirmées par une poignée de main ou d'invitations adressées à d'autres services pour qu'ils contribuent à l'étape de l'orientation. D'étroites relations humaines entre les participants constituent l'élément clé de la coordination; et
- **Réaction globale** : Ces activités et ces effets coordonnés au moyen du travail en collaboration sont ensuite appliqués à tous les acteurs et à tous les systèmes opérant dans cet environnement, dans le but d'atteindre l'état final prévu par le thème unificateur. Chaque action militaire tactique doit appuyer cette réaction, mais les militaires n'agissent pas seuls; dans certains cas, des éléments militaires et non militaires peuvent collaborer directement pour obtenir un effet.

Approche des opérations basée sur les effets

L'approche des opérations basée sur les effets (AOBE) se concentre surtout sur les effets qu'il faut générer et, ensuite, sur les activités requises pour produire ces effets. En termes simples, un effet est un résultat, ou une condition, qui modifiera la situation dans le sens souhaité. Pour générer l'effet désiré, il faut procéder à une activité (exigeant temps, ressources et effort). Tout comme l'approche exhaustive qu'elle appuie, l'AOBE reconnaît la complexité, l'ambiguïté et l'incertitude associées à l'environnement opérationnel probable. Elle met l'accent sur les facteurs humains dans l'espace de combat. L'AOBE s'intéresse d'abord à l'état final souhaité, puis revient vers l'arrière pour définir les objectifs requis pour parvenir à cet état final.

Pour chaque objectif, l'AOBE propose des effets qu'il faut générer afin d'atteindre cet objectif. Une fois les effets précisés, l'AOBE définit les activités requises pour entraîner les effets en question. La totalité du réseau des états finaux, des objectifs, des effets et des activités est liée au plan de campagne, ce qui garantit que les activités menées au niveau tactique contribuent au succès au niveau opérationnel. L'AOBE exige de bien comprendre tous les systèmes humains à l'œuvre dans l'espace de combat et de savoir comment il est possible d'agir sur chacun d'eux à l'aide des éléments de puissance. L'AOBE n'est pas une approche révolutionnaire; c'est une façon d'articuler des principes et des pratiques connus depuis longtemps et qui sous-tendent le commandement de mission et l'approche manœuvrière : état final, conditions de succès, objectifs et efforts précis requis pour atteindre ces objectifs.

L'Armée canadienne ne souscrit pas à un point de vue déterministe selon lequel les effets de ses activités sont entièrement prévisibles; elle reconnaît que même si toute activité génère des effets directs (ou « de premier ordre »), il se produit aussi des effets indirects, non intentionnels et de deuxième/troisième ordre. Pour traiter cet éventail d'effets, l'AOBE exige des critères de rendement (« Faisons-nous les choses de la bonne façon? ») et des critères d'efficacité (« Faisons-nous les bonnes choses? ») clairs.

Au niveau tactique, le recours à l'AOBE pendant l'orientation peut aider à comprendre des situations complexes et propices à la confusion. À son tour, cette compréhension aide à définir l'effet précisé dans l'énoncé de mission reformulé, et elle peut aussi aider le commandant à développer son GPC, car celui-ci établit l'état final, les objectifs ainsi que les effets que toute solution doit prendre en compte.

Concept systémique des opérations

La conception systémique des opérations (CSO) n'est pas une doctrine canadienne, mais elle découle des efforts des militaires israéliens pour comprendre leur environnement opérationnel dynamique et complexe. La CSO vise à faire face au phénomène du « problème malicieux », soit un problème complexe qui ne peut être résolu de manière linéaire parce que chaque solution tentée fait évoluer le problème. La CSO repose sur la théorie de la complexité, qui soutient que pour comprendre la nature d'un système complexe, il faut saisir la nature des nombreuses interconnexions variées existant entre les éléments du système et la façon dont ces interconnexions influent sur la forme et la logique du système. Comme l'approche exhaustive ou l'AOBE, la CSO ne remplace pas le PPO; elle l'alimente et l'oriente. Elle repose sur un ensemble de processus analytiques se renforçant mutuellement, appelés « discours », et permettant d'interpréter l'environnement, le problème et les exigences auxquelles une solution doit satisfaire. La CSO est un concept complexe qui peut constituer un sujet d'étude; toutefois, dans sa forme simplifiée, ses éléments sont les suivants :

- **La structuration du système** envisage l'environnement opérationnel comme un système comportant des parties (ou sous-systèmes) qui interagissent. La structuration du système aide les planificateurs à déterminer le « pourquoi » d'une opération ainsi que la nature et les limites de l'environnement opérationnel;
- **L'analyse du rival** porte sur le « rival », c'est-à-dire sur les forces et les organisations qui agissent (ensemble ou non) pour contrarier les objectifs de l'opération : de qui ou de quoi il s'agit, comment ils interagissent et quels sont leurs propres objectifs. Cette analyse permet de comprendre le système adverse, incluant ses points forts et ses faiblesses;
- **L'analyse du commandement** s'intéresse aux rapports de commandement et contrôle et à la structure des forces amies pour déterminer s'ils sont adaptés au problème et au système rival ou si un regroupement et une restructuration sont nécessaires. Cette analyse s'attarde particulièrement aux autres intervenants amis, comme de multiples organismes; et
- **L'analyse de la logistique** porte sur les capacités et les limites du système de maintien en puissance des forces amies et sur le caractère adéquat de ce système dans l'optique des opérations envisagées.

La structuration de l'opération fait en sorte que la CSO cesse de décrire le problème et ses défis pour s'attacher à décrire une solution. La structuration de l'opération examine l'état final à générer, les effets requis pour y parvenir (**effets opérationnels**), les grandes limites de temps et d'espace de l'opération et, enfin, la forme générale que doit prendre l'opération pour créer les effets qui contribueront à l'état final (formes de

la mission). Le produit final de la structuration de l'opération est l'orientation du développement des MA. Le reste du PPO se déroule de la façon habituelle.

L'analyse Strange

L'analyse Strange (d'après le Dr Joe Strange du USMC War College Quantico, qui l'a élaborée) n'est pas une doctrine canadienne, mais elle est souvent employée par les planificateurs opérationnels canadiens. Il s'agit d'un système d'analyse des centres de gravité (CG) visant à déterminer ce qui leur donne leurs forces et quelles peuvent être leurs faiblesses. L'analyse Strange examine les aspects suivants des CG :

- **Capacités cruciales** : Qu'est-ce que le CG peut faire? (Pourquoi est-ce un CG?) Au niveau tactique, il s'agit habituellement de sa capacité à générer un effet important : détruire, prendre, défendre, perturber, éveiller le soutien du public, empêcher l'ennemi d'accomplir quelque chose d'important, etc.;
- **Exigences cruciales** : De quoi ce CG a-t-il besoin pour que ses capacités cruciales soient efficaces? Conditions météo, renseignement, carburant, argent, soutien de la population? Sans cette exigence cruciale, le CG est fortement amoindri ou peut simplement cesser d'être un CG; et
- **Vulnérabilités cruciales** : Capacités ou éléments d'un CG qui constituent des points faibles ou des points de défaillance potentiels. Si une vulnérabilité cruciale est touchée ou neutralisée, cela élimine ou compromet une exigence cruciale et, donc, le CG. Dans des cas rares, une vulnérabilité cruciale peut agir à elle seule comme une « arme fatale » et entraîner la destruction du CG. Habituellement, plusieurs vulnérabilités doivent être attaquées pour qu'un CG soit détruit.

Exemple: Le CG de la défense ennemie est le groupe-compagnie qui occupe une position de combat surplombant notre seule voie d'approche possible, et ce groupe-compagnie est en mesure de nous empêcher de prendre notre objectif. Sa capacité cruciale est son aptitude à générer des tirs directs nourris pour perturber et détruire notre force d'attaque. Pour cette capacité, les exigences cruciales sont les systèmes d'armes à tir direct, le système de commandement et contrôle qui coordonne leur tir ainsi qu'un système efficace de ravitaillement en munitions. Le ravitaillement en munitions constitue une vulnérabilité cruciale; les munitions doivent être acheminées à pied, la nuit, le long d'un seul sentier. Si ce système de ravitaillement peut être détruit ou neutralisé, les systèmes d'armes à tir direct ne seront plus efficaces.

L'analyse Strange peut nous indiquer comment attaquer un CG de l'ennemi ou comment protéger notre propre CG. Cette analyse peut être employée à l'étape de l'orientation pour guider le développement du mode d'action en concentrant l'effort de planification sur le CG de l'ennemi tout en protégeant le nôtre.

Le Commandant au cours de l'orientation

Le commandant est au centre du processus d'orientation; l'orientation lui permet de saisir parfaitement la situation dans laquelle il se trouve, le problème qu'il doit résoudre et les ressources disponibles pour mettre en œuvre une solution. Sans cette compréhension, il risque de prendre des décisions « à l'aveuglette ». L'état-major doit aider le commandant, mais rien ne saurait remplacer l'engagement intellectuel et le pouvoir de motivation de ce dernier. Même si le commandant est l'ultime responsable du résultat de son analyse de mission, cela ne signifie pas qu'il domine les discussions devant mener à la compréhension de la situation. Face aux situations complexes qui sont le propre des environnements opérationnels modernes, la connaissance réelle du terrain est rarement le fait des commandants supérieurs, mais plutôt celui des commandants subordonnés, des habitants du pays hôte, voire des représentants d'organisations gouvernementales, organisations non gouvernementales et organisations privées. Cette connaissance de la situation doit être mise en commun au sein de l'état-major et parmi les commandants subordonnés et les planificateurs.

La connaissance que le commandant a acquise au cours de l'orientation ne peut jamais rester statique; elle évolue continuellement et est remise en question. La connaissance de la situation est renforcée par sa diffusion aux unités subordonnées, qui sont appelées à donner leurs impressions de première main. Quand le commandant a acquis cette connaissance, il peut formuler sa directive quant à la nature d'une solution et aux exigences que celle-ci doit remplir. Les éléments essentiels de cette directive sont les critères de développement et de comparaison des modes d'action des forces amis : ces critères façonnent les étapes restantes du PPO.

L'état-major au cours de l'orientation

Au cours de l'orientation, la tâche principale de l'état-major est d'appuyer l'évolution de la compréhension de la situation par le commandant, puis de s'assurer qu'il y adhère entièrement, de même que les unités subordonnées. Plus particulièrement, l'état-major doit parfaitement connaître les critères du commandant pour le développement et la comparaison des MA, car cela orientera ses travaux subséquents et évitera le travail inutile. À ce stade du PPO, tout le travail d'état-major doit contribuer à ces deux choses : le CEM doit s'assurer que toutes les énergies du QG sont dirigées dans le même sens. En particulier, tout l'état-major doit comprendre l'énoncé de mission et l'intention du commandant; ces deux points forment le cadre de son travail de planification.

Même si les activités précises de l'état-major varient d'un bureau à l'autre, le travail d'état-major doit inclure ce qui suit :

- Exécuter l'analyse tactique graphique;
- Recueillir de l'information et effectuer des appréciations pour appuyer l'examen de la situation. Ces appréciations servent à définir les capacités, restrictions, forces et vulnérabilités des troupes;
- Participer au processus d'analyse de mission du cmdt ou alimenter ce processus;
- Garder les QG supérieurs/flancs/subordonnés informés de la progression de la planification; et
- Cerner les points à éclaircir et résoudre ces questions.

Gabarits et produits de l'orientation

Gabarit de l'ordre d'avertissement détaillé

Ordre d'avertissement détaillé

<i>Références</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Nom de l'opération • Références aux ordres du QG supérieur • Références aux produits cartographiques
<i>Situation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Court résumé • Inclure les hypothèses • Indiquer les forces disponibles pour la planification
<i>Mission probable</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Énoncé de mission reformulé d'après l'analyse de mission
<i>Exécution</i>	<p>Intention et concept initial des opérations :</p> <ul style="list-style-type: none"> • assez détaillés pour que les commandants subordonnés puissent commencer à développer les MA Amis • Articulations et tâches probables <p>Instructions de coordination, incluant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • BECI • Heure et endroits des ordres verbaux/d'émission de l'O Op écrit • Préavis des groupes précurseurs/gros des troupes • Ordres/restrictions quant à la reconnaissance et au mouvement/réarticulations • Jour-J/heure-H prévus • Directive de planification initiale pour les domaines fonctionnels cruciaux
<i>Soutien logistique</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Préparatifs (service de soutien) devant commencer immédiatement
<i>Commandement et transmission</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Directive de planification SIC, incluant les préparatifs devant commencer immédiatement • Instructions relatives aux comptes rendus • Déplacement prévu du QG • Position du commandant
<i>Aperçu</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Instructions relative à l'aperçu

Gabarit de l'exposé de l'analyse de mission

<i>Présentateur</i>	<i>Contenu suggéré</i>
<i>CEM</i>	<ul style="list-style-type: none"> Type et classification de sécurité de l'exposé Objet et portée de l'exposé Mission et intention du commandant supérieur (à deux niveaux plus haut) Mission, intention et concept de l'opération du commandant immédiat (un niveau plus haut) incluant les objectifs clés et le plan de déception
<i>G2</i>	<ul style="list-style-type: none"> Définition de la zone d'intérêt et de la zone de responsabilité de renseignement Présentation des produits initiaux de l'ATG (MCOO, matrice des effets des conditions météo, tableaux des données sur la luminosité) Aperçu de l'ennemi (intention, capacités, objectifs, forces disponibles, centre de gravité (CG) probable)
<i>G5</i>	<ul style="list-style-type: none"> Tâches assignées, implicites et essentielles Contraintes et restrictions Forces disponibles et disposition Dangers et risques BECI initiaux recommandés (ce que le cmdt doit savoir) EEIF recommandés (information qu'il faut protéger) Calendrier recommandé des opérations Énoncé de mission reformulé recommandé
<i>G1</i>	<ul style="list-style-type: none"> Situation du personnel (actuelle et prévue) Situation des services santé (actuelle et prévue)
<i>G4</i>	<ul style="list-style-type: none"> Situation sur le plan de la maintenance (actuelle et prévue) Situation sur le plan des véhicules/armes (actuelle et prévue) Situation sur le plan du ravitaillement (actuelle et prévue) Situation sur le plan du transport (tous les modes – actuelle et prévue)
<i>G9</i>	<ul style="list-style-type: none"> Activités civiles dans la ZO (itinéraires, zone de rassemblement, principales activités avec impact possible sur les opérations, impact des réfugiés) Capacités de soutien du pays hôte Sites protégés selon les RDE/LOAC/les ententes du pays hôte Activités dans la ZO des OGD/ONG/PVO
<i>G6</i>	<ul style="list-style-type: none"> État des systèmes de communications (actuel et prévu) Plan des systèmes d'information et de communication (SIC) du QG immédiat et son impact sur nos plans

Étape 2

Présentateur	Contenu suggéré
<i>Conseiller de l'appui-feu</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacités en appui-feu (intégrées et disponibles)
<i>Conseiller de la défense aérienne</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Moyens de défense aérienne (DA) disponibles • Mesures actuelles de coordination de l'espace aérien (avec impact sur les opérations) • Produits initiaux de l'ATG Air : capacités de la menace, voies d'approche de l'aviation
<i>G3 Air / OL Avn</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sorties attribuées • Restrictions quant à l'utilisation des sorties
<i>Conseiller du génie</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Moyens disponibles du génie • Capacités du génie (mobilité/contre mobilité/viabilité, appui général) • Déductions clés de l'analyse du terrain
<i>Conseiller CBRN</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Moyens CBRN disponibles • Situation de protection orientée selon la mission (MOPP) et restrictions quant à la protection physique disponible • Menace CBRN (incluant les matières industrielles toxiques)
<i>Autres Conseiller</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Juridique • Guerre électronique (GE) • Politique • Médical • Culture du pays hôte
<i>Commandant</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Modifie/approuve l'énoncé de mission reformulé • Modifie/approuve les BECI • Émet le GPC (critères de comparaison des MA)

Au moment de présenter un bloc particulier d'information, il faut être bref et pertinent. Il convient de limiter les renseignements à ce que le commandant a besoin de savoir et lui fournir une analyse. Par exemple, ne pas annoncer simplement : « Nous avons deux camions citernes de 1 000 gallons chacun ». En soi, cela ne signifie rien pour le commandant. Fournir plutôt une analyse en répondant à la question « Et alors? »; autrement dit, quel est l'impact opérationnel de ce fait sur le plan? La capacité de ravitaillement mobile a-t-elle un effet sur le rayon des opérations ou sur le temps requis pour la reconstitution après une phase de l'opération? Si un point n'a pas d'impact opérationnel digne de mention, ne pas en parler.

Gabarit du guide de planification du commandant

Guide de planification du commandant

<i>Analyse de mission</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats de l'analyse de mission du commandant (tâches, hypothèses, limites, risques, etc.) • Énoncé de mission du commandant
<i>Intention du commandant</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Intention du commandant • But et objectifs • Tâche essentielle et points de décisions identifiés • État finale (ami, ennemi, terrain)
<i>BECI</i>	<ul style="list-style-type: none"> • BECI initial
<i>Direction sur la fonction détection</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmation de la ZO, ZI and ZRR • Emplacement des dispositifs de surveillance • Direction dur les MA de l'ennemi (intention, forces, vulnérabilités) • Effets du terrain et de la météo
<i>Développent des modes d'action</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Phases de l'opération • Directions et croquis sur les MA des forces amis • Organisation pour la tâche (incluant la réserve) • Déception (Intention, cibles, et méthode) • Effets (direction feux d'appui/activités d'influence) • Risques acceptables • Direction C2 • Direction pour la comparaison des modes d'action
<i>Direction sur la fonction protection</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mesures de protection de la force • Mobilité, contre mobilité, priorité d'effort • Direction MOPP
<i>Direction sur la fonction maintien en puissance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Planification/activités de maintien en puissance et priorité d'effort • Programme de réapprovisionnement • Considérations de récupération et évacuation sanitaire
<i>Direction sur la fonction commandement</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Relations de commandement probable • Regroupement/mouvement (Reconnaissance, répétitions, etc.) • Considérations pour la location du QG (Principal, Alternatif, Tactique) • Officiers de liaison • Direction sur les échéances
<i>Op O Guidance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Type d'ordre à émettre • Date/heure la plus tard pour l'émission de l'O op
<i>Autre information</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Relations de commandement et contrôle • Information pertinente, tel que requis

Étape 2

Étape trois du PPO – Développement des modes d'action

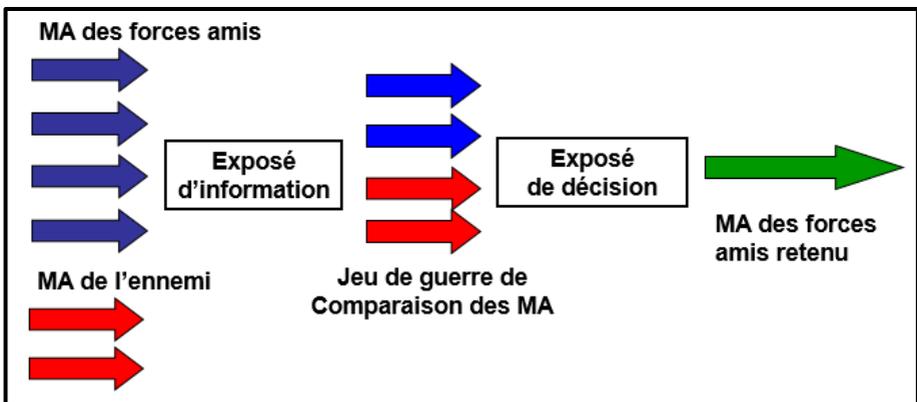
Objet du développement des MA

L'étape trois découle naturellement de la compréhension à laquelle on parvient à *Étape deux du PPO – Orientation*. Cette étape vise à répondre aux questions suivantes : « Quelles sont les solutions possibles au problème, et laquelle est la meilleure? »

Quand vous connaissez la nature de la situation et du problème ainsi que les exigences auxquelles doit satisfaire toute solution, il est temps de commencer à développer différentes options pour parvenir à la solution. Chaque option de solution est appelée « mode d'action des forces amies »; il s'agit d'une théorie clairement définie qui procure les éléments essentiels d'une solution, mais qui n'est pas aussi détaillée qu'un plan doit l'être. Il faut comparer le MA des forces amies aux actions possibles de l'ennemi, de même qu'aux restrictions et aux exigences influant sur une solution, puis il faut comparer tous les MA des forces amies pour déterminer lequel doit être développé pour parvenir à un plan.

Selon le temps disponible pour la planification et les indications du GPC, il peut être nécessaire de développer plusieurs MA des forces amis ou vous pouvez recevoir l'ordre d'en créer un seul. Dans ce précis, il est supposé que le commandant souhaite avoir le choix entre plusieurs MA des forces amies.

Étape 3



Éléments du développement des MA

Composante	Action suggérée
<i>Étude du GPC</i>	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que les planificateurs comprennent le GPC • Afficher le GPC à l'intention de tous les planificateurs • Insister sur la directive de développement des MA (soit les critères de comparaison)
<i>Analyse de l'état-major</i>	<p>Analyse détaillée des facteurs (des étapes un et deux) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terrain et conditions météo dans la ZO • Situation, capacités et restrictions de nos forces • Forces et capacités de l'ennemi • Degrés de risque et atténuation (soit les mesures de protection des forces) • Tâches assignées et implicites • Considérations politiques/préoccupations pays hôte • Présence de civils/activités des civils • Temps et espace • Considérations C2 • Soutien logistique au combat (SLC) et mouvement • Règles d'engagement • Leçons tirées d'opérations précédentes
<i>Développement des modes d'action de la force ennemie</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Toujours développer les MA de l'ennemi en premier • Le MA le plus probable et le plus dangereux • Les MA de l'ennemi sont le point de référence pour le développement des MA des forces amis
<i>Développement des modes d'action de la force amie</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tâches et ressources disponibles pour chaque MA • Quel est l'ordre logique d'exécution des tâches? • Indiquer les phases possibles, préciser l'état final et l'effort principal pour chaque phase. • Assigner des tâches à des types génériques d'unités/de capacités (éviter d'attribuer des tâches à des unités précises à ce stade.) • Penser deux niveaux plus bas (les planificateurs d'une brigade indiquent le nombre et le type de sous-unités requises pour les tâches) • Comment ces sous-unités sont-elles articulées pour accomplir ces tâches? (Indique rapports C2 initiaux).
<i>Exposé d'information</i>	<p>Objet : informer officiellement le cmdt des MA (forces amis) et solliciter des directives pour les développer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Éviter que les efforts de l'état-major soient inutiles • Le cmdt indique les MA amis à développer d'avantage • Voir la rubrique « <i>Gabarit de l'exposé d'information</i> »

Étape 3

Composante	Action suggérée
<i>Comparaison des modes d'actions</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cmdt désigne MA pour développement approfondi • L'apport de données de l'état-major raffine les MA • Jeux de guerre pour comparaison des MA (voir la rubrique « <i>Jeux de guerre</i> ») • Élaborer la matrice de comparaison des MA pour l'exposé de décision
<i>Exposé de décision</i>	<p>Objet : le cmdt choisit le MA devant aboutir à un plan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le cmdt peut émettre des directives de planification additionnelles • Peut émettre un O avert supplémentaire • Voir la rubrique « <i>Gabarit d'exposé de décision</i> »
<i>Finalisation du CONOP</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Le MA retenu est développé pour constituer un concept d'opération • Point de départ de l'élaboration du plan • Normalement présenté aux autorités supérieures pour obtenir l'autorisation de procéder • Voir la rubrique « <i>Gabarit du concept d'opération</i> »

Développement et définition des MA

Il faut identifier les tâches à accomplir ainsi que les ressources nécessaires :

- Tâches du GPC/analyse de l'état-major et ressources disponibles par tâche;
- Quel est l'ordre logique d'exécution des tâches? (ceci indique les phases possibles);
- Indiquer les phases possibles, préciser l'état final/l'effort principal par phase;
- Assigner des tâches à des types génériques d'unités/de capacités (Éviter d'attribuer des tâches à des unités précises à ce stade.);
- Penser deux niveaux plus bas (planificateurs de brigade indiquent le nombre/type de sous-unités requises pour les tâches); et
- Comment ces sous-unités sont-elles articulées pour accomplir ces tâches? (Indique rapports C2 initiaux).

Chaque mode d'action doit être développé avec le plus de détail possible selon les besoins de la situation et le temps disponible. Nommer les modes d'action (quelque chose de simple et facile à reconnaître) et faite suite aux questions :

- Qui? (GT infanterie, Bde blindée, équipe de FOS, élément de l'aviation)
- Quoi? Quel tâche? (p.ex. : Sécuriser/Dégager/Saisir/Fournir la réserve, etc.)
- Comment? Séquence? Manœuvre?
- Pourquoi? Quel est le but de l'action? Quel état final sera atteint?
- Ou?
- Quand?

Comment allez-vous intégrer/synchroniser les fonctions opérationnelles?

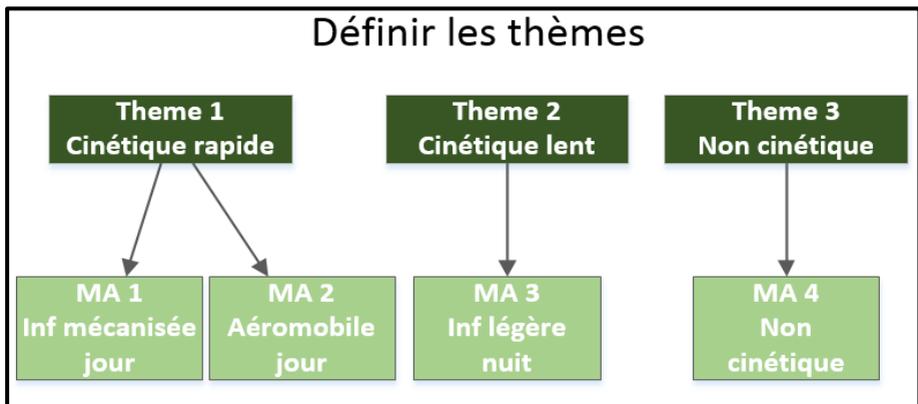
- Commandement?
- Détection?
- Action?
- Protection?
- Maintien en puissance?

Remue-méninge

Si le temps est suffisant, le remue-méninge peut être très efficace, car il fait largement appel à l'expertise collective. Le remue-méninge consiste à suggérer librement des idées de solutions possibles, sous réserve de quelques limites à la créativité précisées au début. Le tout commence par l'énoncé du problème et des exigences auxquelles doit satisfaire toute solution pour être initialement acceptable. Chaque participant (en commençant habituellement par celui ayant le moins d'ancienneté) avance alors le plus d'idées possible. Ces idées sont notées et affichées pour analyse subséquente; aucune idée n'est rejetée au début. Quand un nombre donné d'idées a été recueilli, le processus d'élimination commence. Ce dernier fait appel à l'expérience, à la connaissance actuelle de la situation et au bon sens pour éliminer les idées inadéquates de façon à ne conserver que quelques idées pratiques qui peuvent servir de fondement au mode d'action.

Méthode des thèmes

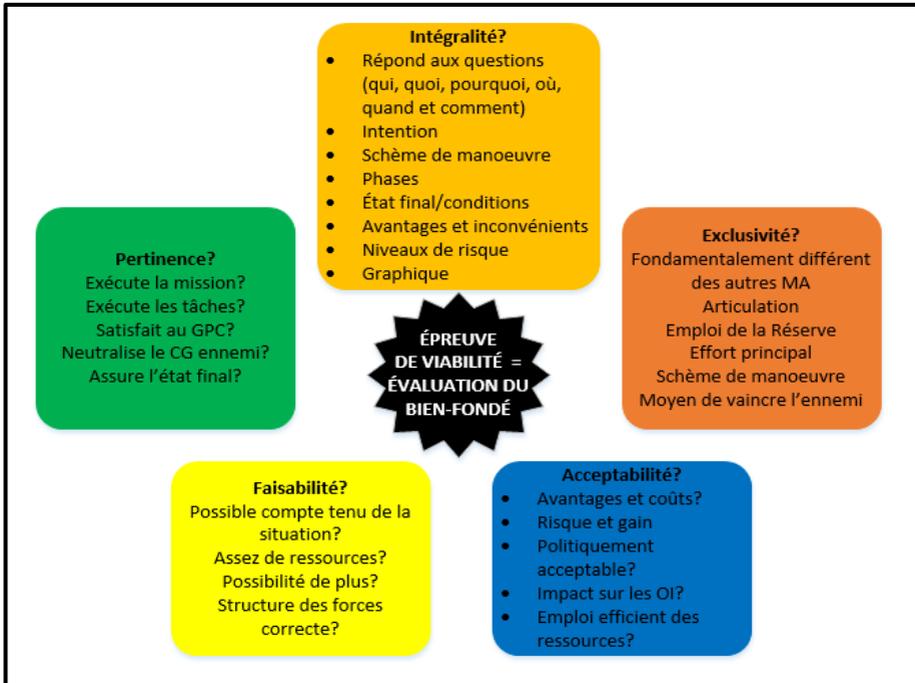
La méthode des thèmes associée au développement des MA des forces armées commence par la détermination de plusieurs grandes méthodes ou grands types d'approche pour trouver une solution; ceux-ci peuvent, en partie, être tirés du GPC. Les thèmes sont ensuite scindés en sous-thèmes possibles.



Épreuve de viabilité d'un MA

Peu importe la méthode utilisée pour développer un MA des forces amis, chaque MA doit réussir l'épreuve de viabilité avant d'être exposé dans le cadre de l'exposé d'information. Une épreuve de viabilité est un genre d'« évaluation du bien-fondé » visant à s'assurer qu'aucun MA des forces amis irréaliste ou imprécis n'aille plus avant dans le processus de développement.

- **Faisabilité.** Est-ce que les ressources disponibles sont suffisantes pour effectuer et soutenir l'opération?
- **Acceptabilité.** Est-ce que les gains/risques du MA en valent le coût par rapport aux pertes potentielles en qualité de temps, matériel et personnel militaire?
- **Exhaustivité.** Est-ce que le MA, tel que présenté, identifie clairement les forces requises, les échéanciers, les phases et les objectifs? Est-ce qu'il répond aux questions : Qui? Quoi? Quand? Où? Pourquoi? et Comment?
- **Exclusivité.** Est-ce que le MA diffère fondamentalement des autres qui sont en cours d'élaboration?
- **Pertinence.** L'état-major doit revoir et vérifier chaque MA proposé pour voir s'il peut accomplir la mission et atteindre l'état final désiré.



Risque

Le risque est toujours présent au cours d'opérations militaires; il ne peut être éliminé. Un commandant doit toujours être prêt à accepter un certain niveau de risque. L'effort d'élimination du risque ne doit pas indûment réduire la souplesse ou paralyser la prise de décision, car l'ennemi prend alors rapidement l'initiative. Le commandant et son état-major doivent gérer le risque pendant l'exécution de la mission. La planification et la gestion du risque sont décrites plus en détail dans le chapitre 4, section 5 du *B-GL-331-002/FP-002, Tâches d'état-major dans le cadre des opérations terrestres*.

Gestion du risque

La gestion du risque comporte cinq grandes étapes :

- Identification des menaces : Quelles sont-elles?
- Évaluation des menaces : Quelles sont leur probabilité et leur ampleur?
- Prise de décisions en matière de risque et élaboration de mesures de contrôle : Quel risque est acceptable et comment l'atténuer?
- Mise en œuvre des mesures de contrôle du risque; et
- Supervision de l'opération pour s'assurer que les mesures de contrôle du risque sont efficaces.

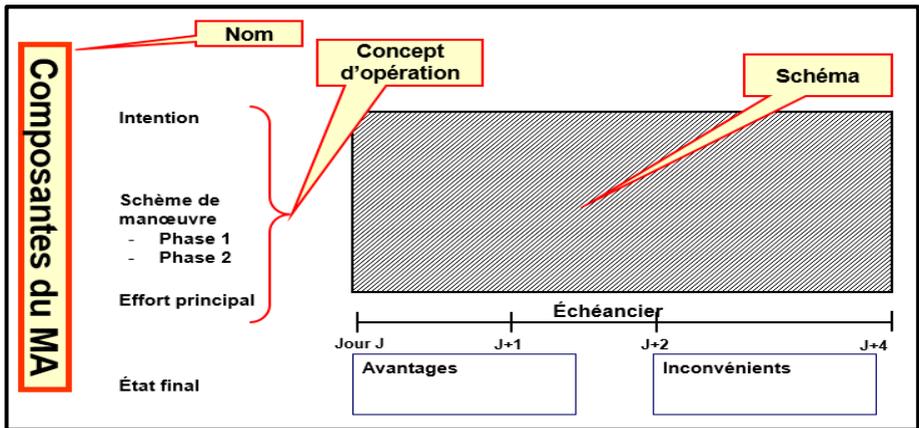
Matrice d'évaluation du risque

La matrice ci-dessous permet d'établir la probabilité qu'un risque survienne (de fréquent à improbable) et la gravité de son impact (de catastrophique à négligeable). La matrice précise aussi le degré probable de risque dans ce cas. Cette matrice et la terminologie employée sont expliquées plus en détail dans le document susmentionné. Cette matrice est indicative, non normative, et elle ne saurait se substituer à une bonne analyse du risque.

PROBABILITÉ/ GRAVITÉ	FRÉQUENT	PROBABLE	OCCASIONNEL	RARE	IMPROBABLE
CATASTROPHIQUE (Échec de la mission et lourdes pertes)	Extrême	Extrême	Élevé	Élevé	Modéré
CRITIQUE (Forte perte de capacité)	Extrême	Élevé	Élevé	Modéré	Faible
MARGINAL (Pertes gérables)	Élevé	Modéré	Modéré	Faible	Faible
NÉGLIGEABLE (Pas d'impact opérationnel significatif)	Modéré	Faible	Faible	Faible	Faible

Éléments d'un d'un MA

Les éléments ci-dessus sont les éléments essentiels d'un MA. Ils peuvent être présentés sous forme électronique, sur tableau blanc ou sur papier. La même présentation peut être utilisée pour les MA des forces amis ou ennemis. Le but de cette présentation des MA est de fournir assez d'information pour que le commandant puisse établir les différences entre les MA pour comprendre le concept décrit et faire son choix. Une présentation graphique efficace permet de saisir le plan de manœuvre d'un seul coup d'œil. La clarté, la concision et la précision sont des facteurs importants lorsqu'on se prépare à présenter des MA. Il faut résister à la tentation de surcharger le commandant d'information; s'il lui faut plus de renseignements, il le fera savoir.



Étape 3

Comparaison des MA

Pendant l'exposé d'information, le commandant indique quels MA des forces amis doit être développer davantage. Après l'exposé, les MA choisis doivent être comparés en fonction des critères précisés dans le GPC et en fonction des MA de l'ennemi le plus probable et le plus dangereux. Enfin, ces MA doivent être comparés entre eux pour déterminer à quel point ils répondent aux critères. Pour comparer les MA, le jeu de guerre s'avère un outil important, car il permet aux planificateurs de visualiser chaque MA bien plus clairement que sur papier. Cette comparaison donne deux résultats :

- Un peaufinage de chaque MA à la lumière des résultats de l'analyse d'état-major, et la détermination des points forts et des faiblesses; et
- Un classement des MA, du plus recommandé au moins recommandé.

Les résultats de la comparaison des MA sont habituellement affichés graphiquement pour faciliter le processus de prise de décision du cmdt lors de l'exposé de décision.

Méthode descriptive

La plus simple, cette méthode consiste à employer des termes descriptifs convenus afin de préciser à quel point un MA répond aux critères. On résume ensuite la situation en « faisant la moyenne » des termes descriptifs. Avant d'employer cette méthode de comparaison des MA (ou toute autre), il faut déterminer :

- Le sens exact de chaque critère (consulter le GPC); et
- Le sens exact du critère d'efficacité (« faible » ou « élevé » par rapport à quoi?).

Critère	MA des forces amis 1	MA des forces amis 2
<i>Flexibilité</i>	• Bon	• Faible
<i>Vitesse</i>	• Bas	• Bon
<i>Risque</i>	• Moyen	• Élevé
Résultats	Flexible mais lent	Rapide mais risqué, inflexible

Méthode numérique

Pour cette méthode, les termes descriptifs sont remplacés par des nombres. On calcule une moyenne pour classer les MA. Lorsque des nombres sont utilisés, il faut préciser si les nombres les plus élevés signifient « pire » ou « mieux ».

Critère	MA des forces amis 1	MA des forces amis 2
<i>Flexibilité</i>	• +1	• 0
<i>Vitesse</i>	• -1	• +1
<i>Risque</i>	• +2	• 0
Total	2	1

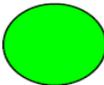
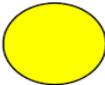
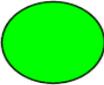
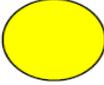
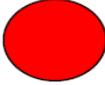
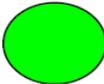
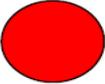
Méthode numérique pondérée

L'avantage de cette méthode sur la méthode numérique simple est qu'elle reflète l'accent mis par le commandant sur certains critères de comparaison des MA. Par exemple, dans ce cas, le commandant accorde un maximum d'importance à la souplesse et un minimum au risque. Les totaux figurant au bas du tableau permettent de classer les MA pour la présentation.

Critère	MA des forces amis 1	MA des forces amis 2
<i>Flexibilité (x3)</i>	• +1 = 3	• 0 = 0
<i>Vitesse (x2)</i>	• +2 = 4	• +1 = 2
<i>Risque (x1)</i>	• +3 = 3	• +2 = 2
Total	10	4

Méthode des feux de circulation

Graphiquement, cette méthode est très claire, mais elle prête à confusion si la signification des couleurs n'est pas bien convenue. Normalement, le feu « VERT » signifie que le plan respecte les critères, le feu « JAUNE » signifie que le plan peut respecter les critères, mais que certaines mises en garde s'appliquent, tandis que le feu « ROUGE » indique un plan qui ne respecte pas les critères/qu'on ne peut pas soutenir.

Critères	MA 1	MA 2
Souplesse		
Vitesse		
Risque		
Sommaire		

Étape 3

Écarts et suites

Pendant le développement des MA des forces amis, les planificateurs déterminent les menaces et les occasions possibles qui, même si elles ne font pas directement partie du MA à l'étude, pourraient avoir un impact considérable sur lui si elles se concrétisaient. Essentiellement, ces aspects sont mis en évidence pendant le jeu de guerre servant à comparer les MA. Pour faire face à ces éventualités tout en gardant le MA clair et simple, les planificateurs élaborent des plans de contingence appelés « écarts et suites ». Les points de décision figurant sur le GPD peuvent être des points de départ pour les écarts et les suites. Le GPD doit préciser les indicateurs qui avertiront le commandant pour qu'il lance un plan d'écart ou un plan de suite. (« Si cela se produit ici, nous serons prêts à faire cela... »).

Plan d'écart

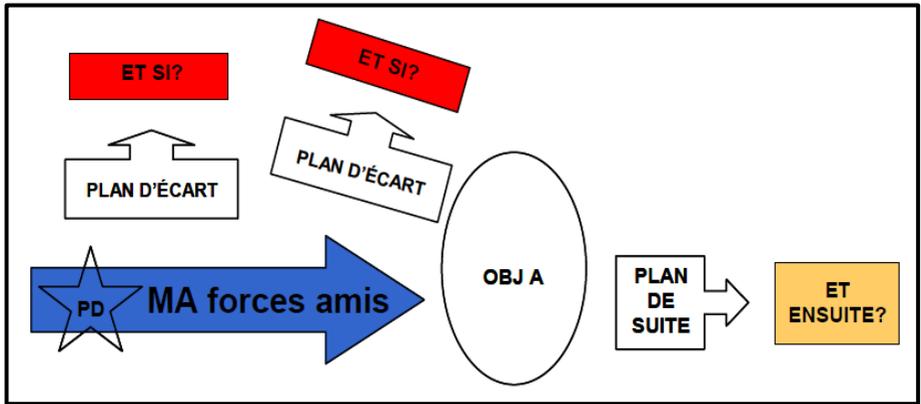
Un plan d'écart répond à la question « Et si...? ». Il s'agit d'une option d'appoint intégrée au plan de base en vue de changer la disposition, l'orientation ou la direction du déplacement de la force et de déterminer si elle doit accepter ou refuser d'engager le combat. Un plan d'écart assure une certaine souplesse au commandant en lui permettant de prévoir les réactions de l'ennemi qui sont susceptibles de modifier le plan. L'état-major peut estimer que l'ennemi dispose d'une option qui n'est pas forcément prévue dans le MA de l'ennemi le plus probable ou le plus dangereux sur lequel sont fondés les jeux de guerre. Si tel est le cas, il serait prudent de concevoir un plan d'écart pour faire face à l'éventualité en question. À ce stade, ce plan d'a pas à être aussi détaillé que le plan principal qu'il complète. Par contre, il doit indiquer les ressources et les forces supplémentaires qu'exigerait son exécution.

Plan de suite

Un plan de suite répond à la question « Et ensuite...? » Les plans de suite portent sur les opérations subséquentes qui découlent de l'exécution réussie de l'opération principale. Les plans de suite 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 d'une ZO en particulier se doit de prévoir le passage de la cessation du conflit à une opération de stabilisation. Le plan de suite constitue le moyen de prévoir cette opération.

Élaboration et diffusion des plans d'écarts et suites

Le niveau de détail des plans d'écart et de suite dépend toujours du temps disponible; ces plans peuvent être les grandes lignes du concept de l'opération ou des plans de soutien à part entière. Quoi qu'il en soit, le PPO sert à élaborer les plans d'écart et de suite. Si les ressources d'état-major le permettent, une équipe de planification d'état-major peut être chargée d'élaborer les plans d'écart et de suite. Ensuite, ces plans peuvent être promulgués comme annexes de l'O Op ou, séparément, comme plans de soutien.



Produits du développement des MA

Exposé d'information

Il est présenté au commandant par l'état-major afin d'obtenir sa directive quant aux MA qu'il lui convient de développer davantage, de modifier ou d'abandonner. Il évite de consacrer inutilement des efforts à des MA inacceptables. Voir la rubrique « [Gabarit de l'exposé d'information](#) ».

Produits du jeu de guerre des MA

Le jeu de guerre de comparaison des MA génère plusieurs produits importants, à mesure que le jeu progresse. Ils sont traités en détail aux rubriques « [Jeux de guerre](#) » et « [Outils de commandement et d'état-major](#) ». Ces produits sont les suivants :

- **Saisie des données des jeux de guerre.** Le jeu de guerre procure un grand nombre de déductions, de questions, de plans d'écart et de suite possibles et de points à clarifier. Toutes ces données doivent être saisies électroniquement pour diffusion et résolution rapides. Tous les bureaux d'état-major participent à cette tâche.
- **Matrice de synchronisation.** Cet outil permet de s'assurer qu'à chaque étape du MA, tous les moyens et toutes les capacités de la force sont consacrés à une activité visant un objectif ou contribuant à l'effort principal. Il peut aussi éliminer les conflits entre activités dans le temps et l'espace et identifier les ressources sous-utilisées. Relevant normalement du G5, la matrice de synchronisation est à la base du GPD.

- **Matrice directrice des effets.** Cette matrice (auparavant appelée « matrice directrice de l'attaque ») est le document source pour le processus de ciblage. Elle détermine les cibles potentielles, attribue des moyens de surveillance et d'engagement, précise des éléments déclencheurs et détermine les effets (létaux/non létaux) à obtenir sur les plans physique et moral. La MDE est un important complément de la matrice de synchronisation; ensemble, ces deux éléments indiquent en détail comment les ressources seront employées afin de générer les effets voulus pour remporter la victoire. La MDE peut relever du G5 ou du chef des effets (ou l'équivalent).
- **Gabarit de prise de décision.** Le GPD est développé pendant le jeu de guerre de comparaison des COA. Il combine de l'information tirée de la matrice de synchronisation, de la MDE et de l'ATG pour générer une représentation graphique de l'exécution du COA. Cette représentation graphique est normalement appuyée par une description tabulaire des mesures à prendre pour chaque PD/NAI/TAI. Ce gabarit est dit « de prise de décision » parce qu'il indique au commandant des points précis dans le temps et dans l'espace où il doit prendre des décisions sur l'engagement d'un objectif, la manœuvre, l'engagement de forces de contre-mouvement, etc. Le GPD relève du G5.

Exposé de décision

Il est présenté au commandant par l'état-major, après la comparaison des COA. Il comprend un MA des forces amis recommandé basé sur le produit de la comparaison des MA et vise à permettre au commandant de prendre une décision finale quant au MA qu'il faut développer pour en faire le plan. Le commandant peut aussi donner d'autres directives de planification. Voir la rubrique « *Gabarit de l'exposé de décision* »

Concept d'opération

Une fois le MA des forces amis définitif choisi, l'état-major peut transformer ce MA en concept d'opération. Cela sert à deux choses : obtenir l'autorisation d'exécution des commandants immédiats et constituer la base du plan. Voir la rubrique « *Gabarit du concept d'opération* ».

Mise-à-jour de l'ordre d'avertissement

Une fois le MA des forces amis définitif choisi qui deviendra le plan, l'état-major diffuse un O avert supplémentaire pour informer les commandants subordonnés et permettre la planification aux niveaux inférieurs. Il convient d'utiliser le modèle de présentation standard d'un ordre d'avertissement, en le modifiant au besoin. Voir la rubrique « *Gabarit de l'ordre d'avertissement détaillé* ».

Le Commandant au cours du développement des MA

Les principaux apports du commandant au développement des MA sont les suivants :

- Présentation de GPC clairs et opportuns fondés sur son analyse de la mission.
- Choix des MA des forces amis au cours de l'exposé d'information et autres GPC au besoin.
- Choix final du MA des forces amis devant devenir le plan et autres GPC au besoin:

L'état-major au cours du développement des MA

Les activités de l'état-major comprennent ce qui suit :

- Participation à l'examen des GPC;
- Analyse d'état-major des facteurs;
- Développement des MA de l'ennemi (surtout par le G2, mais d'autres ressources peuvent l'aider);
- Développement des MA des forces amis;
- Préparation et présentation de l'exposé d'information;
- Comparaison des MA, incluant les jeux de guerre et l'élaboration des produits de ces jeux;
- Préparation de l'exposé de décision
- Préparation et émission de l'O avert; et
- Préparation et émission du CONOP.

Gabarits et produits du développement des MA

Gabarit de l'exposé d'information

<i>Présentateur</i>	<i>Sujet</i>
<i>CEM</i>	<ul style="list-style-type: none"> Type et classification de sécurité de l'exposé Objet et portée de l'exposé Révision du GPC à l'égard du développement des MA
<i>G2</i>	<ul style="list-style-type: none"> MA de l'ennemi (le plus probable, le plus dangereux) Concept ISTAR (ce n'est pas encore un plan)
<i>G5</i>	<ul style="list-style-type: none"> MA des forces amis
<i>État-major</i>	<ul style="list-style-type: none"> Concept de soutien préliminaire (grandes lignes seulement)
<i>CEM</i>	<ul style="list-style-type: none"> Points cruciaux exigeant l'attention du commandant Mise à jour des BECI Commentaires sommaires : Des directives additionnelles du commandant sont-elles requises?
<i>Commandant</i>	<ul style="list-style-type: none"> Indique les MA à développer/à modifier/à abandonner Directives de planification supplémentaires au besoin

Gabarit de l'exposé de décision

<i>Présentateur</i>	<i>Sujet</i>
<i>CEM</i>	<ul style="list-style-type: none"> Type et classification de sécurité de l'exposé Objet et portée de l'exposé Hypothèses posées (et sources de celles-ci) Mise à jour des BECI
<i>G2</i>	<ul style="list-style-type: none"> Mise à jour des MA de l'ennemi (au besoin)
<i>G3</i>	<ul style="list-style-type: none"> Mise à jour de la situation opérationnelle courante (au besoin)
<i>G5</i>	<ul style="list-style-type: none"> Description des MA des forces amis, et grandes lignes des plans d'écart et de suite Grandes lignes du processus de comparaison (critères utilisés) Résultats de la comparaison des MA (avantages, inconvénients, classement) MA recommandé, avec justification
<i>État-major</i>	<ul style="list-style-type: none"> Soutien au G5 (au besoin)
<i>CEM</i>	<ul style="list-style-type: none"> Questions/discussion Reformulation du MA recommandé Demande de décision de la part du commandant
<i>Commandant</i>	<ul style="list-style-type: none"> Sélection du MA à être développé pour devenir un plan Directives de planification supplémentaires au besoin

Gabarit de rétroaction du concept d'opération

Il faut respecter toutes les règles de rédaction militaire pertinentes associées à la rédaction d'un ordre. Le CONOP reçoit un numéro de contrôle et une désignation. Il ne s'agit pas d'un plan entièrement développé; certains éléments peuvent n'être que des concepts. Normalement, on remet un exemplaire à l'autorité supérieure (ou on lui en présente le contenu) pour obtenir l'autorisation d'exécution. Omettre les parties non pertinentes/redondantes.

Sujet	Contenu suggéré
<i>Situation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Contexte d'élaboration du concept de l'opération • Bref intention, CONOP, et état final du cmdt immédiat • Limites (contraintes/restrictions) • Hypothèses (et sources) • Aperçu de l'ennemi et des forces amies • Tâches (indiquer la tâche essentielle)
<i>Mission</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Énoncé de mission
<i>Exécution</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Intention • Schème de manœuvre et phases • Effort principal • Grandes lignes des articulations • État final et critères de succès • Exigences relatives aux capacités de la force • Tâches clés assignées aux subordonnés • Instructions de coordination • Concept d'appui-feu et concept de ciblage (cibles clés et dommages collatéraux) • Protection de la force
<i>Soutien logistique</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Concept SLC • Fonctions de soutien (maint, récupération, appro, tpt) • Soutien du pays hôte • Soutien médical • Soutien du personnel
<i>Commandement et transmission</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Concept de C2 (dispositions de C2, config/dépl du QG) • Concept SIC
<i>Sommaire du commandant</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Déductions clés • Points de décision • Conditions préalables au succès • Évaluation du risque (type, degré, atténuation)
<i>Annexes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation en vue de la tâche • Graphique de schème de manœuvre • Énoncé des besoins (ressources supplémentaires)

Page laissé blanche intentionnellement

Étape 3

Étape quatre du PPO – Élaboration du plan

Objet de l'élaboration du plan

L'étape quatre répond à la question suivante : « Comment transformer la solution retenue en plan d'action? » L'élaboration du plan débute quand le commandant, après l'exposé de décision, indique quel MA des forces amis doit être converti d'une idée détaillée à une orientation concrète que les commandants et leurs unités peuvent exécuter dans leur espace de combat. L'élaboration du plan est l'étape au cours de laquelle les problèmes/lacunes cernés pendant le développement des MA sont réglés. À cette étape, les plans d'écart et de suite dont les grandes lignes avaient été tracés aux étapes précédentes du PPO sont pleinement élaborés; dans certains cas, cela peut exiger un cycle du PPO réservé à un plan d'écart ou à un plan de suite. La synchronisation de la manœuvre, des effets et des moyens a commencé pendant le développement des MA; au cours de l'élaboration du plan, cette synchronisation est réglée dans ses moindres détails et prend sa forme définitive.

Éléments de l'élaboration du plan

Approbation du CONOP par l'autorité supérieur

Dans la plupart des cas, le commandant doit présenter son CONOP à son supérieur pour obtenir l'autorisation de procéder. Au pire, cela peut entraîner des modifications de dernière minute du CONOP (et donc du plan); l'état-major doit être prêt à cette éventualité. Le nombre de ces changements peut être réduit par une bonne liaison avec le QG supérieur pendant le processus de planification. Voir la rubrique « *Gabarit du concept d'opération* ».

Jeux de guerre sur le plan

Le jeu de guerre sur le plan est l'outil le plus performant et le plus complet pour élaborer le plan. Généralement plus long et plus détaillé qu'un jeu de guerre de comparaison de MA, le jeu de guerre du plan simule en profondeur le MA des forces amis, y compris la mise au point des plans d'écart et de suite. Il permet à l'état-major de visualiser tout le combat tel qu'il devrait avoir lieu dans l'espace de combat. Le jeu de guerre permet aussi de déceler les lacunes, les problèmes et les conflits qu'il faut régler avant que le plan puisse devenir un ordre. Les outils de commandement et d'état-major développés à l'étape trois prennent maintenant leur forme définitive grâce à l'information générée par le jeu de guerre axé sur le plan; ces outils sont la matrice de synchronisation, la MDE et le GPD. D'outils de planification du G5, ils deviendront les outils de contrôle du combat entre les mains des états-majors G3 gérant les opérations courantes. Même si le commandant n'a sans doute pas participé aux jeux de guerre de comparaison des COA, il peut maintenant fournir des directives pendant le jeu de guerre sur le plan pour s'assurer que ce plan évolue comme il le souhaite. Le jeu de guerre sur le plan est traité en détail à la rubrique « *Jeux de guerre* ».

L'état-major identifie et corrige les lacunes et problèmes

L'exposé sur le CONOP présenté à l'autorité supérieure, le jeu de guerre sur le plan, les analyses d'état-major en cours ainsi que les changements dans la situation actuelle peuvent tous révéler, dans le plan, des lacunes ou des problèmes qu'il faut régler avant qu'un ordre puisse être émis. Tous les bureaux de l'état-major doivent participer au processus de résolution, ce qui exige des communications avec les états-majors supérieurs et ceux des unités des flancs et des unités subordonnées.

Préparation du plan

En utilisant normalement comme point de départ le CONOP approuvé (mais peut-être un MA moins développé), l'état-major établit le plan tout au long de l'étape quatre. Ce processus exige le regroupement de l'information et des données confirmées, leur organisation en structures logiques et leur intégration au corps du plan. Au niveau de planification associé au COAT, le cadre du plan est la structure de l'O op, annexes comprises. Une fois rédigée l'ébauche de l'ordre, celle-ci doit être examinée en détail avant d'être transmise au CEM pour que le commandant y appose sa signature. Idéalement, une fois le plan achevé, l'ordre suit peu après.

Produits de l'élaboration du plan

Plans

Un plan est une instruction détaillée portant sur une activité proposée. Il peut décrire une mission connue qui sera exécutée à un point précis dans le futur (plan d'opération (OPLAN)) ou il peut s'agir d'un moyen de faire face à une contingence (plan de contingence (CONPLAN)). Un plan n'a pas à être immédiatement exécuté, et il peut renfermer des hypothèses ou des volets qui doivent être mis à jour avant l'exécution. Quand un ordre de mise en œuvre est émis, un plan devient un ordre.

Ordres

Un ordre est une directive officielle transmise par un commandant à des subordonnés afin qu'ils exécutent une mission. L'ordre est complet et tous ses détails sont à jour; il doit normalement être exécuté immédiatement ou dans un proche avenir. Les ordres sont transmis par n'importe quel moyen : transmission verbale, électronique ou sur papier.

Le Commandant au cours de l'élaboration du plan

Les principales contributions du commandant à l'étape quatre sont les suivantes :

- Faire approuver le CONOP par l'autorité supérieure;
- Donner des directives pendant le jeu de guerre sur le plan; et
- Effectuer l'examen final de l'ordre et signer celui-ci.

L'état-major au cours de l'élaboration du plan

Au cours de l'étape quatre, les activités de l'état-major comprennent ce qui suit :

- Préparer l'exposé sur le CONOP et contribuer à sa présentation au besoin;
- Préparer et diriger le jeu de guerre du plan;
- Mettre la touche finale aux outils de commandement et d'état-major (Matrice de synchronisation, MDE et GPD);
- Élaborer les plans d'écart et de suite;
- Effectuer une analyse d'état-major pour corriger les lacunes et les problèmes;
- Donner sa forme définitive au plan, par écrit (O op);
- Faire approuver et signer l'O op par le commandant;
- Transmettre l'O op selon la liste de diffusion et obtenir les aperçus; et
- Préparer un exposé sur les ordres et d'une répétition de la mission, au besoin.

Page laissé blanche intentionnellement

Étape 4

Étape cinq du PPO – Révision du plan

Objet de la révision du plan

La révision du plan permet de répondre à la question suivante : « Mon plan est-il toujours pertinent? » Il a déjà été mentionné qu'un plan doit être modifié à mesure que les conditions changent. En effet, un plan qui ne s'adapte pas à la réalité est rapidement rendu caduc par les événements. La révision du plan permet de déterminer s'il faut ou non modifier le plan après son émission.

Éléments de la révision du plan

Évaluation de l'état d'avancement

Une évaluation de l'état d'avancement est faite au cours de l'exécution du plan comme O op. Pendant le déroulement de chaque phase du plan, le commandant et l'état-major évaluent la situation et la nature changeante du problème que le plan devait résoudre. Ils cherchent à déceler les nouvelles menaces et les occasions soudaines. Le commandant doit décider si les changements survenus dans la situation doivent se traduire par de légères modifications du plan, par la mise en œuvre d'un plan d'écart ou de suite, ou par le lancement d'un nouveau cycle du PPO.

Révision périodique

La révision périodique est appliquée aux plans d'opération et aux plans de contingence avant leur mise en œuvre. Comme ces plans peuvent être élaborés bien avant leur exécution, les hypothèses et les analyses expliquant leur raison d'être peuvent changer ou ne plus être valables. Le commandant et l'état-major doivent revoir périodiquement ces plans pour s'assurer qu'ils sont toujours pertinents. Pour chaque plan, exécuter un jeu de guerre auquel participent les commandants subordonnés chargés d'exécuter le plan est un moyen très efficace de mener une révision périodique détaillée. Le jeu de guerre met en évidence l'ampleur de la mise à jour requise : légers changements ou nouveau cycle du PPO.

Produits de la révision du plan

- Ordre fragmentaire (O frag) pour modifier le plan en cours d'exécution ou pour exécuter des plans d'écart/de suite;
- O op révisé;
- Résultats du jeu de guerre de révision du plan; et
- Plan d'opération/plan de contingence révisé.

Le Commandant au cour de la révision du plan

Les principales contributions du commandant à l'étape cinq sont les suivantes :

- Indiquer les exigences en matière de révision du plan;
- Participer au nouveau cycle du PPO au besoin; et
- Approuver les changements apportés au plan.

L'état-major au cour de la révision du plan

Au cours de l'étape cinq, les activités de l'état-major comprennent ce qui suit :

- Les états-majors G2 et G3/35 surveillent les opérations en cours pour définir les changements à apporter au plan;
- L'état-major G5 (et d'autres au besoin) modifie le plan (et lance un nouveau cycle du PPO s'il y a lieu);
- L'état-major G5 coordonne et dirige la révision périodique du plan, y compris les jeux de guerre; et
- L'état-major G5 revoit les modifications et les transmet.

Jeux de guerre

Objet des jeux de guerre

Le but principal d'un jeu de guerre est de permettre au commandant et à son état-major de visualiser une opération ou ses volets cruciaux. En représentant graphiquement les forces, les facteurs et les possibilités présents dans l'espace de combat, et en scindant une opération selon ses différentes phases, un jeu de guerre peut générer des idées et une compréhension que ne permettent pas la lecture ou la discussion. Les jeux de guerre peuvent aussi produire d'autres résultats :

- Indiquer les tâches les plus cruciales pour l'opération et cerner les tâches clés et les points de décision pouvant avoir été négligés;
- Faire ressortir les menaces, les risques et les occasions non décelés auparavant et permettre d'élaborer des mesures relatives à ces éléments (comme des plans d'écart et des plans de suite);
- Favoriser la bonne connaissance de l'opération, surtout dans le cas des personnes qui n'ont pas pris part à sa préparation, mais qui doivent en exécuter une partie;
- Aider les participants à comprendre le déroulement du combat. Cela vaut particulièrement pour le plan de manœuvre et la contribution des différents éléments de la force à cet égard;
- Indiquer les forces, les capacités et les activités qui doivent être synchronisées pendant l'opération et, ainsi, contribuer à l'élaboration d'instructions de coordination et de plans de soutien;
- Fournir un moyen clair de comparer les possibilités entre elles et avec des menaces et des critères divers; et
- Si le commandant est en mesure de participer à un jeu de guerre, cela permet aux participants de l'état-major (officiers de liaison et planificateurs collaborateurs compris) de saisir parfaitement son intention et son concept de l'opération.

Il est également important de savoir ce que les jeux de guerre ne permettent pas de faire : prévoir. Un jeu de guerre aide à visualiser et est un indicateur valable des résultats possibles, mais il ne peut pas indiquer ce qui se produira avec certitude.

Même si le COAT porte surtout sur l'utilisation du jeu de guerre à l'*Étape trois du PPO – Développement des modes d'action* et à l'*Étape quatre du PPO – Élaboration du plan*, il n'est pas question d'en limiter arbitrairement l'application. Si le temps et les ressources le permettent, des jeux de guerre de diverses formes peuvent être appliqués aux activités suivantes :

- *Étape deux du PPO – Orientation*: Les jeux de guerre peuvent servir à préciser et à comprendre les relations entre les facteurs et les joueurs dans l'espace de combat;
- *Étape trois du PPO – Développement des modes d'action* : Les jeux de guerre peuvent être employés pour peaufiner des idées et en faire des MA;
- Répétition de la mission : Une forme simplifiée du jeu de guerre peut permettre de procéder à une répétition de mission; et
- *Étape cinq du PPO – Révision du plan* : Un jeu de guerre peut servir à revoir un plan existant.

Un jeu de guerre peut présenter la simplicité ou la complexité nécessaire, pour peu que les directives exposées ici soient suivies. Il peut sembler qu'un jeu de guerre n'est qu'un simple petit « plus » qui consomme simplement une partie du temps de planification déjà limité, mais il s'agit en réalité d'un des outils de planification les plus utiles et les plus puissants dont nous disposons. Le temps consacré à un jeu de guerre bien mené peut épargner des heures, voire des jours, d'efforts ailleurs.

Éléments des jeux de guerre

Les jeux de guerre ont en commun plusieurs éléments de base :

- Objet et orientation clairement définis (énoncé de mission, description des MA, CONOP, etc.);
- Représentation graphique de l'espace de combat (écran numérique, présentation sur table, maquette du terrain, etc.);
- Icônes représentant les forces amies susceptibles de participer à l'opération, normalement jusqu'à deux niveaux plus bas (p. ex., un jeu de guerre de brigade comprendra des équipes de combat);
- Icônes représentant les forces ennemies susceptibles de participer à l'opération ou d'avoir des effets/un impact importants dans l'espace de combat;
- Horaires convenus pour les actions de l'ennemi et des forces amies, synchronisées pour permettre l'engagement;
- Méthode de jeu convenue incluant le calcul des résultats du combat. « Jeux » signifie la représentation graphique des actions, des réactions et des contre actions;
- Règles claires; et
- Moyen de saisir et d'afficher les constatations et les déductions pendant le jeu : matrice de synchronisation, GPD, horaire et MDE.

Organisation des équipes de jeux de guerre

La composition d'une équipe de jeu de guerre n'est pas fixe; en règle générale, plus le jeu de guerre est détaillé, plus il y a de participants, voir la rubrique « *Responsabilités des équipes lors des jeux de guerre* ». La ventilation générique de l'effectif pour un jeu de guerre comprend ce qui suit :

- **Équipe de contrôle.** CEM, G5 pour superviser le jeu, l'arbitrer et prendre les décisions finales;
- **Équipe MA de l'ennemi.** Du bureau G2 : exécute l'es MA de l'ennemi en employant les tactiques de l'adversaire et en adoptant son attitude;
- **Équipe MA des forces amis.** Du bureau G5 (renforcée au besoin) : exécute le MA des forces amis à la lettre; comprend un transcripteur qui consigne toutes les déductions pertinentes;
- **Personnel de soutien.** De tous les bureaux d'état-major associés au MA des forces amis : analyse la faisabilité du MA et fournit des conseils à cet égard, consigne des données pour élaborer les plans des fonctions de soutien; et
- **Observateurs.** Il peut s'agir d'officiers de liaison attachés, de planificateurs collaborateurs, de représentants d'autres ministères, etc.

NOTE

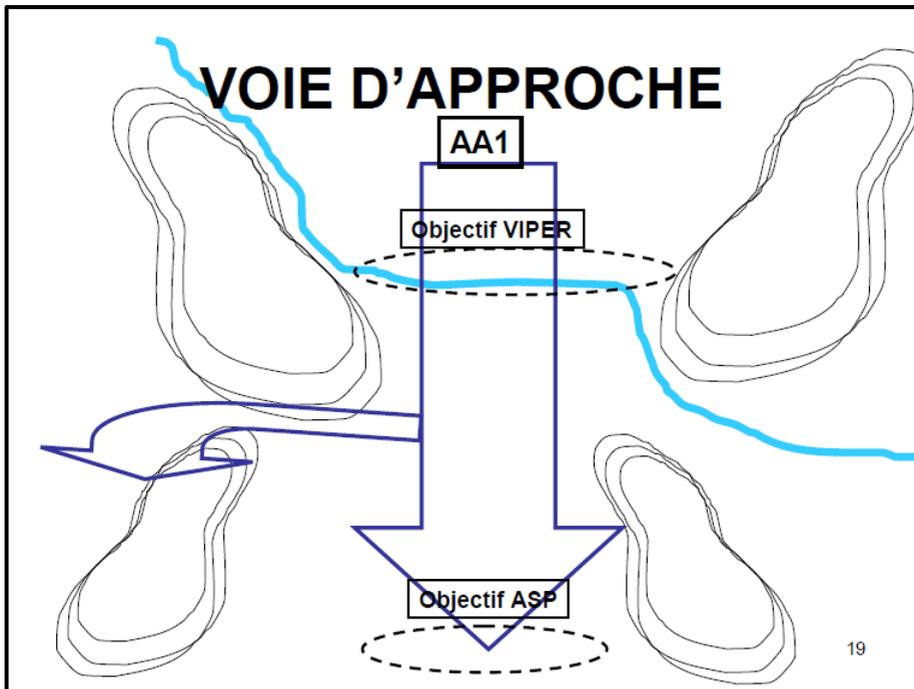
Bien qu'un jeu de guerre soit un processus de confrontation, les participants doivent éviter de personnaliser leur apport par l'argumentation ou de s'attacher à un COA en particulier

Méthodes de jeux de guerre

Le jeu de guerre repose sur trois techniques standard : celle de la voie d'approche, celle du balayage et celle des carrés. Chaque technique convient mieux à certains types d'opérations qu'à d'autres. Les états-majors peuvent établir des adaptations, combiner des techniques ou élaborer de nouvelles techniques selon les besoins de la situation opérationnelle. Par exemple, pour un MA comportant une longue approche suivie du franchissement d'assaut d'une rivière, le jeu de guerre peut utiliser d'abord la technique de la voie d'approche, puis celle des carrés. Un débarquement amphibie suivi d'une poussée vers l'intérieur des terres peut être représenté par la technique par balayage, suivie de celle de la voie d'approche.

Technique de la voie d'approche

La technique de la voie d'approche s'intéresse à une seule voie d'approche à la fois, en commençant par l'effort principal. Puisqu'elle porte sur des itinéraires linéaires, elle convient mieux aux opérations offensives, ou encore aux MA des forces amis défensifs dans lesquels le terrain canalise l'ennemi (et l'appui réciproque des forces amies peut aussi être restreint). Les voies d'approche et le terrain canalisant sont tirés de l'ATG. Les points de décision ou les événements cruciaux peuvent être traités par le jeu sur toute la longueur de la voie d'approche.

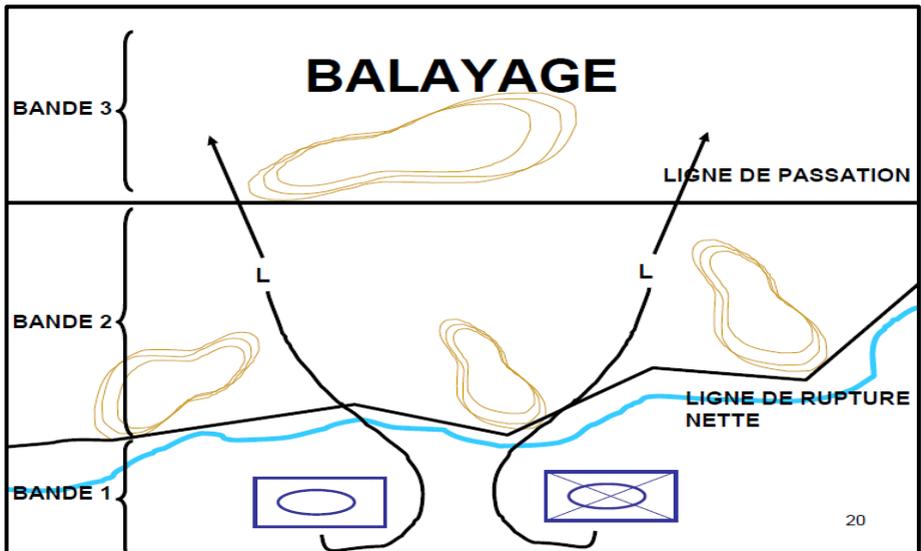


Technique par balayage

La technique par balayage divise l'espace de combat en une série de bandes couvrant la largeur de la ZO. Les bandes sont définies d'après la « parcellisation » du terrain (rivières, lignes de défense, etc.) ou en liant un groupe d'événements qui se produiront approximativement en même temps (ou selon les phases définies) sur un large front. Les bandes doivent être plus larges que le front, afin que vous puissiez tenir compte des actions des forces se trouvant sur les flancs. La technique par balayage s'intéresse à toutes les forces influant sur les événements au cours d'une période donnée; elle est souvent associée aux débarquements amphibies, aux importants franchissements d'assaut de coupures humides, de même qu'aux opérations transitoires et aéromobiles. Si le temps est compté, le commandant peut ordonner que le jeu de guerre ne porte que sur certaines bandes. Au minimum, les bandes doivent inclure les points suivants :

- Contact initial le long de la ligne avant des forces amies, de la ligne de départ ou dans la zone de la force de couverture;
- Percée initiale le long de la limite avant de la zone de bataille;
- Passage de lignes; et
- Limite de progression au cours d'une opération offensive, limite de tête de pont pour un franchissement d'assaut ou limite de percée pendant une opération défensive.

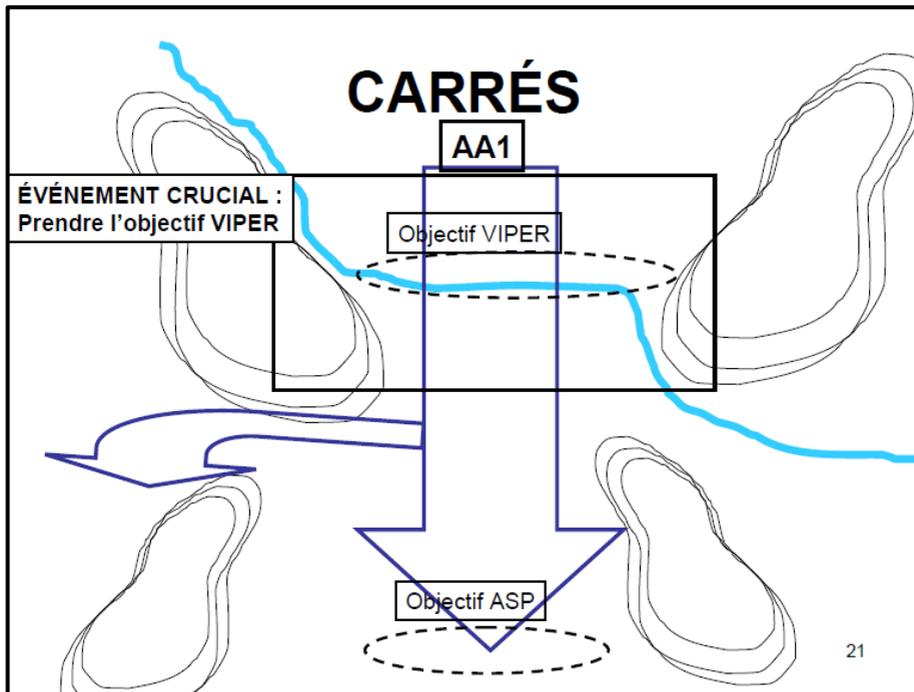
Les points de décision/événements cruciaux peuvent être traités lorsqu'ils surviennent, dans chaque bande; cet enchaînement peut déterminer la forme des bandes.



Technique des carrés

La technique des carrés se concentre sur certains points de décision ou événements cruciaux associés à des endroits précis. Elle repose sur l'hypothèse voulant que les forces amies engagées ailleurs puissent s'acquitter des tâches qui leur sont confiées. En général, la technique des carrés sert à examiner des éléments comme les actions possibles à un point de décision, la prise d'un seul objectif, un point de franchissement d'assaut précis ou une zone d'abattage cruciale. Comme sa portée est limitée, la technique des carrés est généralement la plus simple et la plus rapide. La portée restreinte de cette technique est aussi sa principale limite : cette technique ne tient pas vraiment compte de ce qui se passe hors du carré.

Cette technique est utile pour les jeux de guerre des opérations COIN ou pour les tâches de stabilité, car elle est axée sur les actions dans un district, un village, ou une zone assignée à un clan.



Règles générales des jeux de guerre

- Demeurer objectif et impartial;
- Le côté ayant l'initiative bouge en premier;
- Le CEM prend les décisions finales au besoin, mais évite d'intervenir;
- Respecter le minutage synchronisé; cela vaut pour l'ennemi comme pour les forces amies. Sinon, les deux côtés risquent de ne jamais se croiser;
- Exécuter le COA tel qu'il est rédigé; résister à la tentation de le modifier en cours d'exécution;
- Noter toutes les anomalies afin que le COA puisse être amélioré;
- Veiller à consigner les actions, les réactions et les contre actions;
- Consigner avec précision les avantages et les inconvénients de chaque MA dès qu'ils apparaissent;
- Éviter de tirer des conclusions hâtives, mais évaluer continuellement la faisabilité d'un MA. Dès qu'un MA devient clairement irréaliste, cesser le jeu de guerre le concernant;
- Pour éviter de perdre du temps, la discipline est importante. Parler clairement et être bref. Éviter les apartés et les débats. Le chef contrôleur peut solliciter des commentaires et amorcer la discussion s'il estime que cela est utile;
- Au moment d'établir les résultats des combats, ne tenir compte que des forces ayant réellement pris part aux engagements et ne pas tenir compte des unités se trouvant dans les environs; et
- Comparer le MA des forces amis aux MA de l'ennemi et aux critères des MA, mais ne pas comparer les MA des forces amis entre eux pendant le jeu de guerre. La comparaison des MA des forces amis entre eux a lieu une fois que les résultats du jeu de guerre sont connus; cela permet de réaliser un classement allant du MA des forces amis le plus recommandé au moins recommandé.

Page laissé blanche intentionnellement

Gabarits et produits des jeux de guerre

Planification des jeux de guerre

<i>Considérations</i>	<i>Remarques</i>
<i>Quel est l'objet du jeu de guerre?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Comparaison des MA, élaboration du plan, et déterminer les résultats requis.
<i>De combien de temps dispose-t-on?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Détermine les modifications/les raccourcis touchant le processus du jeu de guerre.
<i>Sur quelle partie de l'opération le jeu porte-t-il?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Quel MA des forces amis? • Tous les MA des forces amis? • Certains points de décision? • Les phases? • Une période précise?
<i>Quelle technique de jeu de guerre sera utilisée?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Technique de la voie d'approche, par balayage, des carrés? Une combinaison de techniques ou une technique modifiée? • Sur table, numérique?
<i>Quel est l'ordre de priorité, dans le cas de jeux de guerre portant sur plusieurs MA (ami/ennemi)?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tenir compte du temps disponible. • Au minimum : MA de l'ennemi le plus probable et le plus dangereux.
<i>Quelles hypothèses sont proposées?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Validité? • Nécessité? • Source? • Pendant le jeu de guerre, noter l'impact de ces hypothèses.
<i>Qui doit participer?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Décideurs/intervenants clés, et personnes ayant un impact significatif sur le plan. • Considérer la participation des officiers de liaison et des planificateurs collaborateurs.
<i>Avertir les participants.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Prévenir assez à l'avance pour assurer la participation et permettre au personnel de se préparer. Veiller à ce que les participants aient assez d'information pour préparer leur contribution.

Responsabilités des équipes lors des jeux de guerre

Équipe/Poste	État-major	Remarques
Équipe de contrôle		
Arbitre (« arbitre final »)	CEM	<ul style="list-style-type: none"> • Assume la responsabilité globale du jeu de guerre et s'assure que tous les bureaux d'état-major participent. • Présente le jeu de guerre et le conclut; s'assure que le GPC est bien compris. • Assure l'arbitrage final au besoin. • Représenter le cmdt au besoin.
Chef contrôleur (« maître de piste »)	G5	<ul style="list-style-type: none"> • Rend compte au CEM de la planification détaillée, de la préparation et du déroulement du jeu. • Supervise le déroulement de chaque tour et s'assure que les secrétaires consignent les données. • Contrôle le personnel de soutien.
Équipe des MA de l'ennemi		
Chef d'équipe	G2 Plans	<ul style="list-style-type: none"> • Commandant des forces ennemies. • Rend compte au G5 du développement, de la préparation et de l'exécution des MA de l'ennemi.
Membre(s) de l'équipe	État-major du G2	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulent les forces ennemies. • Fournissent les modèles événementiels. • Consignent les données pour l'ébauche de la LOGI, le plan de recherche de renseignement (incluant les BPR).
Équipe des MA des forces amis		
Chef d'équipe	G5 Plans ou G35	<ul style="list-style-type: none"> • Commandant des forces amies. • Rend compte au G5 du développement, de la préparation et de l'exécution du MA des forces amis. • Indique les points de décision et les plans d'écart/de suite possibles. • Supervise le développement du ciblage.
Chef des effets létaux	État-major du G5 ou personnel des effets/ciblage (selon structure la du QG)	<ul style="list-style-type: none"> • Consigne les données pour la LOR et les TAI. • Peaufine le concept d'appui-feu.

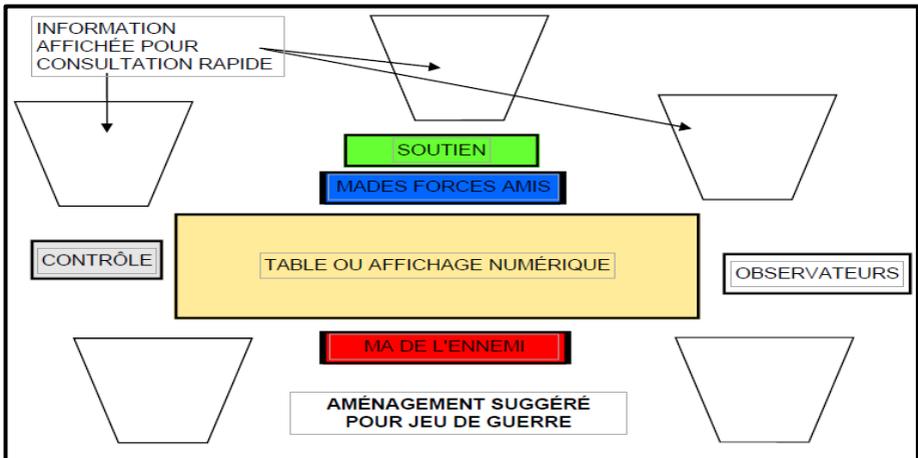
Équipe/Poste	État-major	Remarques
<i>Chef des effets non létaux</i>	État-major du G5 ou personnel des effets/ciblage (selon structure la du QG)	<ul style="list-style-type: none"> • Consigne les données pour développer les aspects non létaux de la MDE. • Peaufine le concept d'OI.
<i>Coordonnateur ISTAR</i>	Personnel du CC ISTAR	<ul style="list-style-type: none"> • Consigne les données pour développer le plan ISTAR.
<i>Transcripteur</i>	G5 ou G35	<ul style="list-style-type: none"> • Consigne les résultats du jeu de guerre en insistant sur l'info relative au MA. • Met à jour la matrice de synchronisation et le GPD. • Peut être chargé d'appliquer le calculateur de rapport de force.
Personnel de soutien		
<i>Représentants du soutien</i>	État-major du G4, G1	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluent la capacité de chaque domaine fonctionnel du SLC de soutenir le MA. • Considèrent l'impact du MA de l'ennemi sur les plans de maintien en puissance. • Évaluent l'impact des pertes en personnel et en matériel. • Consignent toutes les données de planification du maintien en puissance.
<i>Représentants d'états-majors spécialisés</i>	Feux d'appui, Aviation, Génie, PM, GÉ, Transmissions COCIM, autres ministères, etc. (au besoin)	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluent la capacité des domaines fonctionnels respectifs de soutenir le MA. • Considèrent l'impact de l'ECO sur la fonction. • Consignent toutes les données pertinentes pour la planification des domaines fonctionnels.
<i>Observateurs</i>	Officiers de liaisons, planificateurs collaborateurs, représentants du pays hôte, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Invités normalement pour leur connaissance de la situation seulement, mais ils peuvent être invités à contribuer/participer au besoin.

Ce tableau est une structure recommandée pour tout jeu de guerre et permet de tenir compte de toutes les fonctions. Chaque QG peut l'adapter à ses besoins, à la nature du jeu de guerre, etc.

Préparation des jeux de guerre

Actions	Remarques
<i>Examen du GPC</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Énoncé de mission et intention • État final et conditions préalables au succès • Hypothèses • Contraintes/restrictions • Critères de comparaison des MA • Liste des BECI
<i>Examen des produits de l'ATG</i>	<ul style="list-style-type: none"> • TPOTATP • Conditions météo pour la période du jeu • Gabarits de situation
<i>Recueillir de l'information sur l'ennemi</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ORBAT et efficacité probable • Gabarits de situation • MA de l'ennemi (au minimum, MA le plus probable et le plus dangereux) • Établir le minutage probable de l'ennemi
<i>Établir la liste des forces amies</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Deux niveaux plus bas • Forces intégrées et assignées • Manœuvre, appui au combat, SLC • Forces de flancs • Articulations et rapports de commandement • Efficacité opérationnelle au début du jeu (50 pour cent, etc.)
<i>Établir la liste des hypothèses</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Détermination lors de la planification du jeu de guerre • Contrôle pendant le jeu de guerre
<i>Établir la liste des événements cruciaux et des points de décision</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tâches essentielles • Activités complexes • Déclencheurs des décisions (engagement des réserves, activation du plan d'écart) • Détermination pour chaque MA de l'ennemi et lien avec les NAI/TAI. • Vigilance en cas d'apparition de nouveaux PD pendant le jeu de guerre
<i>Établir l'horaire des forces amies</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Important pour la synchronisation et le GPD • Synchroniser avec l'horaire de l'ennemi pour assurer l'interaction des événements (forces amies et forces ennemies)
<i>Aménager la salle du jeu de guerre</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Table ou affichage numérique de l'espace de combat • Cartes et imagerie

Actions	Remarques
	<ul style="list-style-type: none"> • Icônes du jeu • Matrice postsynchronisation, GPD, minutage (croquis ou numériques) • Extraits du GPC • Critères de comparaison des COA • Sièges pour chacun des membres des équipes/observateurs
<i>Établir le lien avec les opérations en cours</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Représentant du G3 • Réseau tactique/affichage BattleView • Briefings périodiques de mise à jour
<i>Mettre en place un système de consignation des données</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Transpositeurs avec registres manuels ou numériques • Afficher les données pour les équipes • Protocoles pour consigner, enregistrer, diffuser les données du jeu de guerre
<i>Déployer les forces ennemies dans l'espace de combat du jeu</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Disposer toutes les forces ayant un rôle ou un impact au premier tour du jeu, selon le MA de l'ennemi en cours
<i>Déployer les forces amies dans l'espace de combat du jeu</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Disposer toutes les forces pertinentes au premier tour, selon le MA des forces amis en cours
<i>Passer en revue les règles du jeu de guerre</i>	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que chacun comprend bien les règles avant le début du jeu de guerre.

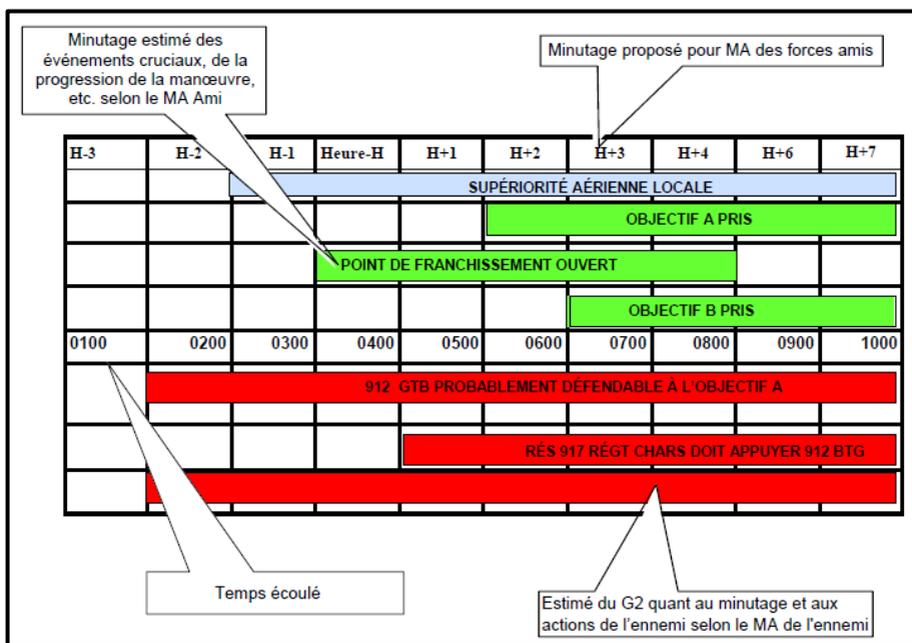


Jeu de guerre

Minutage synchronisé des jeux de guerre

Les minutages synchronisés sont des estimations faites au cours de la préparation du jeu de guerre. Le chef contrôleur peut les faire établir par un membre de l'état-major G5 ou ils peuvent être coordonnés directement par les équipes des MA des forces amis et des MA de l'ennemi. Il s'agit de s'assurer que les deux équipes travaillent à l'intérieur d'une même période et qu'elles n'avancent pas sans jamais se croiser. Il se peut que le jeu de guerre entraîne des changements à ces minutages, qui peuvent aussi toucher la matrice de synchronisation, le GPD, etc.

La durée des tours peut être superposée à ce tableau au besoin.



Matrice de synchronisation des jeux de guerre - Gabarit

<i>MA des forces amis</i>		Croquis du MA			
<i>Mission:</i>					
<i>CONOP:</i>					
<i>Horaire opérationnelle</i>		H-1	H	H+1	H+2
<i>Actions ennemis</i>					
<i>Actions amis</i>					
<i>Points de décisions</i>					
<i>ISTAR</i>					
<i>Manœuvre</i>	Force couverture				
	Gros des troupes				
	Réserve				
<i>Feux d'appui</i>	En profondeur				
	Rapprochés				
<i>Activités d'influence</i>					
<i>C2 de l'espace aérien</i>					
<i>Défense aérienne</i>					
<i>Génie</i>	Mobilité				
	Contre-mobilité				
<i>Protection de la force</i>					
<i>PM / PCC</i>					
<i>Maintien en puissance</i>					
<i>SIC</i>					

Matrice de synchronisation des jeux de guerre – Exemple

<i>MA des forces amies</i>		Croquis du MA			
<i>Mission:</i>		<ul style="list-style-type: none"> Détails suffisants pour expliquer le MA en conjonction avec le texte. Une technique est de relier le croquis à l'horaire opérationnel en indiquant les actions au-dessus des espaces temporelles ou ils doivent être exécutés. Ceci fournit un point de départ pour ajuster l'horaire basé sur les résultats des jeux de guerre. 			
<i>CONOP:</i>					
<i>Horaire opérationnelle</i>		H-1	H	H+1	H+2
<i>Actions ennemis</i>		• Selon les actions ennemies du jeu de guerre			
<i>Actions amies</i>		• Selon les actions amies du jeu de guerre			
<i>Points de décision</i>		<ul style="list-style-type: none"> Quels PD sont activés durant la période? Nouveaux PD requis? 			
<i>ISTAR</i>		• Moyens assignés au NAI/TAI basés sur le jeu de guerre			
<i>Manœuvre</i>	Force couverture	Statu/actions?			
	Gros des troupes	Statu/actions?			
	Réserve	Statu/ADM/actions?			
<i>Feux d'appui</i>	En profondeur	Systèmes? Cibles/effets probables?			
	Rapprochés	Systèmes? Cibles/effets probables?			
<i>Activités d'influence</i>		Cibles/effets probables?			
<i>C2 de l'espace aérien</i>		Activités aériennes en soutien à l'op? Sorties d'appui rapproché?			
<i>Défense aérienne</i>		Priorités et états de préparation des armes			
<i>Génie</i>	Mobilité	Moyens et actions			
	Contre-mobilité	Moyens, actions and effets			
<i>Protection de la force</i>		État de protection, mesures de sécurités, état CBRN			
<i>PM / PCC</i>		Priorités des routes, ressources PM, tâches			
<i>Maintien en puissance</i>		Type de soutien, Ravitaillement, priorités de récupération, et évacuation sanitaire			
<i>SIC</i>		Config & dépl du QG, CONEM, points SIC			

Feuille de travail des jeux de guerre

La feuille de travail principale est tenue par le transcripteur de l'équipe des MA des forces amis; les autres équipes peuvent tenir la leur au besoin. La feuille de travail sert à consigner le résultat de chaque tour, les effets des pertes ainsi que les changements requis compte tenu de ces points. Les rubriques présentées sont des rubriques recommandées; il est possible d'en ajouter au besoin.

Feuille de travail des jeux de guerre							
MA des forces amis :							
Période couverte :							
MA de l'ennemi :							
Méthode :							
Tour	Action	Réaction	Counteraction	Heure	Evénement critique PD	BECI	Remarques Ajustements
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

Exécution des jeux de guerre

Après les préparatifs décrits à la rubrique « *Préparation des jeux de guerre* » complétés, le jeu de guerre peut commencer. Le déroulement décrit ci-après vaut pour tout type de jeu de guerre. Essentiellement, les jeux se déroulent de la même façon; les différences concernent l'intention/les résultats ainsi que le degré de détail.

Le jeu de guerre de comparaison des MA vise à évaluer chaque MA des forces amis afin de soutenir le briefing de décision présenté au commandant. Le résultat est une série de MA ayant fait l'objet d'un jeu de guerre qui peuvent être classés dans une matrice pour être présentés au commandant. Le jeu de guerre des MA demeure largement théorique; des aspects comme les plans d'écart et de suite, les plans de soutien, la MDE, n'existent que sous forme de grandes lignes permettant simplement d'effectuer le processus de comparaison. Par conséquent, il exige moins de personnel.

Le jeu de guerre d'élaboration du plan vise à transformer un MA des forces amis choisi en plan à exécuter. Son produit est, ultimement, un plan d'opération ou un O op avec annexes pertinentes, de même que des outils de commandement et d'état-major complets, comme la matrice de synchronisation, le GPD et la MDE. Le jeu de guerre d'élaboration du plan est exécuté en détail, et les « tours » durent moins longtemps que dans le cas du jeu de guerre de comparaison des MA. À mesure que des plans d'écart et de suite sont définis, ces plans sont développés au maximum; un jeu de guerre peut leur être consacré. La nécessité des détails et l'obligation de cerner et de corriger les lacunes et les problèmes signifient qu'un jeu de guerre d'élaboration de plan exige normalement plus de temps et plus de personnel.

Actions	Acteur	Remarques
<i>Mot d'ouverture</i>	Chef contrôleur	<ul style="list-style-type: none"> • Objet du jeu et résultats requis. • Rappel des critères des MA et des aspects clés du GPC. • S'assure que les transpositeurs sont prêts à consigner les données.
<i>Situation ennemie et MA de l'ennemi</i>	Chef d'équipe des MA de l'ennemi	<ul style="list-style-type: none"> • Identifie les forces engagées ou pouvant avoir un impact sur le tour. • Grandes lignes du MA de l'ennemi. • Met en évidence l'horaire de l'ennemi.
<i>Situation amie et MA des forces amis</i>	Chef d'équipe des MA des forces amis	<ul style="list-style-type: none"> • Identifie les forces engagées ou pouvant avoir un impact sur le tour. • Explique l'articulation. • Grandes lignes du MA des forces amis incluant les phases, les PD, les événements cruciaux et l'horaire
<i>Action</i>	Côté ayant l'initiative	<ul style="list-style-type: none"> • Chef d'équipe expose le plan de manœuvre/effort principal pour ce tour. • Il déplace ses unités et décrit l'état final : « Nous avons deux équipes de combat près de la coupure humide et nous sommes prêts à aborder la phase II ».
<i>Réaction</i>	Côté réagissant	<ul style="list-style-type: none"> • Chef d'équipe décrit la réaction de sa force. • Il déplace ses unités et décrit l'état final.
<i>Contraction</i>	Côté ayant l'initiative	<ul style="list-style-type: none"> • Chef d'équipe décrit la contraction de sa force. • Il déplace ses unités et décrit l'état final.
<i>Évaluation des pertes</i>	Transpositeur des MA des forces amis ou représentant G4/G1	<ul style="list-style-type: none"> • Applique le calculateur de rapport de force ou utiliser un autre outil pour évaluer les pertes découlant des engagements. • Détermine le taux de pertes en personnel/matériel. • Ceci aide à juger de l'issue du tour et à planifier le maintien en puissance <p style="text-align: center;">NE PAS PERDRE DE TEMPS À DISCUTER DES RÉSULTATS</p>
<i>Apport du personnel de</i>	Membres du	<ul style="list-style-type: none"> • Chaque domaine fonctionnel présente une analyse du tour selon son point de

Actions	Acteur	Remarques
<i>soutien</i>	personnel de soutien	vue, précise comment il épaulerait le MA des forces amis et indique l'impact du MA de l'ennemie sur sa fonction. <ul style="list-style-type: none"> • Mentionne tout problème sérieux touchant la capacité de soutien. • Saisie de toutes les données.
<i>Mise à jour des outils de comd et d'état-major</i>	Équipe des MA des forces amis	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à jour de la matrice de synchro, du GPD, de la MDE, du minutage, etc. selon les résultats.
<i>Résumé</i>	CEM	<ul style="list-style-type: none"> • Accepte les résultats du tour. • Commente la faisabilité du MA. • Indique les plans d'écart/de suite à développer davantage. • Peut solliciter les commentaires d'observateurs.
<i>Début du tour suivant</i>	G5	<ul style="list-style-type: none"> • Indique le point où le tour se situe dans l'horaire (un saut en avant?). • S'assure que les horaires du MA des forces amis et de l'ennemie sont toujours synchronisés. • Indique quel côté a l'initiative (l'initiative peut avoir changé de main à cause des résultats du tour précédent).
<i>Action</i>	Côté ayant l'initiative	<ul style="list-style-type: none"> • Comme au premier tour – introduction de nouvelles forces. • Indique les changements dans l'efficacité opérationnelle du fait des pertes constatées au tour précédent.
<i>Réaction</i>	Côté réagissant	<ul style="list-style-type: none"> • Comme précédemment.
<i>Contraction</i>	Côté ayant l'initiative	<ul style="list-style-type: none"> • Comme précédemment.

Le reste du tour (et tous les tours suivants) se déroule de la même façon que le premier tour. Le jeu se poursuit jusqu'à ce que le CEM estime que l'issue est claire. À ce moment, il met un terme au jeu, résume les résultats et émet toute nouvelle directive de planification requise concernant le MA des forces amis en question. Ce processus de jeu de guerre est répété pour tous les MA. Les résultats sont recueillis, agencés et présentés sur la matrice de comparaison des MA pour appuyer l'exposé de décision.

Exécution des jeux de guerre d'Op Stabilités

Action	Actor	Remarques
<i>Mot d'ouverture</i>	CEM	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les Op stabilités basées sur les effets et la synchro du plan de campagne.
<i>Exposé d'ouverture</i>	G5	<ul style="list-style-type: none"> • Intro spécifique au jeu de guerre : objet, méthode, critères, disposition, etc.
<i>Situation ennemie et MA de l'ennemie</i>	Chef d'équipe des MA de l'ennemie	<ul style="list-style-type: none"> • Identifie les forces engagées ou pouvant avoir un impact sur le tour. • Grandes lignes du MA de l'ennemi. • Met en évidence l'horaire de l'ennemi.
<i>Situation amie et MA des forces amis</i>	Chef d'équipe des MA des forces amis	<ul style="list-style-type: none"> • Identifie les forces engagées ou pouvant avoir un impact sur le tour. • Explique l'articulation. • Grandes lignes du MA des forces amis incluant les phases, les PD, les événements cruciaux et l'horaire.
<i>Début du tour Action</i>	G5 Chef des feux	<ul style="list-style-type: none"> • Identifie les activités par LO (discutés comme effets) qui seront utilisés. • Ces activités seront différentes par région (chaque région à différentes opportunités/vulnérabilités).
<i>Réaction</i>	G2	<ul style="list-style-type: none"> • Réaction des groupes d'insurgés et belligérants ainsi que la réaction de la population de chaque région. • Considérations pour la réaction ennemie peut inclure une réponse directe à l'expansion, une réorganisation régionale des groupes d'insurgés, augmentation des actions offensives dans tous les régions, attaque sur notre crédibilité par l'utilisation de terrorisme, etc.
<i>Contraction</i>	Chef des feux	<ul style="list-style-type: none"> • Évalue les effets de 2^e et 3^e ordre pour déterminer l'impact sur les LO (CEM).
<i>Apport du personnel de soutien</i>	Membres du personnel de soutien	<ul style="list-style-type: none"> • Doit inclure le soutien aux effets désirés (p.ex.: COCIM/ONG...). • Mentionne tout problème sérieux touchant la capacité de soutien. • Saisie de toutes les données.

Action	Actor	Remarques
<i>Résumé</i>	Transcripteur	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmation des détails.
<i>Début du tour suivant</i> <i>Action</i>	G5	<ul style="list-style-type: none"> • Comme au premier tour – introduction de nouvelles forces. • Indique les changements dans l'efficacité opérationnelle du fait des pertes constatées au tour précédent.
<i>Réaction</i>	G2	<ul style="list-style-type: none"> • Comme au premier tour – introduction de nouvelles forces. • Indique les changements dans l'efficacité opérationnelle du fait des pertes constatées au tour précédent.
<i>Contraction</i>	Chef des feux	<ul style="list-style-type: none"> • Évalue les effets de 2^e et 3^e ordre pour déterminer l'impact sur les LO (CEM).
<i>Résumé</i>	Transcripteur	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmation des détails.
<i>Résumé du jeu de guerre</i>	G5	<ul style="list-style-type: none"> • Conclut le jeu de guerre.
<i>Conclusion</i>	CEM	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des prochaines étapes

Page laissé blanche intentionnellement

Outils de commandement et d'état-major

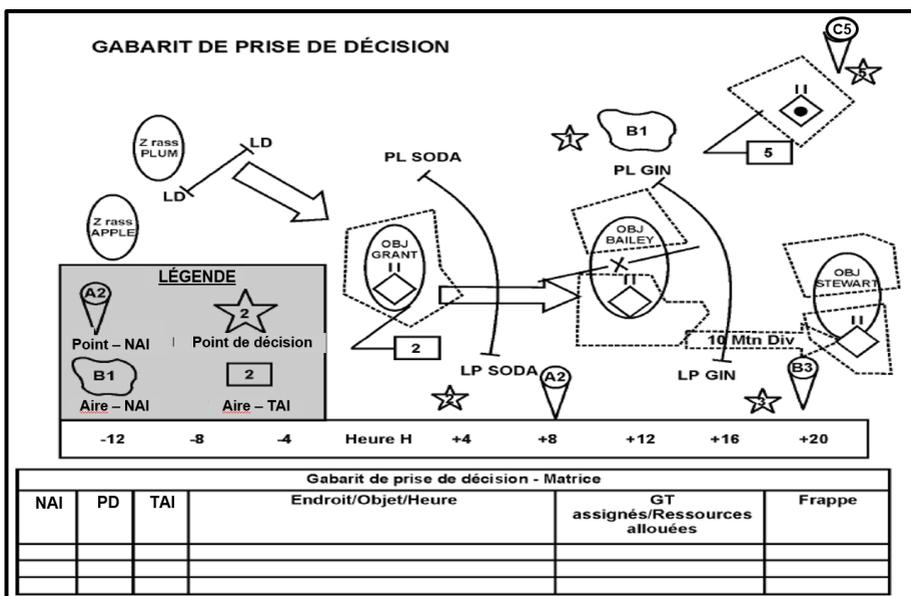
Aperçu

Les outils de commandement et d'état-major mentionnés dans ce manuel sont des outils recommandés; les planificateurs peuvent les adapter à leurs besoins.

Gabarit de prise de décision

Le GPD aide le commandant à prendre des décisions cruciales au cours de l'opération. L'état-major des opérations en cours peut aussi s'en servir comme outil de gestion de la bataille. Le GPD diffère de la matrice de synchronisation en ce sens qu'il se concentre sur moins de choses et qu'il ne cherche pas à coordonner toutes les activités de tous les moyens de la force. Le GPD est d'abord développé pendant le processus du jeu de guerre de comparaison des MA, puis il est peaufiné et achevé pendant le reste du PPO. Le GPD doit toujours contenir les renseignements suivants :

- Représentation graphique du MA;
- Points de décision, avec indicateurs et déclencheurs;
- NAI, TAI, et moyens assignés à chaque;
- Horaire associé à la manœuvre prévue des forces ennemies et amies; et
- Mesures à prendre à chaque point (attaquer, observer, lancer le plan d'écart, etc.).



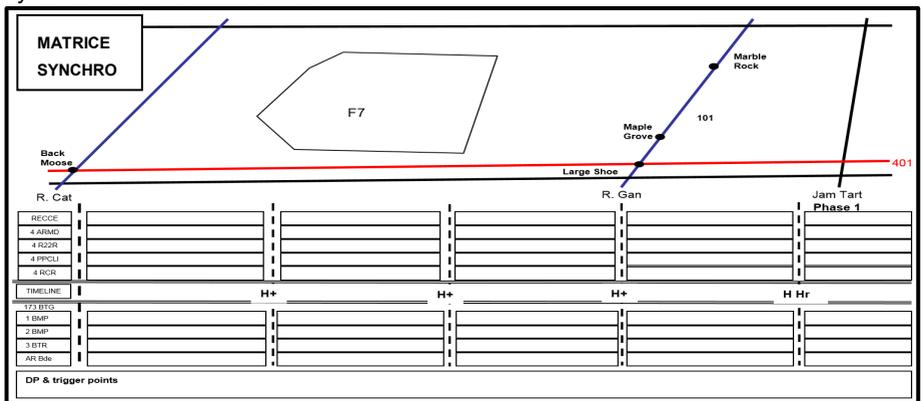
Matrice de synchronisation

La matrice de synchronisation permet de répondre à la question « Qui fait quoi, où et quand? » dans le cadre d'un MA des forces amis. Elle permet d'établir visuellement une relation entre les moyens, le temps et les activités. Même si un exemple est montré ici, aucun modèle de présentation de la matrice de synchronisation n'est prescrit. Certains détails sont toutefois essentiels :

- Une description du MA des forces amis (avec schéma/croquis) à synchroniser;
- Une échelle de temps, habituellement établie d'après l'heure-H;
- Une description du MA (amis et ennemie) pour chaque intervalle;
- L'emplacement des points de décision au moment où ils sont activés; et
- Une description des autres activités des forces amies pour chaque intervalle.

À mesure que le jeu de guerre se déroule, les actions et les résultats peuvent être inscrits sur la matrice. Ces données constituent alors la base permettant de peaufiner le MA, de mener à bien la comparaison des MA, et ultimement, d'élaborer un plan. La matrice de synchronisation est d'abord un outil permettant de consigner les résultats d'un jeu de guerre (« Que s'est-il passé? »), mais elle peut évoluer et devenir un instrument que l'état-major des opérations utilise pour coordonner les différents éléments du plan (« Que devrait-il se passer? »). Une fois achevée, la matrice peut être utilisée au centre des opérations en cours pour faciliter la gestion de la bataille, mais elle ne remplace toutefois pas le gabarit de prise de décision.

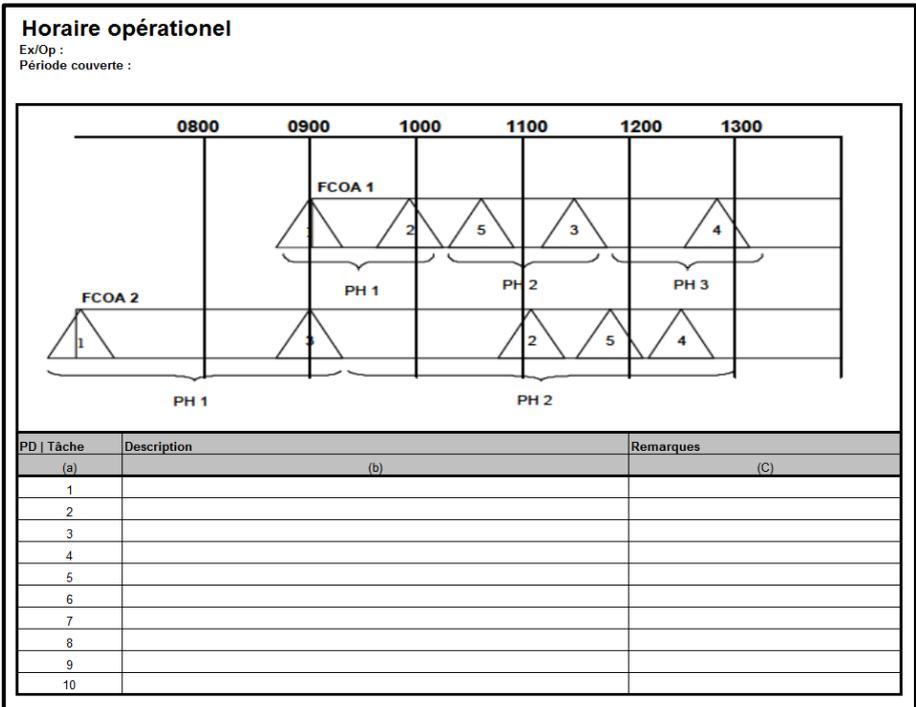
La matrice ne doit pas être appliquée de façon trop rigide à l'opération en cours, et ce pour deux raisons. D'abord, cela risquerait de faire manquer des occasions qui n'étaient pas prévues dans la matrice. Ensuite, plus l'opération dure, plus les conditions changent par rapport à ce qu'elles étaient au moment où la matrice de synchronisation a été établie.



Horaire opérationnel

L'horaire opérationnel vise avant tout à soutenir le processus d'appréciation de l'emploi du temps. Il permet de répondre à la question suivante : « Combien de temps faudrait-il? » Ensuite, il peut être utilisé de concert avec la matrice de synchronisation pour planifier la coordination des moyens, des activités et des effets, pour toute la force. Ses grandes lignes sont développées avant le jeu de guerre de comparaison des COA, puis il est peaufiné pendant le jeu. L'horaire est un affichage fonctionnel du temps qu'il faut pour accomplir les tâches associées à chaque MA de forces amis, pour établir les conditions requises pour le succès et pour atteindre l'état final. Une fois terminé, il présente tous les MA en précisant le temps requis pour exécuter chacun d'eux. Les points essentiels sont les suivants :

- Ligne indiquant le temps écoulé;
- Phases du MA des forces amis;
- Conditions créées et tâches importantes accomplies, selon l'ordre et le temps prévus à cet effet dans chaque MA des forces amis; et
- Tableau particulier expliquant brièvement ce que représente chaque PD/tâche



Liste des abréviations

ADM	avis de mouvements
AOBE	approche des opérations basée sur les effets
appro	approvisionnement
ASCOPE	area (zones), structures, capacités, organisations, population et événements
ATG	analyse tactique graphique
Avn	aviation
Bde	brigade
BECl	besoins essentiels du commandant en information
Bon	bataillon
BPR	besoins prioritaires en renseignements
C2	commandement et contrôle
CC ISTAR	centre de coordination ISTAR
CCEA	centre de coordination de l'espace aérien
CCEMAC	Collège de commandement et d'état-major de l'Armée canadienne
CCFA	centre de coordination des feux d'appui
CCGE	centre de coordination de guerre électronique
CEM	Chef d'état-major
CG	centres de gravité
CICR	Comité international de la Croix-Rouge
cmdt	commandant
COAT	cours sur les opérations de l'Armée de terre
COCIM	coopération civilo-militaire
COIN	contre-insurrection
comd	commandement
CONEM	contrôle des émissions
CONOP	Concept d'opération
CONPLAN	plan de contingence
COPD	directive globale pour la planification des opérations
CSO	conception systémique des opérations
DA	défense aérienne
Div	division
EEFI	éléments essentiel d'information de la force amie
EPR	équipe provinciale de reconstruction
FAC	Forces armées canadiennes
FOI	Force opérationnelle interarmées
FOS	Forces d'opérations spéciales
GÉ	guerre électronique
Gp Bde	groupe-brigade
GPC	guide de planification du commandant
GPD	gabarit de prise de décision
GT	groupement tactique
INTSUM	résumé du renseignement

IPO	instructions permanentes d'opérations
ISTAR	renseignement, surveillance, acquisition de cible et reconnaissance
LO	Lignes d'opérations
LOAC	le droit des conflits armés
LOGI	liste d'objectifs de grande importance
LOR	liste des objectifs rentables
MA	modes d'action
maint	maintenance
MCOO	Modified Combined Obstacle Overlay
MCPP	Marine Corps' Planning Process
MDE	matrice directrice des effets
MDMP	Military Decision Making Process
MÉDO	Méthode d'élaboration d'une décision opérationnelle
NAI	zone d'intérêt désignée
O avert	ordre d'avertissement
O frag	ordre fragmentaire
O op	ordre d'opération
OI	opérations d'information
OL	officiers de liaison
ONG	organisations non gouvernementales
OPLAN	plan d'opération
ORBAT	Ordre de bataille
OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
PMESII	politique, militaire, économique, social, infrastructure, et information
PLANCON	plan de contingence
PM	police militaire
PPO	processus de planification opérationnelle
PREO	préparation renseignement de l'espace opérationnel
QG	quartier-général
RDE	règles d'engagement
reco	reconnaissance
RFI	demandes de renseignements
SGIT	système de gestion de l'information tactique
SIC	systèmes d'information et de communication
SLC	soutien logistique au combat
SSCFT	système de soutien au commandement de la force terrestre
SWEAT-MS	Sewer (égouts), Water (eau), Electricity (électricité), Academic (education), Trash (déchets) – Medical (services médicaux) and Security (sécurité)
TAI	zone d'intérêt ciblée
TE	Tactical Estimate
TPOTATP	traits caractéristiques, passages, objectifs, terrain canalisant, approches, taux de progression, position clé et terrain vitaux
tpt	transport
TTP	tactiques, techniques et procédures

ZI	zone d'intérêt
ZO	zone d'opérations
ZRR	zone de responsabilité du renseignement

