

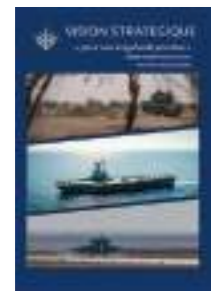


# PLAN STRATÉGIQUE DES ARMÉES

2019 - 2021

---





**MISSION**  
« Notre raison d'être »



**VISION**  
« Ce que nous voulons être »



**PLAN STRATÉGIQUE**  
« Ce que nous devons faire pour y parvenir »



**ORDRE AUX ARMÉES,  
DIRECTIONS ET SERVICES**



# PRÉAMBULE



La vision stratégique « *Pour une singularité positive* » fixe mon ambition pour les armées que je veux puissantes, inspirantes et fortes dans leur mode de pensée, fluides dans leur fonctionnement et dotées de capacités de combat les plus modernes.

Cette ambition s'inscrit dans le cadre du projet porté par la ministre des armées. Elle bénéficie de l'effort consacré par la Loi de programmation militaire 2019-2025 qui donne aux armées les moyens de corriger leurs fragilités, de se moderniser et de consolider les réformes.

Pour donner à cette vision une traduction concrète, rapide et pertinente, je sais pouvoir compter sur la mobilisation active de l'ensemble du personnel militaire et civil des armées, des directions et des services placés sous mon autorité et sur l'appui des directions du SGA et de la DGA.

Pour être pleinement acteur de cette dynamique de changement, chacun doit avoir une connaissance fine des grands objectifs à atteindre. Tel est l'objet de ce plan stratégique, véritable guide pour l'action pour la période 2019-2021. Les objectifs détaillés et les feuilles de route de mise en œuvre de ce plan seront précisés dans le cadre de l'ordre aux armées, directions et services.

Ces trois années sont, en effet, déterminantes pour la réparation de nos armées et la préparation de l'actualisation de la loi de programmation militaire. Elles doivent permettre de créer collectivement les conditions d'un emploi optimisé des ressources par la recherche d'un nouvel équilibre respectueux des principes qui garantissent l'efficacité des armées.

Tous nos travaux devront être abordés avec le triple souci de l'affirmation de la singularité des armées, de la recherche de la performance et de la promotion de la subsidiarité. La finalité reste inchangée : permettre à la France de peser, tenir son rang et défendre ses intérêts par l'excellence opérationnelle.

**Général d'armée François Lecointre**  
Chef d'état-major des armées





**L'objectif du plan stratégique est de préparer les armées aux défis de demain et de créer les conditions d'un emploi optimisé des ressources allouées à la défense. Il s'agit d'être en mesure, à l'horizon 2025, de développer « des armées puissantes, agiles et connectées » telles que décrites dans la Vision stratégique du CEMA.**



Trois lignes de force ont été retenues qui s'inscrivent dans les domaines de responsabilité des sous-chefs d'état-major :

- un 1<sup>er</sup> axe pour garantir l'efficacité en opérations et **gagner aujourd'hui** ;
- un 2<sup>e</sup> axe pour renforcer les armées et **gagner demain** ;
- un 3<sup>e</sup> axe pour assurer la performance globale et **gagner ensemble**.

Certaines problématiques sont communes à ces trois axes d'effort. Elles donneront lieu, dans un souci de cohérence, à des stratégies transverses qui seront annexées au PSA : une stratégie RH, une stratégie RIM et une stratégie innovation. L'exécution de ce plan sera appuyée par un plan de rayonnement et de communication.

## 1. Garantir l'efficacité opérationnelle - Gagner aujourd'hui

### • Un dispositif ajusté en permanence

La résilience de la Nation repose sur la combinaison des cinq fonctions stratégiques. En permanence, les armées portent la dissuasion et les missions de protection et de sauvegarde. En parallèle, elles sont engagées en opération sur et hors du territoire national.

Les capacités de renseignement des armées, en complément de celles des services spécialisés, contribuent à préserver notre liberté d'appréciation, de décision et d'action sur tous les théâtres. Les travaux annuels du GAS – groupe d'anticipation stratégique – analysent les menaces et leurs évolutions à deux ans. Ils conduisent à l'élaboration de stratégies militaires opérationnelles (SMO) selon une logique de découpage géographique. Ces stratégies permettent de préparer les décisions prises en conseil de défense en matière d'engagement. Au cœur de ces stratégies, il y a l'aptitude à différencier et à ciseler en permanence les dispositifs déployés pour répondre au juste besoin opérationnel et à nos ambitions en matière d'influence.

Les revues de théâtre, mises à jour annuellement, permettent de s'assurer que le déploiement militaire répond aux objectifs stratégiques et diplomatiques. Elles facilitent la mise en œuvre de l'approche globale et notamment la coopération interministérielle indispensable, notamment lors de la phase de stabilisation.

Le renforcement et la valorisation du dispositif des forces de présence et de souveraineté offrent à la France une capacité d'influence, d'autonomie, d'appréciation de situation et d'action dans les zones d'intérêt stratégiques. Élément essentiel de la prévention, ce réseau a vocation à s'ouvrir aux Européens.

### • Des armées robustes, résilientes, entraînées

Parce qu'elles sont l'ultima ratio et que la survie même de la Nation dépend de leur capacité à résister et à agir en situation de chaos, les armées doivent être suffisamment robustes pour absorber le choc inhérent à tout type de confrontation armée.

Les conflictualités actuelles et futures requièrent une capacité à agir jusqu'en haut du spectre, à investir les nouveaux espaces (cyber, espace) et à prendre en compte les nouveaux enjeux (énergie, lutte informationnelle).

L'EMA proposera un référentiel de préparation opérationnelle sur les domaines interarmées pour une mise en place en 2019, avec pour objectif d'adapter l'offre au juste besoin.

Compte tenu de l'exigence de l'objectif poursuivi, les principes de priorisation et de mutualisation doivent encadrer la préparation opérationnelle interarmées en vue d'une combinaison efficace des effets en opération. De même, l'interopérabilité avec les forces alliées et partenaires concourt directement à la résilience des armées et à la crédibilité de la France au sein de nos alliances stratégiques.

### • Un maintien en condition opérationnelle (MCO) efficace

Les opérations conduites par les armées sont très éprouvantes pour les équipements. Elles exigent un MCO toujours plus efficace pour assurer la disponibilité, l'activité et la préparation opérationnelle des forces tout en maîtrisant les coûts de maintenance.

Plusieurs chantiers ont été lancés pour répondre à cet objectif ambitieux. Ils visent à relier entre eux l'entretien, la réparation et la logistique. L'EMA devra continuer à piloter cette transformation essentielle au maintien de l'excellence opérationnelle, en vue d'atteindre les objectifs fixés, notamment en matière de disponibilité.

Il conviendra toutefois de veiller à ce que le transfert à l'industrie d'une partie des responsabilités en matière de MCO soit sécurisé par un niveau d'exigence raisonnable et par un contrôle efficace. Les contraintes de nature opérationnelle justifient la conservation de certaines compétences-socle en interne et appellent un juste équilibre entre capacités étatiques et industrielles pour répondre à l'ensemble des enjeux.

### • Une logistique réactive

Les opérations doivent pouvoir compter sur une chaîne logistique capable d'évaluer les besoins, d'assurer une gestion adaptée des stocks et de leur positionnement pour réduire et garantir les temps de livraison et de reconstituer.

La rénovation de la chaîne logistique doit être avant tout pensée afin de garantir la capacité des armées à continuer à opérer en situation hautement dégradée.

L'analyse des enjeux de soutenabilité des capacités et des engagements doit mobiliser l'ensemble des acteurs du ministère. L'EMA, porteur des contrats opérationnels, doit animer ce processus, en amont du cycle des décisions ministérielles.

### • Un réseau d'alliances et de partenariats valorisé

Pour répondre aux enjeux de compétition stratégique et à une instabilité persistante générée par des déséquilibres durables, un réseau d'alliance et de partenariats est indispensable.

L'Union Européenne offre un cadre privilégié pour bâtir une véritable autonomie stratégique. L'Alliance continue d'assurer la défense collective autour du lien transatlantique. Quel que soit le cadre, les armées françaises, grâce à leur modèle complet, concourent de manière décisive à la sécurité collective.

En parallèle, la mise sur pied de coalitions *ad hoc* sur un spectre étendu de théâtres et de missions renforce l'efficacité opérationnelle des Européens et favorise l'essor d'une culture stratégique partagée. L'initiative européenne d'intervention (IEI) sera arrivée à maturité fin 2019 et la force expéditionnaire conjointe franco-britannique (CJEF) sera déclarée opérationnelle en 2020.

Les armées doivent continuer de développer, de valoriser et de diversifier leur réseau d'alliance avec des partenaires responsables, volontaires et capables en Europe et au-delà.

Les alliances et les partenariats démultiplient l'efficacité stratégique. Ces actions font l'objet d'une stratégie RIM, présentée en annexe.



**Les alliances et les partenariats démultiplient l'efficacité stratégique. Les armées doivent continuer de développer, de valoriser et de diversifier leur réseau d'alliance avec des partenaires responsables, volontaires et capables en Europe et au-delà.**





## 2. Développer les armées de demain - Gagner demain

Les armées françaises ont la responsabilité d'anticiper les évolutions du contexte géostratégique et sociétal pour être prêtes à agir dans leur environnement futur. Ce travail veillera à respecter la cohérence du modèle qui fait sa résilience.

### • Une anticipation dans tous les domaines

La définition des besoins de demain passe par la réflexion prospective dans tous les domaines pour identifier les menaces, les risques, les contraintes et les opportunités du futur.

En complément des analyses prospectives produites par la DGRIS, les travaux du GOSM – groupe d'orientation de la stratégie militaire – proposent des orientations de long terme permettant notamment d'anticiper et de développer des capacités à l'horizon 2035. Le fruit de ces travaux doit être mieux partagé pour favoriser la convergence d'analyse des intérêts de sécurité en Europe et la construction d'une culture stratégique commune.

Il s'agit de promouvoir une dynamique d'exploration à travers la définition d'une véritable stratégie d'innovation qui soutienne la montée en puissance de l'AID – Agence de l'Innovation de Défense – en lien avec la DGA. L'ensemble de ces initiatives devra s'inscrire dans le cadre plus large de la coopération européenne et internationale.

### • Des équipements modernes, robustes et interopérables

En étroite coopération avec les armées et en liaison permanente avec la DGA, l'EMA priorise les besoins nouveaux. Il s'agit également de dessiner le futur, à travers plusieurs grands programmes d'armement structurants (SCAF, MGCS, PA NG...). À cet effet, l'EMA et les états-majors d'armée veilleront, avec la DGA, à la mise en œuvre effective et rapide des mesures décidées dans le cadre du chantier de modernisation des méthodes de conduite des opérations d'investissement du Ministère.

Certains de ces programmes seront menés en coopération avec nos alliés européens, grâce au cadre offert par la coopération structurée permanente (CSP). Les équipements du futur devront prendre en compte les technologies émergentes et les capacités dites de rupture (intelligence artificielle, communication quantique, hypervélocité, furtivité, combat collaboratif...) tout en maîtrisant les coûts de préparation, de réalisation et d'utilisation.

Une attention particulière devra être portée à la question de l'énergie qui est à la fois un moyen pour faire la guerre et un enjeu au cœur de la conflictualité.

### • Une maîtrise des nouveaux espaces de confrontation

Afin d'asseoir la supériorité opérationnelle globale des armées, les réflexions doctrinales et capacitaires seront poursuivies dans tous les champs de la conflictualité.

L'effort sera porté sur les nouveaux espaces de confrontation avec la mise en œuvre de la récente doctrine de cyberdéfense et la finalisation de la doctrine traitant de l'espace.

Les nouvelles vulnérabilités doivent faire l'objet d'une attention particulière. Les voies pour les corriger sont diverses : durcissement des systèmes d'information et de communication, protection des installations, adaptation des modes d'action aux actions spatiales malveillantes, anticipation de l'utilisation potentielle des premiers applicatifs de l'intelligence artificielle.



Les équipements du futur devront prendre en compte les technologies émergentes et les capacités dites de rupture (intelligence artificielle, communication quantique, hypervélocité, furtivité, combat collaboratif...).





### 3. Assurer la performance globale - Gagner ensemble

L'augmentation des ressources oblige les armées. Il s'agit – d'ici deux ans – de créer les conditions d'un emploi optimisé des ressources et d'être en capacité de démontrer notre performance. Répondre à cette exigence, c'est conforter la place des armées au cœur de la Nation. C'est également créer un nouvel équilibre respectueux des principes qui garantissent l'efficacité des armées. Cela passe notamment par une plus grande subsidiarité au sein des organisations et une relation de confiance avec les chefs de proximité.

#### • Des armées en phase avec la société et la Nation

Avec le souci de répondre à l'exigence de « faire Nation », les armées continueront d'œuvrer au renforcement du lien avec la société civile.

Elles veilleront à rapprocher la réserve opérationnelle des forces. Une réflexion sur le dimensionnement et l'emploi de la réserve opérationnelle de premier niveau sera engagée en vue d'une décision en 2020. Les travaux relatifs à la réserve opérationnelle de deuxième niveau seront achevés, afin de rendre cette ressource disponible en cas de décision d'emploi. Les armées poursuivront l'effort engagé au profit du service militaire volontaire et du service militaire adapté et accompagneront la montée en puissance du service national universel.

Le renforcement du lien avec la société civile passe par la découverte de la réalité militaire par le plus grand nombre. La participation des armées au service national universel y contribuera significativement. Le rapprochement entre les écoles et l'enseignement doit être également encouragé tout comme les passerelles avec la fonction publique et la haute fonction publique.

Une évolution harmonieuse de la mixité permettra de capter les talents en veillant à assurer pour tous les mêmes qualités de carrière et de conciliation avec la vie de famille. En complément, les armées doivent tenir compte des aspirations et des réalités sociales et sociétales. Les évolutions sur les questions de conditions de travail doivent faire l'objet d'un travail juridique précis destiné à les prémunir contre tout risque de banalisation de l'état de militaire.

#### • Un commandement attentif à la condition militaire

Le bien-être du soldat et de sa famille est une responsabilité du commandement. La condition du personnel est un facteur d'attractivité et un gage d'efficacité. Pour prendre en compte les nouvelles contraintes de conciliation vie privée/vie professionnelle, une réflexion sera menée sur l'organisation du travail individuel et collectif. Une vigilance particulière sera apportée à la juste rémunération des compétences et des responsabilités, à la compensation des sujétions et à l'épanouissement des hommes et des femmes qui servent au sein de l'institution.

Il s'agit, dès à présent, de contribuer aux travaux sur la nouvelle politique de rémunération des militaires (NPRM), qui sera mise en œuvre dès 2021. Il s'agit, en parallèle, de fiabiliser la rémunération avec *Source Solde*. A plus long terme, la réforme des retraites devra prendre en compte les spécificités des armées et faire l'objet d'une communication régulière et transparente de nature à préserver la confiance.

Les mesures d'attractivité, de fidélisation et d'accompagnement social sont portées par le commandement local. A ce titre, celui-ci doit bénéficier d'une meilleure vision de l'ensemble des dispositifs et de leviers d'action renforcés.

La consolidation du modèle RH s'appuie sur une stratégie particulière déclinée en annexe.



**La valorisation des niveaux intermédiaires concourt à la performance de l'ensemble. L'objectif est de parvenir à une plus grande proximité entre chef et subordonné, entre soutenant et soutenu.**



#### • Une organisation performante adaptée à la nature des missions

L'organisation doit être stabilisée et ajustée à la mission des forces. Elle doit consacrer la primauté du commandement et tirer parti des processus vertueux mis en place dans le cadre des réformes précédentes. Au niveau central, nos états-majors et directions se concentreront davantage sur les enjeux stratégiques ; leur format et leur fonctionnement seront optimisés.

Après avoir resserré le dispositif des armées à 45 bases de défense (BdD) à compter du 1er janvier 2019, la décentralisation et la déconcentration de certains leviers vers les échelons locaux va se poursuivre en renforçant notamment les prérogatives des commandants de bases de défense et des commandants de formation.

La valorisation des niveaux intermédiaires concourt à la performance de l'ensemble. L'objectif est de parvenir à une plus grande proximité entre chef et subordonné, entre soutenant et soutenu. C'est d'ailleurs le sens des réformes que portent les directeurs centraux des services. En parallèle, l'audit de nos organisations et le développement des outils numériques doivent avoir pour objectif premier de simplifier les procédures, notamment pour optimiser le fonctionnement des états-majors et les modalités de commandement des organismes interarmées. À ce titre, une nouvelle organisation de l'état-major des armées, des services de soutien interarmées et des états-majors d'armée, ainsi que de nouveaux modes de fonctionnement entre ces différentes entités seront mis en œuvre à compter de 2020, en cohérence avec les orientations fixées par la Ministre dans le cadre du chantier de modernisation de l'administration centrale du Ministère.

La qualité de la coopération des armées, directions et services avec leurs partenaires du SGA et de la DGA revêt une importance capitale pour la réalisation des missions des armées et devra faire l'objet d'une attention particulière de tous, afin de renforcer l'efficacité d'ensemble du Ministère.

#### • Des processus simplifiés

Nos processus de décision peuvent encore être simplifiés pour répondre aux impératifs de réactivité. La logique opérationnelle et le sens de la mission doivent se substituer aux logiques prestataire/client et s'imposer dans nos procédures interarmées et interservices. Nos systèmes d'information sont un des leviers essentiels pour gagner en efficacité. Une attention particulière devra être portée par la DGNUM et la DIRISI à la simplification, la rationalisation et la fiabilisation des systèmes par le recours à l'innovation et à la transformation digitale.

La capacité à connaître et à maîtriser les coûts est un autre levier de performance tout comme la capacité à pouvoir réorienter rapidement des crédits au sein des différentes familles de dépenses ou entre elles. L'évolution de l'architecture budgétaire et la mise sur pied de certains outils comme le comité de contrôle interne des investissements doivent permettre d'accroître la performance.

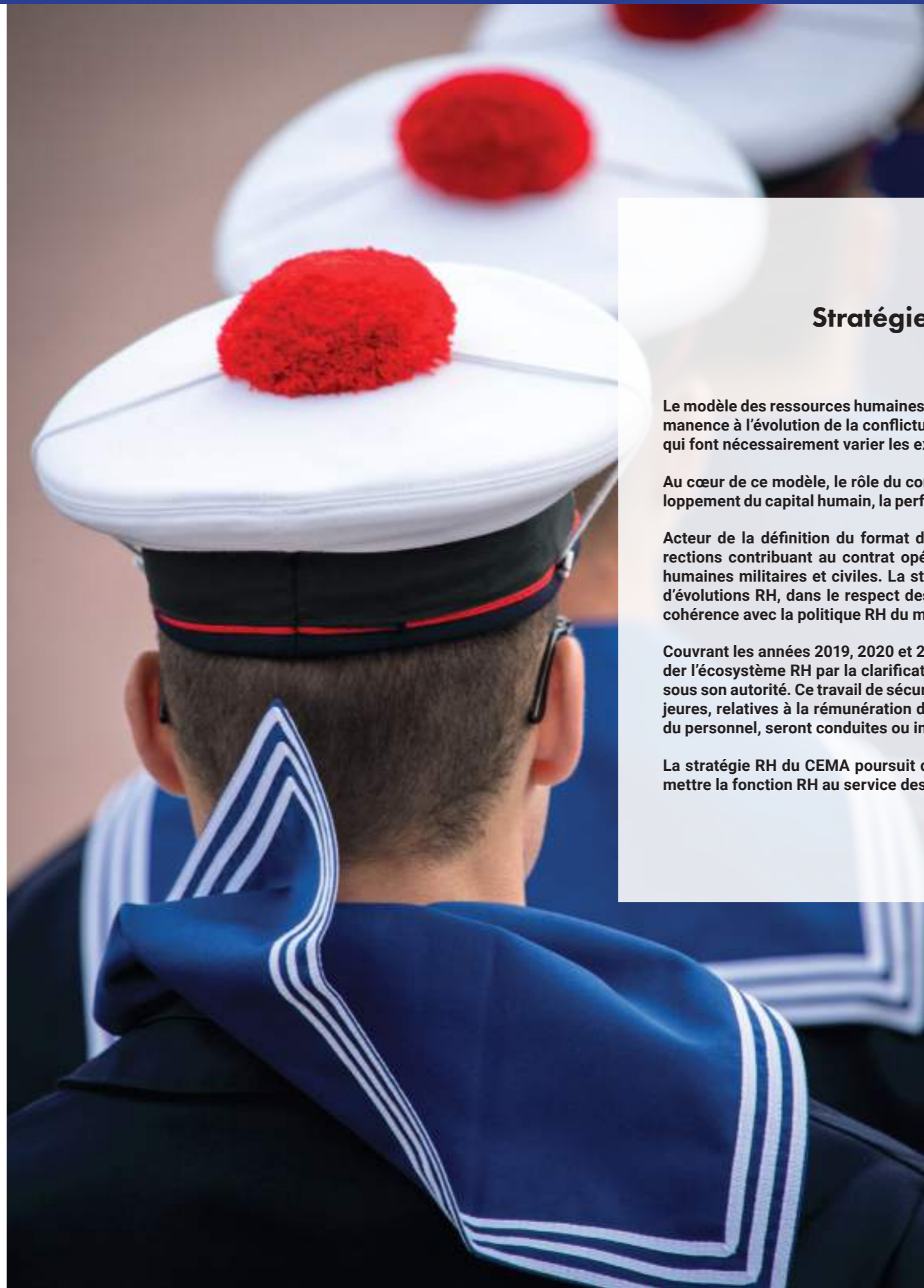
#### • Des infrastructures adaptées, renovées, modernes

La hausse constante des budgets d'infrastructure sur la durée de la LPM 19-25 permet de faire effort sur la qualité des conditions de vie et de travail, la sécurité et la protection des emprises, le rattrapage des retards accumulés en termes d'entretien, l'amélioration du soutien et l'accueil des nouveaux matériels comme le Griffon, le MRTT ou le Barracuda.



## 3 stratégies transverses :

- Une stratégie des ressources humaines
- Une stratégie de relations internationales militaires
- Une stratégie d'innovation



---

### Stratégie « Ressources humaines »

Le modèle des ressources humaines est constitutif du modèle d'armée. Avec lui, il doit s'adapter en permanence à l'évolution de la conflictualité, aux particularismes de milieu et aux progrès technologiques qui font nécessairement varier les exigences et les besoins.

Au cœur de ce modèle, le rôle du commandement est central, car il garantit la préservation et le développement du capital humain, la performance opérationnelle, la foi dans la mission et l'éthique militaire.

Acteur de la définition du format d'ensemble et de la cohérence capacitaire des armées et des directions contribuant au contrat opérationnel, le CEMA exprime et ajuste les besoins en ressources humaines militaires et civiles. La stratégie « ressources humaines » du CEMA trace les perspectives d'évolutions RH, dans le respect des principes qui garantissent l'efficacité des armées et en parfaite cohérence avec la politique RH du ministère.

Couvrant les années 2019, 2020 et 2021, la stratégie « ressources humaines » du CEMA vise à consolider l'écosystème RH par la clarification des objectifs et des attributions de chacun des acteurs placés sous son autorité. Ce travail de sécurisation est d'autant plus indispensable que plusieurs réformes majeures, relatives à la rémunération des militaires, à la fonction publique, aux retraites et à la condition du personnel, seront conduites ou initiées sur la période.

La stratégie RH du CEMA poursuit deux objectifs prioritaires : gagner la bataille des compétences et mettre la fonction RH au service des priorités opérationnelles.

---





## 1. Gagner la bataille des compétences

➔ **Objectif : relever le double défi de l'attractivité et de la fidélisation, dans un contexte hautement concurrentiel, pour disposer demain des compétences (humaines et techniques) nécessaires à la préservation de la supériorité opérationnelle et à l'entretien d'un modèle d'armée complet.**

### • Un impératif de jeunesse assumé

Il répond aux exigences physiques et morales des opérations contemporaines. Une gestion en flux dynamique s'impose pour satisfaire à l'impératif de jeunesse. La réforme des retraites devra intégrer cette exigence en sécurisant, par le biais de nouvelles dispositions, les effets produits par le système actuel.

### • Une complémentarité PM/PC optimisée (et donc évolutive)

La RH des armées est composée de deux populations, l'une militaire l'autre civile, aux statuts et aux règles de gestion aussi distincts que complémentaires.

Les militaires se singularisent par leur mission et la dualité de leur employabilité. Ils assurent, sur ordre, la mise en œuvre délibérée de la force légitime. Le statut général des militaires, expression RH de la spécificité du métier de soldat, permet d'encadrer cette mission exorbitante, de garantir le niveau de performance des armées et d'assurer le juste positionnement des militaires au sein du ministère comme de la société.

Les civils du ministère apportent leur expertise dans le domaine de l'environnement des forces, notamment dans les métiers de l'administration générale et du soutien ou pour certains savoir-faire de pointe. Ils sont porteurs d'une part de la singularité de la RH ministérielle par appropriation d'une culture propre aux armées.

Les périmètres respectifs ne sont pas figés. Leur définition doit répondre à une double exigence : satisfaire la totalité des contrats opérationnels, y compris les plus contraignants, et contribuer à la résilience de l'Etat. Certains aspects doivent être également pris en compte comme la construction de parcours qualifiants ou le besoin de représentativité de certaines fonctions, par exemple en matière de condition du personnel ou de rayonnement.

Certaines compétences déficitaires ou difficiles à faire émerger rapidement au sein des armées (cyber, environnement et traitement des données) peuvent être honorées grâce à la plasticité du cadre RH qui offre la possibilité d'un recrutement ponctuel, sur des périodes limitées, de compétences à haute valeur ajoutée pour répondre de manière réactive aux forces.

### • Une gestion modernisée et diversifiée pour répondre à l'évolution des besoins

L'entretien d'un modèle d'armée complet et hautement technologique, sous contrainte d'effectif, repose sur une gestion optimisée prenant en compte les deux paramètres-socle que sont l'attractivité et la fidélisation.

La satisfaction du besoin et l'impératif d'équité commandent d'adapter les réponses de gestion qui doivent être différentes selon les populations, les expertises ou les niveaux de responsabilité. Certaines expertises sont entretenues au sein de viviers très réduits, imposant des efforts de formation et de fidélisation importants. A l'inverse, d'autres compétences n'ont de sens qu'à travers un effet de masse assumé.

Le modèle RH ne peut faire l'économie de certaines redondances indispensables à la résilience des armées. Il convient de mettre davantage en valeur l'employabilité du personnel militaire d'active et de réserve (plasticité des parcours et des organisations, poly-compétence) et de promouvoir l'emploi de personnel civil en exploitant toutes les possibilités offertes par le statut de la fonction publique.

L'adaptation du cadre réglementaire des emplois doit être encouragée tant qu'elle ne contrevient pas aux grands principes qui fondent la singularité militaire et façonnent l'identité du ministère.

### • Un potentiel individuel valorisé

La qualité et la variété des parcours de formation et de carrière sont des critères déterminants pour attirer les générations montantes. La valorisation de l'emploi passe par la combinaison d'une identité assumée, d'une reconnaissance de la Nation et d'une juste rémunération à même de garantir une vie professionnelle et personnelle équilibrée. L'accompagnement de la mixité sera recherché, afin de saisir tous les talents et opportunités du vivier de recrutement, en veillant parallèlement à assurer, pour tous, les mêmes qualités de carrière et de conciliation avec la vie de famille.

Les règles de gestion du personnel militaire et civil devront évoluer afin d'accroître la personnalisation des parcours et réduire les contraintes (mobilité géographique) qui ne sont pas essentielles à la satisfaction du contrat opérationnel et de favoriser les évolutions liées aux nouveaux métiers et à la digitalisation (mobilité fonctionnelle). C'est à ce prix que seront conservées les compétences rares, civiles et/ou militaires, dont nous avons besoin.

## 2. Mettre la fonction RH au service des priorités opérationnelles

➔ **Objectif : donner au commandement les leviers RH lui permettant de conduire la manœuvre RH conformément aux priorités opérationnelles, avec le souci constant de la condition militaire.**

### • Des armées confortées dans leur rôle d'acteur-clé en matière de RH

Les armées sont le creuset où s'expriment les vertus militaires et où se forge l'esprit combattant, condition du succès en opérations et patrimoine commun à toutes les entités et à toutes les populations du ministère. Leur expertise RH couvre 92% de la ressource du ministère. Parce qu'elles se pensent par elles-mêmes, elles jouent un rôle central dans le recrutement, l'acculturation, la montée en compétences et la fidélisation. Elles contribuent à la résilience de l'Etat.

### • Une gouvernance RH organisée autour du principe de primauté du commandement

Le commandement porte les opérations. Responsable de la conduite des opérations, le CEMA doit disposer des leviers, des informations et des relais lui permettant d'ajuster la destination de la ressource en fonction des enjeux opérationnels, des contraintes de régénération et de l'impératif de cohérence d'ensemble. Il s'appuie pour cela sur les directeurs et chefs de service gestionnaires de ressources humaines militaires et civiles, et sur la DRH-MD qui lui apporte une vision ministérielle et l'expertise nécessaire.

Le chef de proximité est l'échelon privilégié de la valorisation du capital humain. Il doit pouvoir s'appuyer sur le soutien de proximité de la fonction RH, notamment pour la gestion du personnel civil. Le commandement doit rester l'acteur-clé de la condition du personnel, du moral, du soutien aux familles et de l'attention portée aux blessés. Le renforcement des prérogatives du commandement de proximité en matière de condition du personnel contribuera à la fidélisation.

Les directions et services gestionnaires de ressources humaines placées sous l'autorité du CEMA sont responsables, sous la coordination de la DRH-MD, de la satisfaction des besoins exprimés par les armées, les directions et les services. Cette satisfaction s'étend à l'ensemble du périmètre ministériel et interministériel.

**Chacun est acteur de son propre parcours. Il doit pouvoir progresser par son travail sans aucun déterminisme. Il doit être aidé tout au long de son parcours par des acteurs RH de proximité et accompagné par un commandement disposant des leviers adéquats.**







---

## Stratégie « Relations internationales militaires »

La stratégie « relations internationales militaires » du CEMA s'inscrit dans le cadre de la directive « relations internationales du ministère des armées » du 14 juin 2018.

Dans un contexte de compétition entre grandes puissances et en raison d'une instabilité persistante, la France maintient son ambition stratégique à un niveau élevé et s'assure de conserver une véritable liberté d'action.

Ses armées sont et doivent rester en mesure de s'engager dans un rôle de premier plan, au sein de coalitions larges en Europe, en Afrique comme dans les espaces contestés les plus éloignés, notamment en zone Asie-Pacifique.

Le développement d'une vision équilibrée appuyée sur trois piliers – l'UE, l'OTAN, les engagements bilatéraux ou plurilatéraux – conditionne la capacité de la France et de l'Europe à peser comme acteurs stratégiques majeurs en mesure de garantir la stabilité et de projeter de la puissance.

Les coopérations dans le domaine capacitaire doivent être encouragées quand elles préparent les engagements communs de demain et facilitent la montée en puissance de nos partenaires.

---



## 1. Gagner ensemble au sein des organisations internationales euratlantiques

➔ **Objectif : faire valoir la manière dont la France - puissance militaire crédible et engagée - conçoit l'articulation et la complémentarité entre organisations internationales au service de l'autonomie stratégique européenne.**

### • Un rôle d'entraînement et d'influence à assumer au sein de l'OTAN

La France est un membre solidaire et impliqué de l'Alliance en qui elle reconnaît un élément-clé de la sécurité européenne et à qui elle apporte une contribution majeure.

La crédibilité militaire de la France au sein de l'OTAN est assise sur une expérience et une fiabilité opérationnelles unanimement reconnues par ses alliés. À cette dimension essentielle s'ajoute celle, non moins fondamentale, de la participation active à la rénovation stratégique de l'Alliance.

Les travaux relatifs à la transformation (ACT), aux enjeux d'interopérabilité (ACCS), à la réactivité (NRI), à l'appréciation de situation ou à la stratégie de l'OTAN sont autant de leviers pour dessiner les contours d'une Alliance capable de répondre de manière équilibrée et raisonnée aux défis sécuritaires.



### • Des armées pleinement impliquées dans le développement de la défense européenne

C'est paradoxalement au moment où l'Europe fait preuve d'un volontarisme nouveau dans le domaine de la défense et de la sécurité, qu'elle se retrouve à devoir surmonter plusieurs vents contraires : Brexit, stratégies nationales concurrentes, crises de confiance politique...

La dynamique actuelle, qui favorise le développement des missions, des structures de commandement et des outils de soutien au *capacity building*, doit être relayée et entretenue par les armées selon deux axes :

- Un conseil pertinent aux autorités politiques, une coopération étroite en matière de formation et d'entraînement et une participation active et conjointe aux opérations. À cet égard, « l'eupérisation » de nos engagements doit pouvoir s'appuyer sur notre dispositif prépositionné.
- Un plein concours aux développements capacitaires entrepris dans le cadre de l'Union et servis par de multiples instruments, financiers comme le Fonds européen pour la défense (FED), capacitaires avec la Coopération structurée permanente (CSP) et industriels avec la montée en puissance de l'Agence européenne de défense.

### • Une approche pragmatique

La vision française de l'articulation entre organisations internationales doit être relayée par les armées et le réseau des militaires insérés au sein des structures internationales.

Le ministère des armées dispose d'un réseau de plus de 1 400 militaires et civils, directement insérés dans les principales organisations internationales, chez des Alliés et auprès des représentations diplomatiques.

Tous doivent travailler à l'efficacité et à la réactivité des mécanismes de posture et d'alerte de l'UE et de l'OTAN, selon une approche pragmatique. Le progrès dans ce domaine passe par une définition claire des besoins et des compétences respectives.

Schématiquement, pour le haut du spectre et la défense collective, l'expertise de l'OTAN est incontournable et non duplicable. L'Union européenne est pleinement légitime et outillée sur le volet civilo-militaire et doit continuer à développer sa capacité d'intervention en appui des crises.

## 2. Aller plus loin grâce aux partenariats choisis

➔ **Objectif : travailler à l'élaboration d'une vision commune avec nos principaux alliés et faciliter l'articulation entre ces différents cadres de coopération et d'engagement par le renforcement de l'interopérabilité entre partenaires.**

### • La promotion d'une vision stratégique commune et des partenariats structurants

L'initiative européenne d'intervention (IEI) vise à favoriser les convergences en termes d'analyse, d'appréciation de situation puis d'engagement. Elle regroupe dix nations européennes « capables et volontaires » qui partagent leurs réflexions stratégiques et opérationnelles au sein de cinq groupes de travail actifs depuis 2018 : Sahel, modes d'action terroriste, projection de puissance, zone Caraïbes et mer Baltique.

Les armées ont un rôle primordial à jouer dans le succès de cette initiative qui s'inscrit en complémentarité avec les coopérations existantes.

L'IEI reste un forum. Elle n'est pas exclusive d'autres initiatives (JEF britannique, FNC allemand). La France doit être un moteur des partenariats opérationnels déjà existants à l'instar de la brigade franco-allemande du groupe aérien européen, de l'initiative amphibie européenne ou de la force expéditionnaire conjointe franco-britannique (CJEF). Cette dernière atteindra sa pleine capacité opérationnelle en 2020, dix ans après la signature du Traité de Lancaster House. Elle symbolise le dynamisme d'une relation bilatérale qui transcende les organisations internationales et pourra servir de socle à d'autres coopérations opérationnelles.

Notre relation particulière avec l'Allemagne et la Grande-Bretagne permet des synergies bénéfiques sur le plan capacitaire (MGCS, SCAF, futures missiles...) qui méritent d'être diversifiées et ouvertes plus largement.

### . Une coopération dynamique au-delà du continent européen

La force de notre relation bilatérale avec les États-Unis demeure centrale, au gré de nos engagements opérationnels communs et de nos échanges stratégiques dans tous les domaines de pointe (renseignement, nucléaire...).

La posture de la France en Afrique repose sur un effort soutenu aussi bien en bilatéral qu'en multilatéral. Nos armées sont liées par les partenariats de sécurité existants entre la France et certains pays africains ou des organisations comme l'Union africaine ou le G5 Sahel.

Le Moyen-Orient, l'Océan indien, le Grand Nord et l'Indo-pacifique représentent des enjeux stratégiques pour la France. Les armées doivent continuer à activement contribuer, par leur présence, leurs coopérations et leurs opérations, à y défendre et promouvoir nos intérêts de sécurité.

La lutte contre le terrorisme requiert une coopération au sein de groupes ad hoc d'intérêts partagés (CVEO) et passe par la mise en place de points d'appui et de coopérations militaires renforcées.

Les armées peuvent compter sur les atouts que représentent la francophonie, les bases opérationnelles avancées et les partenariats globaux, pour entretenir des coopérations bilatérales avec les armées des pays capables et volontaires.

### . Le soutien au multilatéralisme

La France apporte également son soutien à l'Union africaine, qui joue un rôle décisif dans la stabilisation du continent africain.

La France est membre permanent du Conseil de Sécurité des Nations Unies. Les armées soutiennent les réformes initiées par le Secrétaire Général en faveur d'une performance accrue des contingents engagés dans les futures opérations, notamment par l'appui à la formation. Elles participent aux missions des Nations Unies au Liban, au Mali ou en RCA et fournissent certaines capacités critiques au profit des OMP.

**Pour le haut du spectre et la défense collective, l'expertise de l'OTAN est incontournable et non duplicable. L'Union européenne est pleinement légitime sur le volet civilo-militaire et doit continuer à développer sa capacité en appui des crises.**








---

## Stratégie « Innovation »

L'innovation de défense constitue un axe majeur de réponse au défi des nouvelles menaces. Face à un ennemi évolutif, inventif et de plus en plus rapide, l'excellence opérationnelle repose sur une innovation de défense audacieuse et dynamique. L'invention, la découverte, l'intégration de nouveaux usages sont autant de leviers pour accompagner – si ce n'est devancer – l'évolution de la conflictualité.

La LPM consacre à l'innovation un effort important qui se décline en trois priorités ministérielles : capter le cycle court, gagner en rapidité pour amener à maturité les solutions innovantes et mieux investir dans l'innovation de rupture. Par leur positionnement, les armées contribuent à cette dynamique autant qu'elles en bénéficient.

Responsable de la programmation militaire, le CEMA doit pouvoir s'assurer de la bonne orientation de l'innovation de défense au regard du besoin militaire prévisible. La stratégie « innovation » trace les perspectives d'évolution du domaine, dans le respect des principes qui garantissent l'efficacité des armées et en étroite coordination avec tous les acteurs, notamment l'agence pour l'innovation de défense.

Couvrant les années 2019, 2020 et 2021, elle concourt à la mise en place d'un « écosystème innovation » et à la clarification des objectifs et des priorités de chacun des acteurs. Ce travail d'orientation est d'autant plus indispensable que le domaine de l'innovation est actuellement en pleine structuration.

Cette stratégie poursuit ainsi deux objectifs prioritaires : mettre l'innovation au service de nos engagements, actuels et futurs, et pour cela gagner la bataille de l'accélération du temps opérationnel.

---



## 1. Mettre l'innovation de défense au service de nos engagements actuels et futurs

➔ **Objectif : mobiliser l'ensemble des acteurs de l'innovation de défense au service de la finalité des armées.**

### • Une innovation de défense mobilisée autour de la conquête de l'ascendant opérationnel

L'innovation de défense se définit en premier lieu comme l'ensemble des nouveautés ou inventions détectées et mises en service en vue d'acquiescer la supériorité opérationnelle. Elle concourt au progrès dans la préparation et l'emploi des armes pour la défense de la France. Elle n'est jamais une fin en soi mais un moyen pour imposer sa volonté à un adversaire qui lui aussi innove. Elle répond à un besoin militaire prioritairement exprimé à partir des défis rencontrés ou envisagés par les acteurs opérationnels. Elle s'articule autour de deux logiques : chronologique (innovation planifiée ou ouverte) et thématique (technologique, opérationnel, organisationnel, administratif).

### • Combiner les dimensions technologique et organisationnelle

La croissance potentielle des capacités technologiques est vertigineuse. Les armées doivent saisir la vague de la révolution en cours dans les technologies dites « NBIC » (nano, bio, informatique et cognitives) et s'adapter aux besoins opérationnels en termes de protection, de mobilité, de vélocité ou d'autonomie énergétique. Les technologies numériques devront être exploitées pour permettre une amélioration de la connectivité sur le champ de bataille entre les plateformes de combat, qu'elles soient françaises ou alliées. L'amélioration du traitement des données recèle également des potentialités extrêmement intéressantes, notamment en termes d'allègement de la charge cognitive des combattants ou d'entretien prédictif des matériels.

L'innovation technologique doit être accompagnée par une innovation organisationnelle et une innovation doctrinale tournées vers le développement de nouveaux modes de travail et d'action. Il ne peut y avoir de segmentation hermétique. Toutes les innovations participent à une dynamique d'ensemble par la stimulation de l'une par l'autre.



### • Travailler en synergie avec l'Agence de l'innovation de défense

Par son expertise, l'Agence de l'innovation de défense est un véritable atout pour les armées qui doivent interagir avec elle. Armées et agence de l'innovation doivent travailler ensemble pour répondre aux enjeux de court terme (innovation ouverte ou d'opportunité) et de moyen/long terme (innovation planifiée dont études amont). Cette coopération se traduira notamment par la mise à disposition d'expériences et de compétences ou la fluidification des échanges avec les « Battle Lab » d'armée. Tout l'enjeu est de parvenir ensemble à faire coexister innovation incrémentale et innovation de rupture et à créer les conditions d'un déploiement rapide des innovations dans les forces. Dans cette perspective, nous devons favoriser une bonne compréhension par l'agence de la singularité de nos modes opératoires, de nos métiers et missions et des enjeux auxquels nous sommes confrontés.

### • Renforcer les liens avec l'industrie et les entreprises

L'ouverture vers l'extérieur et notamment le monde civil et industriel hors défense, où se développe l'innovation, est un enjeu majeur. Le développement de clusters locaux doit être encouragé autour d'entreprises (PME, ETI, startups...) ou de berceaux d'innovation (laboratoires, écoles, universités...) de même que le soutien à l'animation de réseaux avec l'extérieur.

### • Profiter de nos partenariats et de nos alliances pour innover ensemble

Il s'agit d'exploiter au mieux les opportunités qui se mettent en place avec nos partenaires alliés et européens. Ainsi, l'innovation « de rupture à haut risque » représentera de 4 à 8% du budget du Fonds européen de défense (FED) pour lequel la Commission européenne propose une dotation de 13 Mds € pour la période 2021-2027. Ce levier est indispensable à l'avènement d'une supériorité stratégique européenne dans des domaines technologiques de pointe. Sur cette même période, le programme « Europe numérique » devrait alimenter des projets européens dans divers domaines dont l'IA et la cyber-sécurité, avec des applications essentielles dans le secteur défense. Le commandement « transformation » de l'OTAN détient également des compétences et des capacités sur lesquelles nous devons davantage nous appuyer ; un Innovation Hub a été créé au sein d'ACT qui s'appuie sur un réseau conséquent d'une cinquantaine de partenariats (startups, universités, centres d'excellence).



**L'innovation n'est jamais une fin en soi mais un moyen pour imposer sa volonté à un adversaire qui lui aussi innove. Elle répond à un besoin principalement militaire exprimé à partir des défis rencontrés ou envisagés par les acteurs de terrain.**

## 2. Gagner la bataille de l'accélération du temps opérationnel

➔ **Objectif : libérer les énergies et décloisonner les processus dans les armées pour conserver la supériorité conceptuelle, organisationnelle et technologique.**

### • Les principes d'accélération pour guider l'innovation

La supériorité s'acquiert notamment par l'accélération qui confère le temps d'avance, que ce soit en matière de C2 ou au combat. Les chantiers de transformation concourent également à cette dynamique par le raccourcissement des processus.

### • Déconcentrer la décision et les moyens, décloisonner les structures, simplifier les procédures

La saisie d'opportunité en matière d'innovation passe par une coordination toujours plus étroite entre les acteurs du ministère. Celle-ci s'obtient par le décloisonnement des structures, la simplification des procédures et la libération des initiatives. Le risque d'échec doit être accepté dès lors qu'il est analysé et exploité. La mobilisation de moyens financiers doit être facilitée pour acheter plus vite et mieux, y compris aux échelons les plus déconcentrés de l'écosystème innovation. En parallèle, le décloisonnement des échanges entre armées doit permettre d'éviter les études redondantes.

### • Insuffler une vraie culture de l'innovation

Les écoles et les centres de formation jouent un rôle fondamental dans l'acquisition d'une culture innovation dans les armées. Par la suite, la conjugaison de l'expérience opérationnelle avec les études prospectives permet de piloter et d'éprouver l'innovation « par l'usage ». Ce type d'innovation contribue à renforcer l'adhésion et l'implication des soldats à cette dynamique d'ensemble.

### • Concrétiser et récompenser l'innovation ouverte au sein des armées

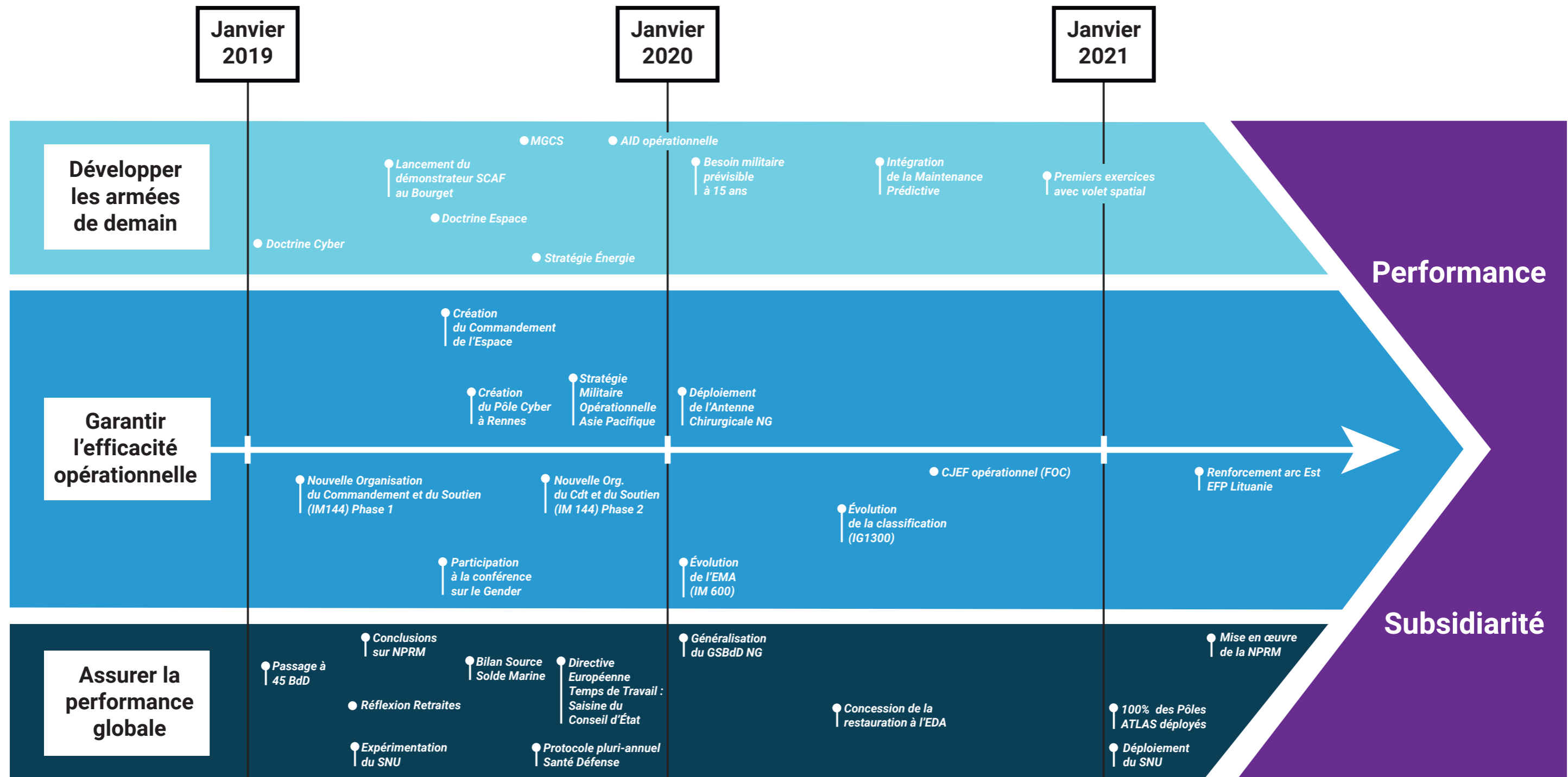
Les initiatives, les expériences et les talents sont très diversifiés au sein des armées. Les projets innovants doivent pouvoir bénéficier d'un accompagnement adapté et déboucher, le cas échéant, sur une mise en service opérationnelle. La valorisation des acteurs de l'innovation est essentielle ; elle doit être systématisée.

### • Inscrire l'innovation dans une logique de résilience

L'innovation ne tend pas nécessairement vers toujours plus de technologie. Les armées inventent dans l'adversité. Elles ont besoin d'innover en matière de réversibilité afin de pouvoir continuer à opérer (et à innover) en mode dégradé et dans la durée.



# DES ARMÉES PUISSANTES, AGILES ET CONNECTÉES



Ce plan stratégique, qui valorise la singularité militaire, est renforcé par 3 stratégies transverses.





