



**Centre interarmées  
de concepts,  
de doctrines et  
d'expérimentations**



## **Retour d'expérience des armées**

**Publication interarmées  
PIA-7.7(A)\_RETEX(2017)**

**N° 13 /DEF/CICDE/NP du 26 janvier 2017**



Intitulée *Retour d'expérience des armées (RETEX)*, la Publication interarmées (PIA)-7.7 respecte les prescriptions de l'*Allied Administrative Publication (AAP) 47(B)* intitulée *Allied Joint Doctrine Development*). Elle applique également les règles décrites dans le *Lexique des règles typographiques en usage à l'Imprimerie nationale* (LRTUIN, ISBN 978-2-7433-0482-9) dont l'essentiel est disponible sur le site Internet [www.imprimerienationale.fr](http://www.imprimerienationale.fr) ainsi que les prescriptions de l'Académie française. La jaquette de ce document a été réalisée par le Centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations (CICDE).

Attention : la seule version de référence de ce document est la copie électronique mise en ligne sur les sites Intradef (<http://portail-cicde.intradef.gouv.fr>) et internet (<http://www.cicde.defense.gouv.fr>) du CICDE.

### ***Directeur de la publication***

Général de division Jean-François PARLANTI  
Directeur du CICDE

1, place Joffre – BP 31  
75700 PARIS SP 07  
Téléphone du secrétariat : 01 44 42 83 30  
Fax du secrétariat : 01 44 42 82 72

### ***Rédacteur en chef***

Colonel Thierry CHIGOT  
Sous-directeur « Doctrine – RETEX » du CICDE

### ***Auteurs***

Document révisé sous la direction du colonel Thomas SEIGNON (CICDE)

### ***Conception graphique***

Premier maître Philippe JEANVOINE

### ***Crédits photographiques***

CICDE

### ***Imprimé par***

EDIACA  
Section IMPRESSION  
76, rue de la Talaudière – BP 508  
42007 SAINT-ÉTIENNE Cedex 1  
Tél. : 04 77 95 33 21 ou 04 77 95 33 25

**Dépôt légal : Janvier 2017**  
ISBN : 978-2-11-138556-6



# PIA-7.7(A)<sup>1</sup>\_RETEX(2017)

## RETOUR D'EXPÉRIENCE DES ARMÉES

N° 13/DEF/CICDE/NP du 26 janvier 2017

---

1 La lettre A signifie que le document original a subi une révision complète depuis sa première promulgation.

# Lettre de promulgation

Paris, le 26 janvier 2017

N° 13 /DEF/CICDE/NP

Objet : Promulgation de la Publication interarmées relative au retour d'expérience des armées (RETEX) – PIA-7.7(A)\_RETEX(2017).

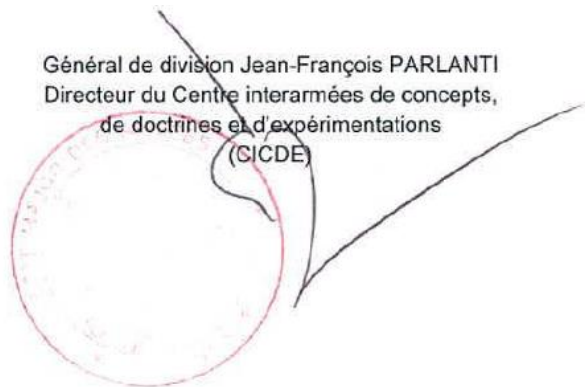
Références :

- Arrêté ministériel du 21 avril 2005 portant création du Centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations ;
- Instruction n° 1239 DEF/EMA/GRH/OR du 20 juin 2006 relative à l'organisation et au fonctionnement du Centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations.

La publication interarmées relative au retour d'expérience des armées (RETEX) PIA-7.7(A)\_RETEX(2017), en date du 26 janvier 2017, est promulguée.

La publication interarmées n° 0427/DEF/EMA/EMP.1 du 18 mars 2008 est abrogée.

Général de division Jean-François PARLANTI  
Directeur du Centre interarmées de concepts,  
de doctrines et d'expérimentations  
(CICDE)



## Récapitulatif des amendements

1. Ce tableau constitue le recueil de tous les amendements proposés par les lecteurs, quels que soient leur origine et leur rang, transmis au Sous-directeur Doctrines – RETEX (SD-DR) du Centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations (CICDE) en s'inspirant du tableau proposé en annexe C (voir page 33).
2. Les amendements validés par le CICDE sont inscrits **en rouge** dans le tableau ci-dessous dans leur ordre chronologique de prise en compte.
3. Les amendements pris en compte figurent **en violet** dans la nouvelle version.
4. Le numéro administratif figurant au bas de la première de couverture et la fausse couverture est corrigé (**en caractères romains, gras, rouge**) par ajout de la mention : « **amendé(e) le jour / mois /année.** »
5. La version électronique du texte de référence interarmées amendé remplace la version antérieure dans toutes les bases de données informatiques.

N°	Amendement	Pages & §	Origine	Date de validité
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				

### Références

#### Documentation OTAN

- a. Bi-SC directive n° 80-6 du 10 juillet 2013 portant sur les *Lessons Learned*.

#### Documentation Union européenne

- a. SOP F07200 du 30 juin 2006 Chapitre 07 – Training Section 200 – *Lessons Learned Process*.

#### Documentation nationale interarmées

- a. Instruction n° 600 DEF/EMA/ESMG/CDA relative à l'organisation et au fonctionnement de l'état-major des armées du 22 avril 2015.
- b. PIA-7.3\_MONTEXIA(2010) « Règles communes de montage d'exercices interarmées », N° D-10-001749 DEF/EMA/EMP.2/NP du 27 octobre 2010, amendée le 24 mai 2016.
- c. DIA-3.0 Organisation et pilotage des domaines interarmées des opérations N° D-14-006353/DEF/EMA/EMP/DR du 2 septembre 2014 (en cours de révision).

#### Documentation armée de terre

- a. Directive n° 78/DEF/EMAT/BPO/ICE/31 du 17 janvier 2006 portant sur la fonction retour d'expérience dans l'armée de Terre.
- b. Directive n° 500185/DEF/CDEF/DREX/BEXP du 25 avril 2006 portant sur l'application de la fonction RETEX.

#### Documentation armée de l'air

- a. Note n° 107/DEF/EMAA/SCPS/BPIL/AS du 20 avril 2006 portant sur l'organisation du RETEX de l'armée de l'air.
- b. PAA-7.7\_RETEXOPSAA(2015), n° 504433/DEF/EMAA/B.EMP du 23 septembre 2015, amendée le 25 novembre 2016, portant sur le retour d'expérience opérationnelle l'Armée de l'air.

#### Documentation marine nationale

- a. Document cadre PMM-00.500, n° 0-8059-2015/DEF/EMO-M/EO/CCDM/DR du 31 mars 2015, instruction permanente sur la disponibilité et l'activité des forces, chapitre 3 : comptes rendus opérationnels et processus RETEX.
- b. Instruction n° 0-8136-2015/DEF/EMO-M/EO/NP du 18 juin 2015, relative à la fonction doctrinale de la marine.

#### Documentation du Service de santé des Armées (SSA)

- a. Note N° 214/DEF/DCSSA/OSP/OPS du 16 janvier 2008 portant sur le retour d'expérience de la fonction santé en opérations.

## Documentation du Service des Essences des Armées (SEA)

- a. DIA-4.17 Soutien pétrolier aux engagements opérationnels – Supplément français à l’AJP-4.7, n° 242/DEF/CICDE/NP du 1<sup>er</sup> décembre 2014 (§. 542 et suivants) (ex PIA-4.0.7).

## Documentation du commandement des opérations spéciales (COS)

- a. Instruction n° 2058/DEF/COS/DEP/BPO/DR du 29 novembre 2007 portant sur le retour d’expérience à dominante opérations spéciales.

## Documents issus des directives fixées par la PIA

- a. Synthèse annuelle du RETEX. Cette lettre présente une synthèse des principales leçons identifiées par les armées directions et services lors de l’année écoulée (pilote CICDE).
- b. Directive annuelle du RETEX. Ce document précise aux commandements opérationnels les sujets d’intérêt en matière de RETEX pour l’année à venir (pilote EMA/EMP).

## Préface

Le niveau élevé d'engagement de nos armées, à l'extérieur comme sur le territoire national, constitue à la fois une opportunité unique et une impérieuse nécessité en matière de développement de nos capacités d'adaptation et de notre aptitude à l'apprentissage, toujours dans le but de garantir le plus haut niveau de performance opérationnelle en cours et future. Dans ce cadre, le processus de RETour d'EXpérience (RETEX) occupe une place décisive.

Au-delà du processus, le RETEX relève d'un état d'esprit fondé sur une logique de partage de l'information et de subsidiarité qui favorise, dans un premier temps, la remontée rigoureuse des informations pertinentes. Il organise ensuite le traitement des enseignements issus de l'expérience et donc leur appropriation ou leur préservation par les armées, directions et services afin d'améliorer la performance ou poursuivre les bonnes pratiques. Il s'agit donc bien, pour chacun des acteurs opérationnels, d'exercer sa responsabilité dans le cadre de la subsidiarité mais aussi de « jouer collectif » en se persuadant du rôle déterminant à jouer dans l'évolution de la structure qu'il sert comme dans celle du niveau interarmées qui est celui de l'action.

Cet « esprit RETEX » doit s'épanouir au cœur de l'ensemble de la chaîne de commandement. La mise en œuvre volontariste et déterminée du processus associé relève en effet d'une responsabilité première du commandement, chacun à son niveau.

C'est en pleine conscience de cette responsabilité que j'ai l'honneur de vous adresser cette publication interarmées qui confirme la nécessité de travailler en réseau, en évitant les structures ou formatages trop lourds. Sa diffusion, qui doit être la plus large possible, illustre ma volonté de tirer le meilleur parti du RETEX au profit de la communauté des opérations.

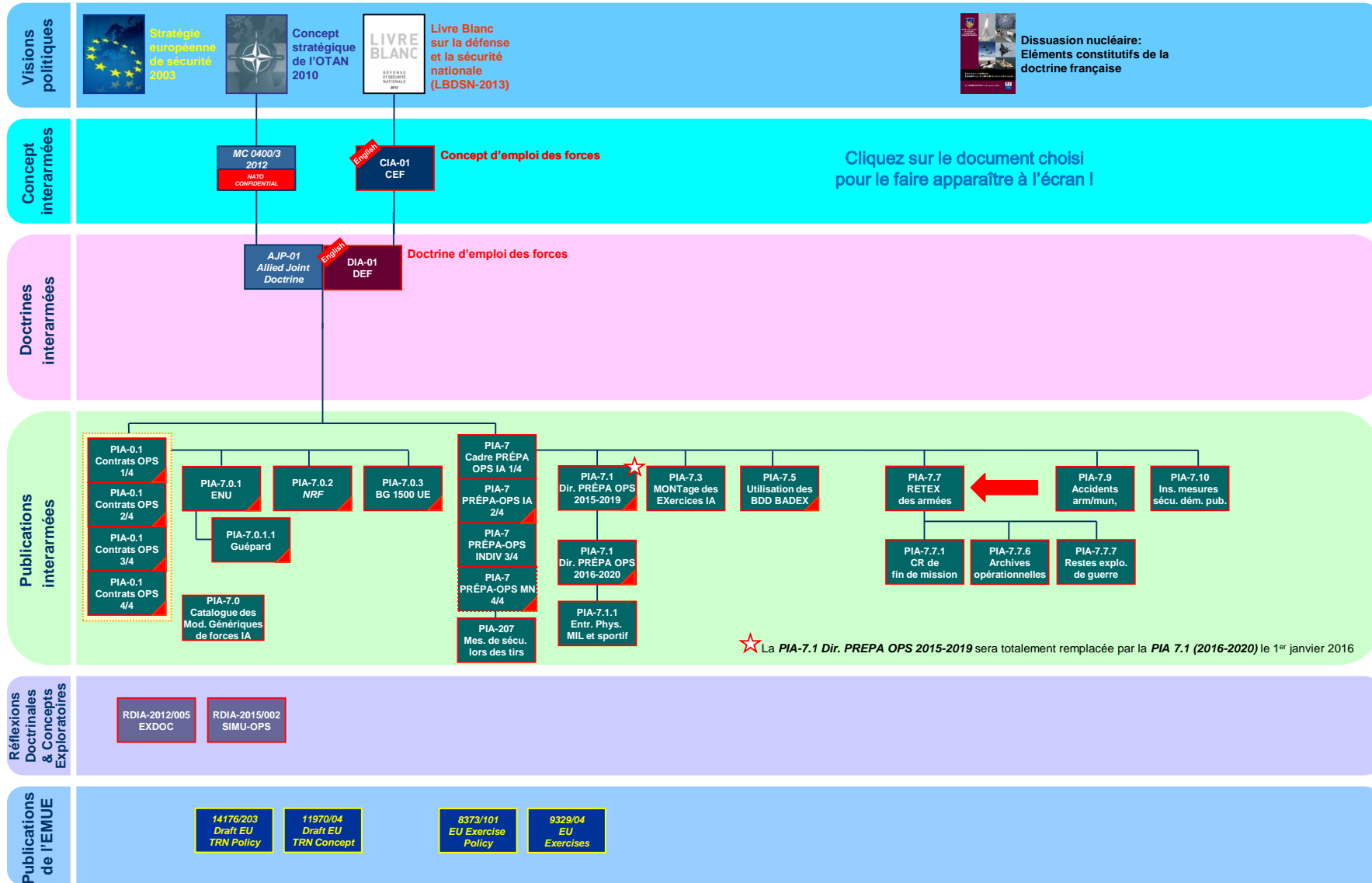
  
Le général de corps d'armée Grégoire de Saint-Quentin  
sous-chef d'état-major "opérations"  
de l'état-major des armées





# Domaine 7 Préparation opérationnelle

Les documents du domaine 7 sont placés sous la direction d'EMA.EMPLOI



	Page
<b>Chapitre 1 – La démarche RETEX : de quoi s’agit-il ? .....</b>	<b>11</b>
Section I – LE RETour d’EXpérience (RETEX) : pour quoi faire ? .....	11
Section II – LE RETEX : principes .....	12
Section III – LE RETEX : définition .....	14
<b>Chapitre 2 – Le dispositif du RETEX interarmées .....</b>	<b>15</b>
Section I – Processus.....	15
Section II – Sources et structures .....	16
Section III – Les outils .....	18
<b>Chapitre 3 – Les acteurs du RETEX interarmées.....</b>	<b>20</b>
Section I – Le Centre Interarmées de Concepts, Doctrines et Expérimentations (CICDE).....	20
Section II – L’état-major des Armées (EMA).....	22
Section III – Le Centre de Planification et de Conduite des Opérations (CPCO) .....	23
Section IV – Le Commandement pour les Opérations Interarmées (CPOIA).....	23
Section V – Éléments déployés en opérations (commandements permanents compris). .....	23
Section VI – Missions permanentes à l’étranger.....	24
Section VII – Les responsables RETEX des exercices. ....	24
Section VIII – L’Inspection des armées (IDA) .....	25
Section IX – Les organismes du ministère de la Défense. ....	25
Section X – Les organismes militaires pour emploi dans les autres ministères. ....	25
<b>Annexe A – Normalisation du RETEX (CRFM / FER /FIR /FORMULAIRE GT 2) .....</b>	<b>26</b>
<b>Annexe B – Échéancier annuel du RETEX interarmées .....</b>	<b>32</b>
<b>Annexe C – Demande d’incorporation des amendements.....</b>	<b>33</b>
<b>Annexe D – Lexique .....</b>	<b>34</b>
Partie I – Sigles, acronymes et abréviations .....	34
Partie II – Termes et définitions.....	35
<b>RÉSUMÉ (QUATRIÈME DE COUVERTURE) .....</b>	<b>38</b>

## La démarche RETEX : de quoi s'agit-il ?

« Le retour d'expérience : une réflexion sur des dynamiques passées avec un horizon à rebours d'un temps suffisamment long pour en tirer des enseignements non conjoncturels. »

Gaston Berger : « De la prospective »

### Section I – Le RETour d'EXpérience (RETEX) : pour quoi faire ?

101. Les armées sont confrontées à des adversaires, des menaces, des risques ou des crises, à l'étranger comme sur le territoire national, de plus en plus nombreux et de plus en plus divers. Cela impose une réelle capacité d'adaptation. Le RETEX constitue l'un des vecteurs de cette **capacité d'adaptation** et, par voie de conséquence, de l'amélioration de la pratique opérationnelle de nos armées, directions et services sous le prisme **DORESE** (Doctrine – Organisation – Ressources humaines – Équipements – Soutien – Entraînement).
102. Cette dynamique d'adaptation repose sur des capacités d'innovation et d'expérimentation mais aussi sur **la volonté du commandement** opérationnel et organique de s'emparer et de partager des faits liés à ces engagements, et ce, à tous les niveaux de responsabilité. C'est sur cette démarche volontariste de prise en compte et de partage des faits observés que repose le processus RETEX.
103. La démarche qui préside à la mise en œuvre du processus RETEX est d'autant plus vertueuse qu'elle sous-tend une aspiration à l'apprentissage (de ce qu'il convient de faire et de ce qu'il ne faut pas faire) et contribue ainsi directement à la **performance opérationnelle des armées**. À cet égard, les exercices de niveau national comme international, contribuent au même titre que les opérations à alimenter cette démarche qui constitue, de fait, l'un des moteurs de l'évolution de la doctrine.
104. Le processus RETEX permet également **d'améliorer l'interopérabilité** de nos forces armées au niveau national comme avec nos partenaires et alliés, dans un contexte où l'engagement international est devenu la norme<sup>2</sup>.
105. Enfin, une démarche RETEX pleinement assimilée dans ses principes comme dans sa mise en œuvre contribue, tout comme la doctrine, au **rayonnement de la stratégie militaire nationale**, en particulier auprès de nos alliés et partenaires. Elle peut ainsi contribuer à la promotion de l'efficacité de nos engagements vis-à-vis de nos partenaires.
106. Au bilan, les finalités du RETEX sont :
  - a. l'adaptation à court, moyen, voire long terme, de l'outil de défense ;
  - b. le partage de l'information et l'aide à la décision ;
  - c. la contribution au rayonnement des armées françaises.
107. Pour cela :
  - a. il rend compte de l'efficacité des actions et de l'adéquation des équipements ;
  - b. il identifie et **valide les points positifs** afin de les exploiter et de les pérenniser (il est tout aussi important d'identifier les bonnes pratiques afin de les valider, d'étudier leur extension ou leur généralisation et de les diffuser, que d'identifier les lacunes) ;

<sup>2</sup> Même les opérations menées dans un cadre national font appel désormais à des capacités de soutien internationales ou nécessitent d'être articulées avec des forces armées locales ou régionales.

- c. il **signale les dysfonctionnements**, les déficiences ou les lacunes observés afin de pouvoir y remédier ;
  - d. il propose des évolutions en conséquence et oriente vers les organismes susceptibles de les conduire à terme.
108. Il concourt :
- a. à l'amélioration de l'**efficacité opérationnelle** des forces ;
  - b. à l'amélioration des capacités ;
  - c. au maintien du moral des forces qui voient leurs préoccupations prises en compte et traitées aux niveaux de compétence idoines.

## Section II – Le RETEX : principes

109. La bonne exécution du processus RETEX est **une responsabilité du commandement**.
110. Au niveau interarmées, le dispositif RETEX interarmées s'appuie sur un **réseau RETEX** (cf. §. 211), qui regroupe la communauté des correspondants et des organismes dédiés au RETEX dans les armées, directions et services placés sous la direction du CEMA, ainsi que dans les organismes qui relèvent du ministère de la Défense, à l'étranger et dans les organisations internationales. Ce réseau peut avoir des structures temporaires (essentiellement dans la chaîne opérationnelle). Il est animé par le **CICDE, responsable de la fonction RETEX interarmées**.
111. L'organisation du dispositif RETEX repose sur trois principes majeurs : **subsidiarité, pragmatisme et simplicité**.

### La subsidiarité

112. Chaque organisme/entité/unité est responsable à son niveau et selon sa mission de conduire son propre RETEX, d'en fixer le cadre et de participer au processus RETEX général. Cette subsidiarité pose la question de l'objectivité et de la transparence de celui ou celle qui porte un regard critique sur sa propre pratique. La qualité du processus repose sur l'existence de structures dédiées au RETEX dans chacun des organismes/entités/unités<sup>3</sup>.

### Le pragmatisme et la simplicité

113. Le réseau RETEX n'est pas un réseau centralisé ; chaque membre est donc à même de prendre contact directement avec tout autre membre selon ses besoins. La régularité, la fluidité et la simplicité des échanges sont le gage de l'efficacité du réseau dans le respect des règles de protection du secret.
114. Néanmoins, les sujets de portée interarmées, interministérielle ou internationale s'appuieront sur des structures particulières :
- a. le CICDE ;
  - b. le CPCO ;
  - c. le dispositif de gouvernance des domaines et des aptitudes transverses interarmées (COEX/CODIR<sup>4</sup>) ;
  - d. le CPOIA ;

<sup>3</sup> Typiquement, les cellules dites « 7 » des états-majors opérationnels et organiques.

<sup>4</sup> L'ensemble des domaines et aptitudes transverses interarmées est répertorié dans la PIA-3.0 (en cours de révision).

- e. des centres experts (PIAM<sup>5</sup>, CIAE<sup>6</sup>, CNC<sup>7</sup>, SHD, etc.) ;
  - f. un GT *ad hoc*, si sa création est prononcée.
115. En complément de ces principes fondamentaux, l'efficacité du dispositif RETEX repose sur la prise en compte de **facteurs de succès** ainsi que **d'écueils à éviter**.

## Les facteurs de succès

116. Les facteurs de succès d'un dispositif RETEX des armées sont :
- a. l'implication du commandement (notamment pour orienter la démarche et pour contrôler la mise en œuvre effective des leçons apprises à tous les niveaux : stratégique, opératif, tactique et organique) ;
  - b. l'honnêteté intellectuelle, garante de l'objectivité du jugement porté sur soi et de la remontée d'information ;
  - c. un état d'esprit fondé sur le désir de progresser ainsi que la volonté de partager l'information en vue de consolider les bonnes pratiques et de corriger les déficiences. Il s'agit à terme de déboucher sur des mesures concrètes dont l'efficacité est mesurable ;
  - d. un processus défini, simple, transparent, lisible, adossé à une structure (personnel dans les structures RETEX formé et en nombre suffisant) ;
  - e. un réseau identifié au sein de chacune des armées, directions et services ;
  - f. un processus fondé sur la conduite d'analyses contradictoires, permettant de converger vers des leçons comprises et acceptées ;
  - g. une implication des acteurs de terrain - c'est-à-dire agissant (du niveau stratégique aux niveaux opératif et tactique) - qui signifie : souci du compte rendu, concision, exhaustivité, objectivité ;
  - h. un dispositif de partage de l'information efficace (diffusion, accessibilité, base de données interarmées adaptée) qui, en plus de son rôle dans le partage des enseignements, contribue à la démonstration de l'efficacité du processus RETEX et suscite la mobilisation des acteurs ;
  - i. une approche large spectre qui englobe toutes les facettes DORESE et l'environnement des opérations qui comprend nécessairement des ennemis, des milieux (terre, air, mer, cyber, espace), de l'information, des populations, des alliées et une dimension interministérielle.

## Les écueils à éviter

117. Le RETEX, ce n'est pas :
- a. un dispositif d'évaluation de la performance (dialogue de gestion) ou de mesure des écarts par rapport aux objectifs fixés ;
  - b. une inspection (vérification de la conformité des actions ou des structures) ;
  - c. le moyen d'identifier des responsabilités (le RETEX s'intéresse aux causes de dysfonctionnement, ce qui garantit le flux d'informations, et non pas aux individus) ;
  - d. le traitement des erreurs commises par méconnaissance ou ignorance des bonnes

---

5 Pôle interarmées de traitement du danger des munitions et explosifs.

6 Centre interarmées des actions sur l'environnement.

7 Centre national de ciblage.

pratiques ou instructions de base (sauf dans le cas de répétitions manifestes qui posent la question de la formation). La principale source du RETEX est une observation, un fait qui a été identifié et documenté comme pouvant donner lieu à une amélioration possible ou à l'identification d'une potentielle bonne pratique ;

- e. de l'archivage opérationnel. Néanmoins, la démarche doit pouvoir s'appuyer sur une base mémoire des données opérationnelles ;
- f. l'histoire des crises passées ou des chroniques opérationnelles ;
- g. de la communication opérationnelle, voire un outil de promotion d'une armée, d'une direction ou d'un service, même s'il peut y contribuer ;
- h. du suivi de situation : la mesure du déroulement d'une opération (« *assessment* ») relève de la responsabilité des états-majors opérationnels (composante pour le niveau tactique, COMANFOR pour le niveau opératif, CPCO pour le niveau stratégique). Cette phase d'évaluation de situation ou d'efficacité d'une action fait partie intégrante du cycle de planification et de conduite des opérations comme des exercices.

### Section III – Le RETEX : définition

**Le RETEX au sein des armées, directions et services est une démarche qui vise à améliorer la pratique opérationnelle dans tous ses aspects (DORESE) et à tous les niveaux (stratégique, opératif, tactique) par la détermination et la déclinaison de mesures fondées sur l'analyse objective des faits et les orientations de la chaîne de commandement. Ces mesures peuvent porter sur la correction de déficiences constatées comme sur la validation, la consolidation et l'extension de bonnes pratiques.**

- 118. Ainsi défini, le RETEX est un système qui contribue à l'amélioration de l'outil de défense en participant à son évolution au contact des réalités. Il apparaît comme un **besoin vital** au sein de toute organisation évolutive/apprenante.
- 119. S'appuyant sur un réseau, il est :
  - a. intégré à la chaîne de commandement opérationnelle par les cellules ou les correspondants RETEX des postes de commandement et par ses contacts avec les autorités dont il reçoit les expériences ;
  - b. une composante à part entière de la chaîne organique des armées.
- 120. Les principaux outils qui en assurent la mise en œuvre sont :
  - a. les orientations du commandement ;
  - b. les bases de données RETEX (au premier rang desquelles figure le projet RETEXIA-cf. Chap. 2 §. 217) ;
  - c. les comptes rendus à temps (issus par exemple des opérations et des exercices) comme les comptes rendus d'opportunité (issus par exemple du parangonnage) ;
  - d. les visites d'autorités et missions RETEX ;
  - e. les entretiens avec les autorités en cours ou en fin de mission ;
  - f. l'activité du réseau (dont les séminaires RETEX et les COEX/CODIR des domaines et aptitudes transverses) ;
  - g. les échanges entre alliés et avec les organisations multinationales (OTAN, UE, ONU).

« Il n'est pire dérèglement de l'esprit que de considérer les choses non comme elles sont mais comme on voudrait qu'elles soient. »

Bossuet

### Section I – Processus

201. Schéma du processus général RETEX :

#### RETEX – Processus général

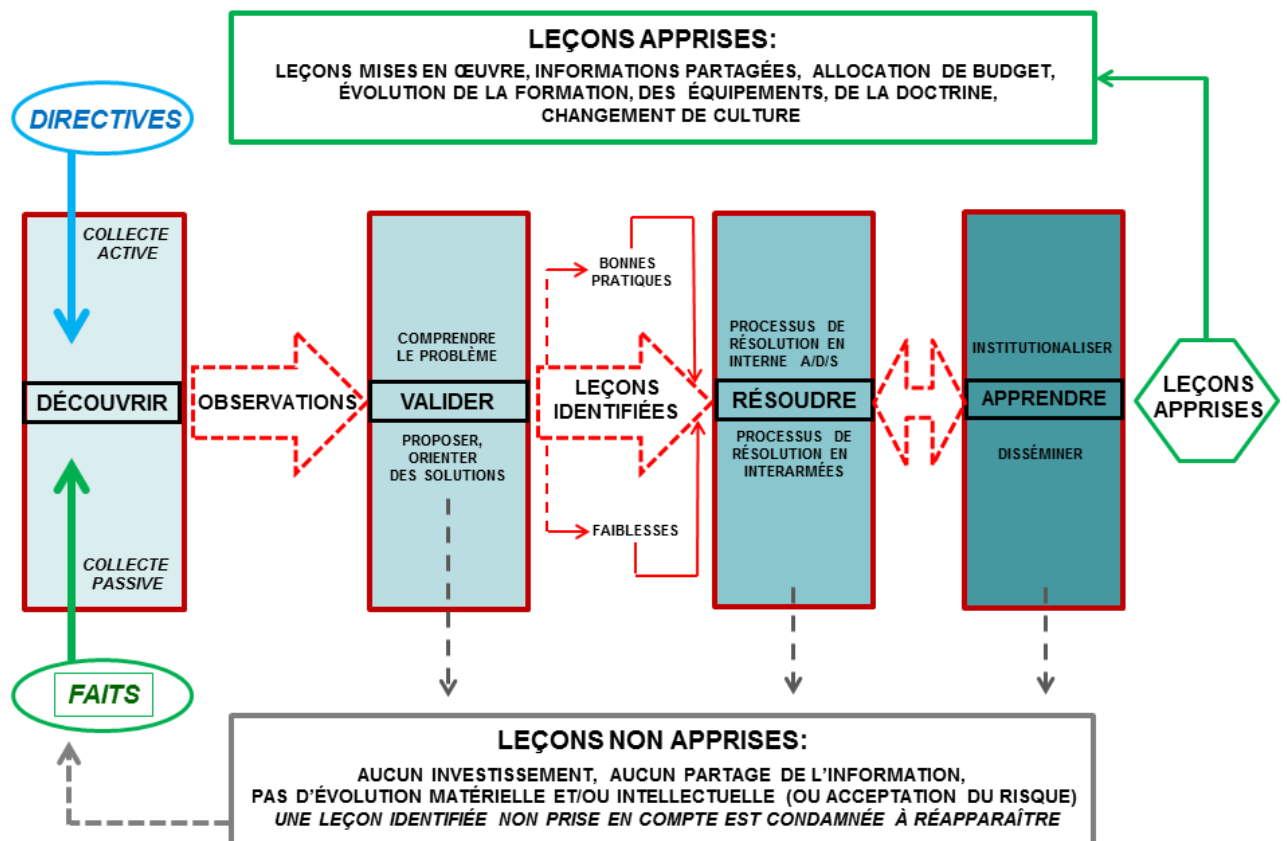


FIG. 1. – Le processus général du RETEX.

202. Le schéma ci-dessus est conforme dans son esprit au *Lessons learned process* de l'OTAN. Il comprend deux phases majeures et successives :

- a. **Une première phase (φ1) d'analyse** amorcée par des constatations et qui se termine par la description de **leçons identifiées (LI)**. À ce stade, ces leçons identifiées peuvent faire l'objet d'orientations quant aux mesures proposées et aux éventuels porteurs de solution ;

- b. **Une seconde phase (φ2) de prise en compte** qui entérine les mesures proposées et voit l'entité responsable désignée établir un plan d'action et le mettre en œuvre. À ce stade et quand cela est possible, il peut être nécessaire d'engager une démarche de confirmation pour s'assurer que les mesures prises ont effectivement résolu le problème constaté ou que la bonne pratique retenue a été correctement déclinée. Le résultat de cette mise en œuvre est baptisé **leçon apprise (LA)**.
203. Dans le cas d'enseignements opérationnels urgents ou critiques, la succession des phases d'analyse et de mise en œuvre des mesures identifiées doit pouvoir être rapide et en cohérence avec le tempo des opérations. Cette procédure qualifiée d'« **urgence opérationnelle** » (**UO**) se caractérise par :
- une expression de besoin urgente (compte rendu d'opportunité) ;
  - un processus d'analyse simplifié ;
  - un suivi spécifique visant à une mise en œuvre rapide et ciblée.
204. Dans ce contexte, une « acquisition en urgence » est une opération d'acquisition d'équipement ou de matériel suivant une procédure accélérée par rapport à la procédure normale, sur la base d'un besoin opérationnel immédiat, et bien souvent identifiée par le processus RETEX, notamment au niveau du CPCO. La conduite de cette acquisition urgente est du ressort des services compétents en termes organiques et budgétaires (COCA, DGA<sup>8</sup>, SCA, SEA, DIRISI, SSA, etc.).
205. Dans le processus RETEX, la mise en évidence du besoin opérationnel impérieux correspond à l'étape « **leçon identifiée** » (**LI**). Il s'agit ensuite d'accélérer la phase de prise en compte (φ 2) par une chaîne réactive adaptée.
206. L'« **urgence opérationnelle** » (**UO**) est une procédure particulière de réalisation d'une opération d'armement, autorisée par l'instruction n° 125/DEF/EMA/PLANS.COCA – n° 1516/DEF/DGA/DP/SDM du 26 mars 2010 et décrite dans l'instruction n° 103/DEF/EMA/PLANS – n° 52607/DEF/DGA/DO du 25 mars 2014. Elle permet de répondre à un besoin impérieux en opérations dans des délais très courts. La fiche de clôture de l'UO comprend un volet « premier RETEX opérationnel » qui donne un avis sur le système, la satisfaction du besoin initial, et l'intérêt de pérenniser la solution apportée. Cette action correspond à l'étape de confirmation de la φ 2 du processus général (cf. §. 201).

## Section II – Sources et structures

207. En matière de sources, le schéma du processus général rappelle que le RETEX constitue une démarche à la fois **ascendante**, faisant part des faits observés, et **descendante**, prenant en compte les axes d'efforts indiqués par l'EMA. Dans les deux cas, le bon fonctionnement du processus est garanti par l'implication du commandement, favorisant l'adhésion de l'ensemble des acteurs ainsi que la volonté de partager l'information.
208. Le processus RETEX est initié par une constatation. Cette constatation peut être exprimée de façon brute, ou selon un canevas prédéfini (paragraphe RETEX, fiche RETEX) en fonction des spécificités exprimées par les armées, directions et services. Cette expression prend, entre autres, la forme de :
- directive annuelle du RETEX (EMA/EMP) ;
  - compte rendu à temps (quotidien (CRQ), hebdomadaire (CRH), etc.) ;
  - compte rendu de fin de mission (CRFM) ou de fin d'exercice (*First Impression Report* [FIR] et *Final Exercice Report* [FER] – cf. annexe A) ;
  - compte rendu d'opportunité ;
  - compte rendu d'inspection ;

---

8 Direction générale de l'armement.



- f. entretien avec les autorités et acteurs clés ;
  - g. observations directes d'équipes dédiées au RETEX (*Analysis Lessons Learned Teams - ALLT*) ;
  - h. retour d'information sur les activités des armées étrangères (parangonnage via les réseaux AD, DRM, DGRIS<sup>9</sup>) ;
  - i. échanges avec les partenaires étrangers et les organisations internationales (OTAN, UE, ONU) ;
  - j. fiches RETEX et/ou travaux des COEX/CODIR des armées, directions et services qui ont un écho interarmées ;
  - k. séminaires interarmées.
210. La démarche RETEX au niveau interarmées se structure autour d'un réseau dédié qui s'appuie sur la chaîne opérationnelle comme sur la chaîne organique.
211. Schéma général du réseau RETEX :

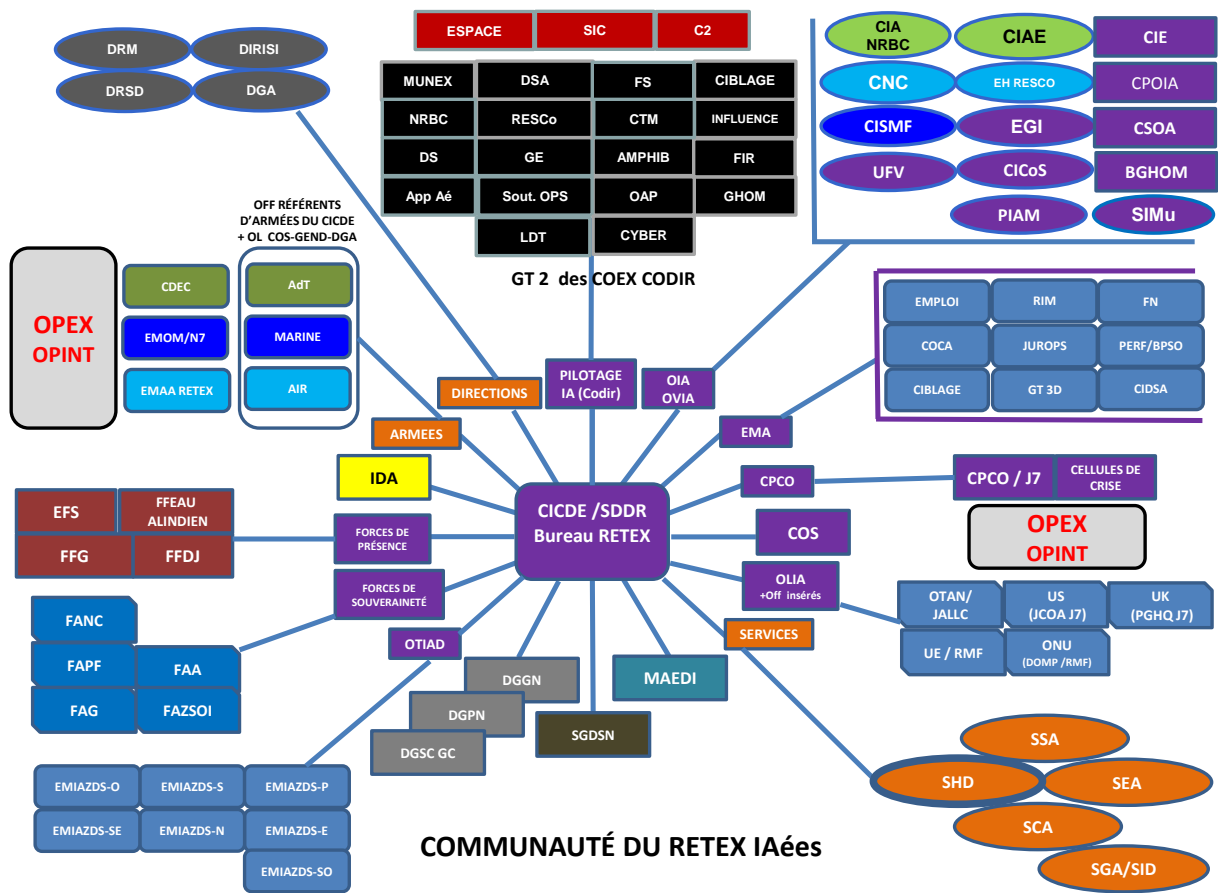


FIG. 2. – Réseau RETEX interarmées.

212. Il est de la responsabilité des organismes de ce réseau de désigner et de renouveler un ou plusieurs correspondants RETEX nominativement identifiés, en interne comme auprès du CICDE.
213. En termes de RETEX, la chaîne opérationnelle s'articule autour :
- a. des formations déployées sur le terrain en opération ou en exercice ;
  - b. des structures de commandement et des autorités de la chaîne de commandement opérationnelle, de tous les niveaux stratégique, opératif et tactique, permanents ou temporaires ;
  - c. des responsables RETEX désignés pour observer des opérations ou des exercices (équipes *ad hoc* (ALLT<sup>10</sup>) par exemple) ;
  - d. des militaires français projetés ou affectés au titre des opérations auprès des armées étrangères, des organisations internationales ou dans les pays étrangers.
214. En termes de RETEX, la chaîne organique s'articule autour :
- a. des autorités centrales ;
  - b. des organismes dédiés ou participant au RETEX, présents au sein des dispositifs de gouvernance des domaines interarmées et inter-composantes (COEX/CODIR) ou des OIA et OVIA spécialisés ;
  - c. des organismes chargés du développement capacitaire ;
  - d. des organismes étrangers et internationaux (JALLC<sup>11</sup>, CALL<sup>12</sup>, etc.) dédiés au RETEX ;
  - e. des militaires français affectés au titre des postes permanents à l'étranger.

### Section III – Les outils

215. Actuellement et quand elles existent, la totalité des bases de données RETEX sont propres à chaque organisme/entité/unité. De plus, elles sont avant tout dédiées au stockage et à l'archivage car elles ne sont pas toujours équipées d'outils performants de croisement de données propres à effectuer des analyses de fonds documentaires, qu'ils soient ciblés ou non.
216. Cette situation, peu favorable au partage de l'information, rend d'autant plus difficile le fonctionnement du réseau RETEX que les Systèmes d'Information et de Communication (SIC) qui supportent les flux RETEX au sein des armées, directions et services n'offrent pas toujours le niveau d'interconnexion souhaitable pour en assurer la fluidité. À partir de ce constat, il convient de conforter les procédures suivantes :
- a. le réseau INTRADEF, du fait de sa facilité d'accès et de sa souplesse d'emploi sera préféré pour le partage d'information en matière de RETEX. Toutefois, ce support est « Non Protégé » (NP) et ne peut véhiculer que des données d'un niveau inférieur ou égal à « Diffusion Restreinte » (DR). Cette spécificité en limite la capacité au partage de sources ouvertes ou de comptes rendus formatés de certains exercices ou opérations ne nécessitant pas un niveau élevé de classification.

Le système de cryptage ACID - et sa clé personnalisée - permet néanmoins, toujours via INTRADEF, d'élever ce niveau de classification jusqu'à « Diffusion Restreinte – Spécial France » (DR-SF).

---

10 ALLT : *Analysis Lesson Learned Team* : équipe regroupant les personnes désignées pour conduire la phase 1 (compilation des constatations et analyse) du RETEX d'un exercice ou d'une opération.

11 JALLC : *Joint Analysis Lessons Learned Center* : centre RETEX de l'OTAN.

12 CALL : *US Center for Army Lessons Learned*.

- b. le réseau INTRACED, classifié au niveau « Confidentiel Défense – Spécial France » (CD-SF), est adapté à la grande majorité des comptes rendus d'opérations ainsi que des documents de travail et de suivi des opérations de niveau stratégique et opératif. Ainsi, le RETEX associé utilise, en particulier dans la  $\phi 1$  du processus et en vue de s'assurer du partage de l'information, le réseau INTRACED ainsi que le Portail des Opérations Interarmées (POIA). Le CPCO, en tant qu'administrateur de ce portail décide de la délivrance des autorisations d'accès. Le CICDE, en tant que responsable de la fonction RETEX interarmées, est abonné au POIA.
  - c. l'utilisation du réseau FROPS est en cours de généralisation pour la conduite des opérations en multinational. Ce réseau est classifié « Secret » en interallié mais n'est pas classifié SF. En tenant compte de cette restriction, son emploi au profit du processus RETEX devrait néanmoins se développer à partir de l'été 2017.
217. Les difficultés inhérentes à cette situation ont incité le CICDE à solliciter l'EMA en vue de la mise en place d'un outil convivial de gestion interarmées des partages et des échanges au profit de la fonction RETEX (projet RETEXIA). Ce projet s'inscrit dans le cadre de la transformation digitale des armées pilotée par l'EMA et la démarche a été approuvée par le MGA (lettre N° D-16-000339/DEF/EMA/EMP.1/NP du 19 janvier 2016). Elle fait l'objet d'un processus de montée en puissance en vue d'un déploiement itératif à partir de 2017. Dans l'attente de la mise en place de cet outil, le réseau RETEX, dont la légitimité réside dans sa capacité à partager et à échanger l'information, doit pouvoir tirer le meilleur parti des réseaux existants.

« En admettant ses erreurs, on met la raison au présent et le tort au passé. »

Duc François Gaston de Lévis, Maréchal de France

301. Les acteurs du RETEX au sein des différentes armées, directions ou services interarmées sont volontairement exclus de ce chapitre. Il convient néanmoins de rappeler que :
- a. chaque armée, direction et service interarmées possède sa propre organisation RETEX et est responsable de la mise œuvre du processus en interne ;
  - b. dans le respect du principe de subsidiarité, les organismes RETEX des armées et des directions et services interarmées entretiennent des liens étroits avec le CICDE/Bureau RETEX, auquel ils communiquent les leçons identifiées nécessitant un niveau de prise en compte supérieur à leurs prérogatives. Ils concourent également à l'élaboration annuelle de la synthèse du RETEX (CICDE/Bureau RETEX) et de la directive annuelle d'orientation RETEX (EMA/EMP) ;
  - c. ils peuvent être sollicités par le CICDE/Bureau RETEX pour conduire un RETEX spécifique qui dépasse le cadre de leur responsabilité ;
  - d. les relations de confiance que les armées, directions et services interarmées établissent avec le CICDE/Bureau RETEX par un partage régulier des informations et la connaissance mutuelle sont essentielles au bon fonctionnement du réseau (cf. PIA-3).
302. Les armées, directions et services interarmées contribuent à l'élaboration du RETEX interarmées dans le cadre de leur participation aux instances de gouvernance des domaines et aptitudes interarmées (cf PIA. 3.0 et § 304a).

## Section I – Le Centre Interarmées de Concepts, de Doctrines et d'Expérimentations (CICDE)

303. Au sein de la communauté des opérations, le CICDE est responsable de la fonction RETEX au niveau interarmées. À ce titre, il est en charge de l'animation du réseau dédié (cf. §. 211 *supra*) et s'assure, en liaison avec l'EMA, les armées, directions et services que les sujets et constatations de nature interarmées soient instruits efficacement. Ce second point recouvre génériquement les éléments suivants :
- a. le RETEX de niveau opératif (chaîne de commandement, soutien, renseignement, SIC, capacitaire, juridique, influence militaire, ciblage, NRBC, opérations spéciales, guerre électronique, *MILENG*, protection de la force, condition du personnel en opérations, cyber, relations internationales, relations entre composantes, interopérabilité, etc.) ;
  - b. le RETEX de niveau stratégique (commandement des opérations, actions interministérielles, coopération internationale, stratégie militaire, transformation des armées, etc.).

304. Pour remplir cette mission, le CICDE dispose, d'une part, d'un bureau RETEX intégré au sein de la sous-direction « Doctrine-RETEX » et, d'autre part, des officiers chargés de domaine doctrinal (OCD). Agissant en coordination avec l'EMA, le bureau RETEX, en lien avec les OCD, décline son action à plusieurs niveaux :
- a. il s'assure du bon déroulement du processus RETEX interarmées, en particulier au sein de la comitologie des domaines interarmées des opérations tels qu'ils sont définis dans la PIA-3.0. Les officiers chargés de domaine (OCD) du CICDE, présents au sein des groupes de travail n°2 – Doctrine/RETEX (GT 2) des comités exécutifs (COEX), sont responsables de la mise en œuvre de ce processus RETEX pour leur domaine. En application de la  $\varphi 2$  du processus, les OCD disposent d'un formulaire RETEX (cf. annexe A) qui leur permet :
    - (1) de collecter auprès des autres membres de la comitologie les faits susceptibles de faire l'objet d'une démarche RETEX et de proposer les études à conduire dans l'année (à initier en COEX 1) ;
    - (2) de faire valider, en accord avec les responsables de GT, les leçons identifiées qui méritent d'être prises en compte par le commandement (à initier en COEX 2) ;
    - (3) de présenter ou de faire présenter cette sélection pour susciter des décisions de la part du commandement en comité directeur (CODIR) et ainsi alimenter les travaux des autres GT pour l'année suivante ;
    - (4) lorsque, sur décision du CODIR, la prise en compte d'une leçon identifiée relève de la doctrine, de faire évoluer en conséquence les documents de référence dont ils ont la charge (insertion dans la doctrine en cours ou mise à jour des publications). Dans ce cas, le CICDE assure l'ensemble de la  $\varphi 2$  du processus en liaison avec les acteurs *ad hoc* des GT 2, dont les centres doctrinaux d'armées ;
    - (5) lorsque les leçons identifiées relèvent d'un autre domaine que celui de la doctrine dans le spectre DORESE, de veiller à l'initiation de leur prise en compte ( $\varphi 2$ ) par les autorités compétentes (divisions de l'EMA ou l'organisme interarmées concerné) en liaison avec l'organisme investi de la direction du CODIR ;
  - b. il anime le réseau interarmées des correspondants RETEX :
    - (1) en entretenant des relations privilégiées avec l'EMA/EMP, le CPCO (le point d'entrée privilégié est le J7) et le CPOIA ainsi qu'avec les antennes RETEX des armées, directions et services interarmées (dans ce cadre, il soumet pour avis aux OCD du CICDE, les problématiques de portée interarmées formalisées dans les fiches provenant du comité d'identification de l'armée de terre, comme celle des structures équivalentes au sein des autres armées, directions et services) ;
    - (2) en organisant des séminaires RETEX thématiques en tant que de besoin ;
    - (3) en irriguant avec tout document qu'il estime pertinent les acteurs du réseau RETEX des armées, directions et services interarmées, réseau dont il assure la mise à jour ;
    - (4) en établissant et en entretenant des relations privilégiées avec les centres RETEX étrangers et internationaux (OTAN [ACT, JALLC, JWC], UE et ONU (DOMP));
  - c. il élabore des documents de synthèse RETEX tels que :
    - (1) la note annuelle de synthèse du RETEX des armées, directions et services interarmées, en coordination avec EMA/EMP ;

- (2) des travaux spécifiques au profit de la communauté des opérations, de sa propre initiative ou sur orientation du SCOPS ;
- d. il conduit des missions RETEX dans le cadre des opérations et de certains exercices :
  - (1) en mettant sur pied, après validation par le CPCO, une équipe RETEX au profit d'une opération en cours (*ALLT*) ;
  - (2) en participant à l'armement de la cellule RETEX de l'exercice « KUKRI » (projection de puissance) pour lequel le CPCO conduit cet exercice (*OCE : Officer Conducting the Exercise*) qui est programmé par le CEMA (*OSE : Officer Scheduling the Exercise*) et au cours duquel il travaille en coopération avec le CPCO J7.

## Section II – L'état-major des armées (EMA)

### La division « Emploi des Forces » (EMA/EMPLOI)

- a. Est chargée de la rédaction de la directive de tutelle au CICDE ;
- b. Oriente le RETEX interarmées au niveau stratégique et opératif, en national et international, via une directive annuelle rédigée en coopération avec le CICDE, les EM d'armées, les directions et services ainsi que le COS ;
- c. Informée des RETEX de son niveau, elle est en mesure d'appuyer la mise en œuvre de mesures correctrices via la procédure d'urgence opérationnelle (dans le domaine par exemple de la protection des combattants) ;
- d. Est en mesure d'appuyer le CICDE en portant devant le SCOPS, le MGA ou le CEMA tout mandat permettant de soutenir son action dans le domaine du RETEX.

### La sous-chefferie « Plans » (Division Cohérence Capacitaire [COCA])

- a. Contribue à la définition des sujets d'intérêt RETEX de la directive annuelle produite par EMA/EMP ;
- b. Copilote avec la DGA la définition des thématiques des séminaires RETEX au profit des groupements industriels de la défense ;
- c. Pilote la phase décisionnelle de la procédure d'urgence opérationnelle (UO), en liaison avec la DGA (cf. § 203 à 206) ;
- d. Informée des RETEX de son niveau, elle entretient une relation régulière avec le CICDE/Bureau RETEX via l'officier de liaison avec le CICDE désigné par le chef de la division COCA ;
- e. Participe aux COEX, CODIR et COPIL des domaines et aptitudes transverses interarmées où est abordé le RETEX capacitaire (GT 2 et 4 - cf. PIA 3.0).

### La sous-chefferie « Performance » (Maintien en condition opérationnelle [MCO]/Infrastructure/Soutien aux Opérations)

- a. Contribue à la définition des sujets d'intérêt RETEX de la directive annuelle produite par l'EMA/EMP pour le volet soutien des engagements opérationnels (BPSO) ;
- b. Exploite le volet soutien des compte rendus RETEX des activités et des exercices pilotés par le CPCO (BPSO) ;
- c. Participe à la prise en compte des propositions d'actions issues de la procédure RETEX, en particulier la procédure d'urgence opérationnelle.

### Section III – Le Centre de Planification et de Conduite des Opérations (CPCO)

305. Organisme opérationnel placé au niveau stratégique, le CPCO dispose d'une cellule J7. En matière de RETEX, cette cellule est plus particulièrement chargée :
- a. d'animer le processus RETEX interne au CPCO (enseignements des exercices auxquels participe le CPCO, conseil au profit du commandement et des autres cellules du CPCO, conduite du processus RETEX sur l'organisation et le fonctionnement de structures que le CPCO serait amené à mettre en place en cas de crise, etc.) ;
  - b. d'assurer un interfaçage régulier avec le CICDE/Bureau RETEX vis-à-vis des opérations en cours et des exercices auxquels participe le CPCO. Cette démarche de principe en matière d'échange et de coordination peut prendre toute forme jugée adaptée à la situation du moment, en fonction des besoins exprimés par l'un ou l'autre des partenaires. Quelle que soit la forme que cette collaboration peut prendre (rédaction des paragraphes RETEX des documents de commandement, réunion de coordination avec différentes cellules du CPCO, transmission des documents à teneur RETEX, etc.), elle n'en reste pas moins essentielle au bon fonctionnement du processus au niveau interarmées. La méthodologie attachée à cette collaboration est fondée sur les principes élémentaires du RETEX (cf. §. 111) et fait l'objet d'un document commun et évolutif entre le CPCO et le CICDE.
  - c. D'appuyer le CICDE dans la préparation des missions RETEX déployées sur les théâtres.

### Section IV – Le Commandement pour les opérations interarmées (CPOIA)

306. Le pôle « expertise opérative » du CPOIA est plus particulièrement chargé du montage des exercices interarmées nationaux et multinationaux définis par l'EMA. À ce titre, le J7/CPOIA veille à la transmission des FIR et des FER de ces exercices au CICDE/Bureau RETEX (cf. Section VII *infra*).
307. Dans le cadre de sa mission de pilotage d'une partie des domaines et aptitudes transverses interarmées (fonction d'opérateur interarmées), le CPOIA est un interlocuteur privilégié des OCD du CICDE qui animent la fonction RETEX au sein de chacun de ces domaines et aptitudes.

### Section V – Éléments déployés en opérations (commandements permanents compris)

308. Les forces engagées en opérations (quelle que soit la nature des engagements opérationnels) participent au processus RETEX par la remontée des informations. Différents outils sont mis à leur disposition pour faciliter cette démarche : § RETEX des CRFM ou CRQ/CRH, notes ou fiches thématiques, renseignement des bases de données RETEX. Elles peuvent cependant aller au-delà et participer à l'analyse RETEX en fonction des circonstances.
309. Les autorités organiques ou opérationnelles se chargent de l'analyse ou la complètent. Pour le RETEX de niveau interarmées, cette mission est conduite par le CICDE/Bureau RETEX.
310. Pour les **leçons apprises établies à l'échelon local**, les forces déployées doivent veiller à leur diffusion locale **et** vers les échelons centraux (opérationnel et organique).
311. Le responsable de la cellule RETEX du niveau opératif (J7) sera reçu par le CPCO en présence du CICDE/Bureau RETEX avant le départ en mission pour :
- a. prendre en compte les orientations ;
  - b. se familiariser avec la procédure, les correspondants et les outils du RETEX.

## Section VI – Missions permanentes à l'étranger

312. Relèvent de cette section les militaires isolés, les détachements de liaison ainsi que les missions ou représentations militaires françaises, déployés ou affectés à l'étranger au titre des relations internationales (EM multinationaux, OLI, ambassades, etc.). Leur position les situe à l'origine de la démarche de parangonnage, source majeure du processus RETEX.
313. Ils sont chargés de transmettre dans le cadre de leurs procédures habituelles toute information ouverte de niveau interarmées dont ils disposeraient et qui contribuerait à enrichir la démarche RETEX nationale.
314. À l'inverse et en tant que de besoin, ils peuvent être sollicités par le CICDE pour participer à la démarche RETEX de niveau interarmées.

## Section VII – Les responsables RETEX des exercices (RMF, officiers insérés et de liaison)

315. Le J7 de l'OCE (*Officer Conducting the Exercise*) est normalement responsable de la mise en œuvre de la  $\phi 1$  du processus RETEX (collecte des constatations et réalisation de l'analyse permettant de formuler des leçons identifiées). L'OSE (*Officer Scheduling the Exercise*) peut également désigner une équipe ALLT (*Analysis and Lessons Learned Team*) dédiée à cette mise en œuvre. Le rôle du J7 ou de l'ALLT sera de :
  - a. prendre en compte les objectifs d'exercice et les axes d'effort associés qui figureront dans les EXSPEC (*Exercise Specification*) et les EXPI (*Exercise Planning Instruction*) ;
  - b. collecter les constatations faites par les différents acteurs et les enregistrer sur la base de données propre à l'exercice ;
  - c. conduire la  $\phi 1$  d'analyse et de **définition des leçons identifiées** ;
  - d. soumettre à l'OCE les leçons identifiées et lui proposer un traitement local ou central, immédiat ou post-exercice, **en suggérant l'autorité compétente qui devra être saisie** ;
  - e. participer aux PXD (*Post Exercise Discussion*) et à la rédaction du FIR (*First Impression Report* - cf. Annexe A) qui permettront de faire valider l'analyse menée suite aux constatations, les leçons identifiées ainsi que les plans d'actions (modes de traitement des leçons identifiées afin d'orienter la phase de prise en compte) qui figureront dans la partie RETEX du FER (*Final Exercise Report* – cf. Annexe A). Le FER est produit au plus tard trois mois après le fin de l'exercice ;
  - f. transmettre le FER à l'OSE et au CICDE/Bureau RETEX pour information avec la base de données remplie (y compris le RETEX mis en œuvre durant l'exercice). Dans le cadre de la  $\phi 2$ , **la diffusion du plan d'action RETEX, et notamment la saisie des autorités chargées de prendre en compte les leçons identifiées relève de la responsabilité de l'OSE.**
316. Cette procédure exhaustive est directement déclinée à partir de la procédure en vigueur dans l'OTAN. Si des contraintes en matière de ressources humaines venaient à interférer avec l'intégralité de son déroulement, il importerait d'en conserver l'esprit en :
  - a. préservant une ressource minimale dédiée au processus RETEX (différent du processus d'évaluation ou de contrôle) ;
  - b. assurant la transmission au CICDE/Bureau RETEX d'une fiche synthèse des leçons identifiées de niveau interarmées **dans la semaine suivant la fin de l'exercice** sur le modèle fourni en Annexe A.



## Section VIII – L’Inspection des armées (IDA) et le Centre d’audit des armées (C2A)

317. Les attributions de l’IDA et du C2A, lesquelles relèvent directement du chef d’état-major des armées, en font des clients et des acteurs du RETEX. Si l’esprit du RETEX est totalement différent de celui d’une inspection ou d’un audit, il existe entre l’IDA, le C2A et le réseau RETEX une complémentarité basée sur l’analyse des constatations, et sur les propositions de mesures d’amélioration que l’IDA et le C2A soumettent au CEMA.
318. En tant que client du RETEX, l’IDA comme le C2A peuvent solliciter auprès du réseau RETEX (RETEX interarmées, RETEX des armées, directions et services) les informations concourant à la préparation des inspections et des audits auprès des forces.

## Section IX – Les organismes du ministère de la Défense

319. Les organismes du ministère de la Défense qui ne sont pas placés sous les ordres du CEMA (SGA, DGA, DGRIS, etc.) constituent une source précieuse d’information et participent au processus RETEX selon leurs spécificités et leurs champs de compétence. À ce titre, ces organismes peuvent adresser d’initiative au CICDE/Bureau RETEX tout document dont la diffusion leur paraît pertinente.
320. Parmi ces organismes, le service historique de la Défense (SHD) joue un rôle particulier qui tient à la volonté de replacer la finalité opérationnelle au sein du dispositif de la recherche historique de la défense. Dans ce cadre, le CICDE représente l’EMA au sein du comité directeur de la recherche historique du ministère de la Défense. À ce titre, le CICDE/Bureau RETEX sollicite à échéance annuelle les armées, directions et services afin d’exprimer leurs besoins qu’il formalise ensuite auprès du SHD. Cette procédure fondée sur la souplesse et la réactivité est détaillée dans le document cadre DC 005\_REBHIST du 3 juin 2014.

## Section X – Les organismes militaires pour emploi dans les autres ministères

321. Certains organismes militaires (COMFORMISC [ministère de l’Intérieur], BSPP, COMSMA [ministère de l’Outre-mer], DCSD [ministère des Affaires étrangères]) relèvent pour emploi d’autres ministères, mais sont néanmoins appelés à participer à l’amélioration de l’outil de défense dans le cadre du RETEX, en fonction de problématiques particulières et de centres d’intérêt propres.
322. De façon non exhaustive, ces centres d’intérêt sont notamment la contribution à la défense civile et au service public – (COMFORMISC et COMSMA), la coopération et l’entraînement (DCSD), etc.
323. Leur participation repose essentiellement sur l’échange d’informations. À ce titre, ces organismes peuvent adresser d’initiative au CICDE/Bureau RETEX tout document dont la diffusion leur paraît pertinente.

---

## Annexe A

# Formalisation du RETEX (CRFM/FIR/FER/CR Simplifié/FORMULAIRE GT 2)

**A01.** Paragraphe RETEX du CRFM [PIA-7.7.1(A)\_CRFM (2012)].

Annexe : synthèse du retour d'expérience

Cette annexe vise à mettre en exergue les enseignements essentiels. Ils seront présentés dans un tableau selon les modalités décrites ci-dessous :

Domaine	Fait	Analyse	Propositions
---------	------	---------	--------------

Ce tableau est organisé en reprenant le canevas suivant :

- a. Domaine : doctrine, organisation, ressources humaines, équipements, soutien, entraînement ;
- b. Fait : relation objective et circonstanciée de l'événement observé (qui, quoi, où, quand, comment) ;
- c. Analyse : cause(s) et conséquence(s) déterminée(s) du fait décrit ; mesures correctives prises localement ;
- d. Propositions : enseignements tirés et dont on propose la généralisation ou recommandations de mesures à prendre par l'échelon supérieur.

**A02.** *FIR / Annexe D – Appendice 6 du BI-SC collective training and exercise directive de l'OTAN.*

## **FIRST IMPRESSION REPORT (FIR) TEMPLATE**

### **FIRST IMPRESSION REPORT**

1. **Overall appraisal of the exercise.**
2. **Assessment of the achievement of the OSE's Exercise Objectives.**
3. **Assessment of the achievement of the OCE's Training Objectives.**
4. **Assessment of the achievement of the FIR Submitter's Objectives.** This should be written from the FIR submitter's perspective. For example: the Analysis Team's achievement of the OSE's Analysis Requirements; achievement of a TA's Training Objectives/adequate practice of the Commander's METs; etc.
5. **Topics requiring urgent/immediate correction.**
  - a) Item:
  - b) Discussion:
  - c) Recommendation:
  - d) Action by:
  - e) Recommended Suspense
6. **Lessons Identified.**
7. **Topics for the Post Exercise Discussion (PXD).**
  - a) Item:
  - b) Discussion:
  - c) Recommendation:
  - d) Action by:
  - e) Recommended Suspense:

**A03.** FER / Annexe D – Appendice 7 du *BI-SC collective training and exercise directive* de l'OTAN.

## **FINAL EXERCISE REPORT (FER) TEMPLATE**

### **OCE'S FINAL EXERCISE REPORT**

1. **Letter of Promulgation.** This letter should address any anomalies within the report and give general comments on the exercise.
2. **Summary of Action Items.** Those action items identified by the OCE in the Subject Enclosures.
3. **Exercise Abstract.** This section contains all information on the exercise in a condensed form, including:
  - a. Identification of Exercise, (name, form, type, area, date).
  - b. OSE, OCE, ODE.
  - c. Participating commands and forces (in summary tables).
  - d. Exercise aim and objectives.
4. **Exercise Description.** This enclosure should provide sufficient information for the unfamiliar reader to gain an appreciation of the concept of operations and objectives of the exercise. This information should include a description of the setting, the scenario and the conduct of the exercise.
5. **Achievement of the OSE's Exercise Objectives.** The OCE's evaluation of the level of achievement of each of the OSE's Exercise Objectives.
6. **Subject Area Enclosures.** Comments and recommendations associated with the exercise, grouped by subject area. Subject areas may be warfare areas such as ASW or AAW, or other areas such as exercise planning, logistics, doctrine, reach-back or communications, that either supports the warfare areas, or the conduct of the exercise. These enclosures should include the following, as appropriate:
  - a. Issues raised that are peculiar to the particular subject area.
  - b. General comments by the OCE.
  - c. Major conclusions and recommendations of the OCE that require action, with a concise identification of the action to be taken, and the action authority. The recommendations may be categorised as follows:
    - (1) Those that record errors of judgment or mistakes that are unlikely to recur, and will not be pursued further, are noted as "Exercise Experiences."
    - (2) Those that involve an improvement to exercise design, development and planning are noted as "Exercise Planners Recommendations."
    - (3) Those that involve shortcomings, deficiencies, or changes to operational plans, publications, procedures, or other matters that require remedial action by NATO or National authorities are annotated "Remedial Action."
  - d. The results of trials of tactical doctrine and recommendations on whether or not the doctrine should be incorporated into tactical publications.
  - e. Standardisation deficiencies that may have degraded or affected the conduct of the exercise. In particular, deficiencies associated with doctrine, communications and materials.
7. **Lessons Identified.** Summary of the lessons identified, which should be submitted in the ODCR format (Title, Observation, Discussion, Conclusion, Recommendation).

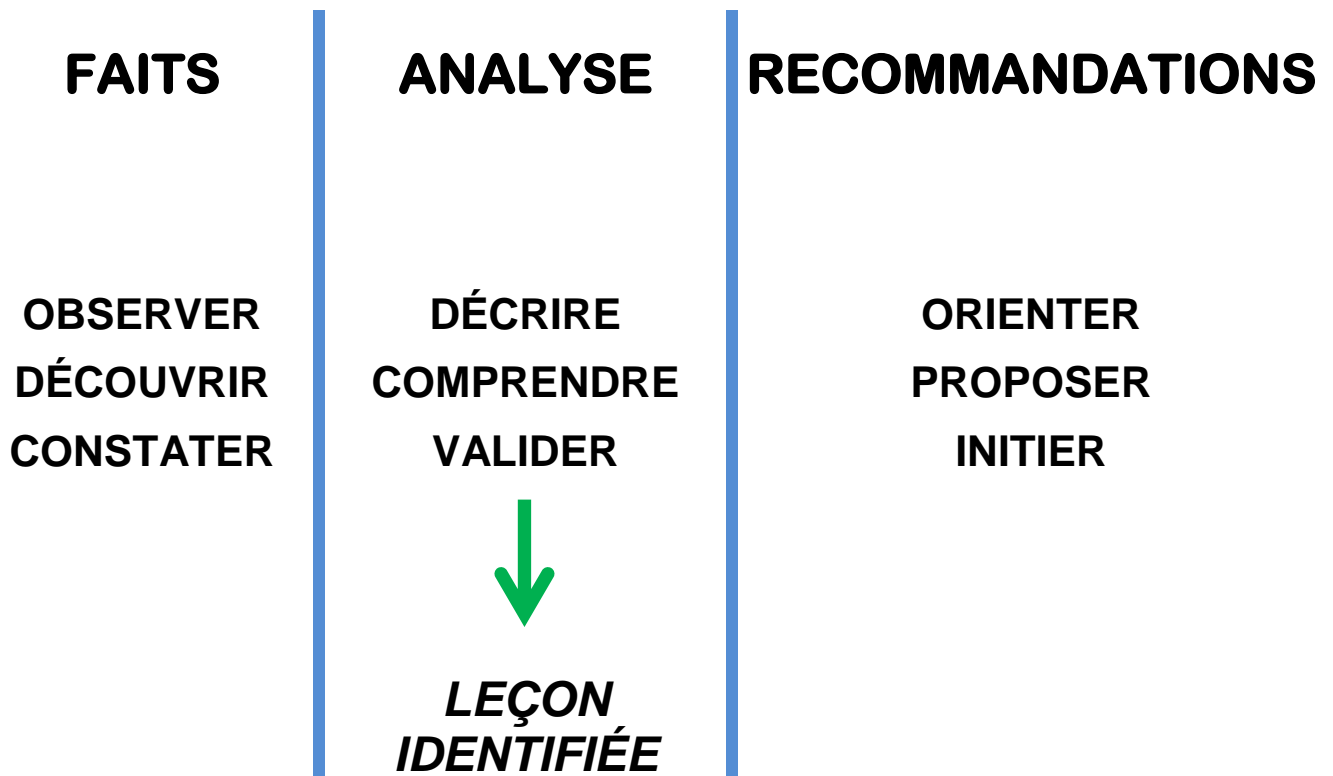
#### A04. Fiche de CR simplifié d'exercice

Cette fiche ne constitue pas un outil de substitution systématique à la procédure *FIR/FER*. Elle permet néanmoins, lorsque les contraintes de temps et de ressources humaines deviennent trop prégnantes, d'alimenter le processus RETEX. Volontairement simplifiée, elle n'en reste pas moins essentielle en l'absence du binôme *FIR/FER*.

Le format de la fiche reste à l'initiative du rédacteur (texte libre ou tableau). Ce dernier veillera toutefois à la structurer autour de trois parties principales :

- a. une liste de faits qui relèvent du niveau interarmées. Il s'agit **d'observer, de découvrir et de constater** ;
- b. une brève analyse de ces mêmes faits. Il s'agit de **décrire, de comprendre et de valider** pour aboutir à une leçon identifiée (φ 1 du processus) ;
- c. une série de recommandations qui font suite à l'analyse. Il s'agit de **proposer, d'orienter et d'initier**.

Ci-dessous, un exemple de fiche sous forme de tableau :



Quels que soient le format et le degré de classification retenus par le rédacteur, cette fiche **doit être produite dans les 15 jours qui suivent l'exercice**. Le CICDE doit impérativement figurer sur la liste des destinataires.

**A05.** Le formulaire RETEX du GT 2

			Mesures correctrices	Bonnes pratiques
Diffusable	CPCO	CICDE	Autres entités	Alliés
Fonction opérationnelle			Classification	
Théâtre/opération			N°	(Date_nom_classification)
Origine				
Références				
Sujet				
<b>MOTS CLÉS</b>				
Cycle RETEX				
<b>PHASE 1 - φ1 - analyse pilotée par le CICDE</b>	Constatation (rédaction CICDE)			
	Analyse 1	Organisme		
		Analyse		
		Recommandations		
	Analyse 2	Organisme		
		Analyse		
		Recommandations		
	Analyse 3	Organisme		
		Analyse		
		Recommandations		
(...)				
Clôture de la phase d'analyse par le CICDE	<b>Synthèse des analyses :</b>			
	<b>Leçons identifiées</b> (compréhension du problème, solutions/recommandations, autorité compétente) :			
	LI 1 :			
	LI 2 :			
LI 3 :				
<b>Études complémentaires</b> (compréhension du problème, étude nécessaire, autorité en charge) :				
EC 1 :				
EC 2 :				
EC 3 :				

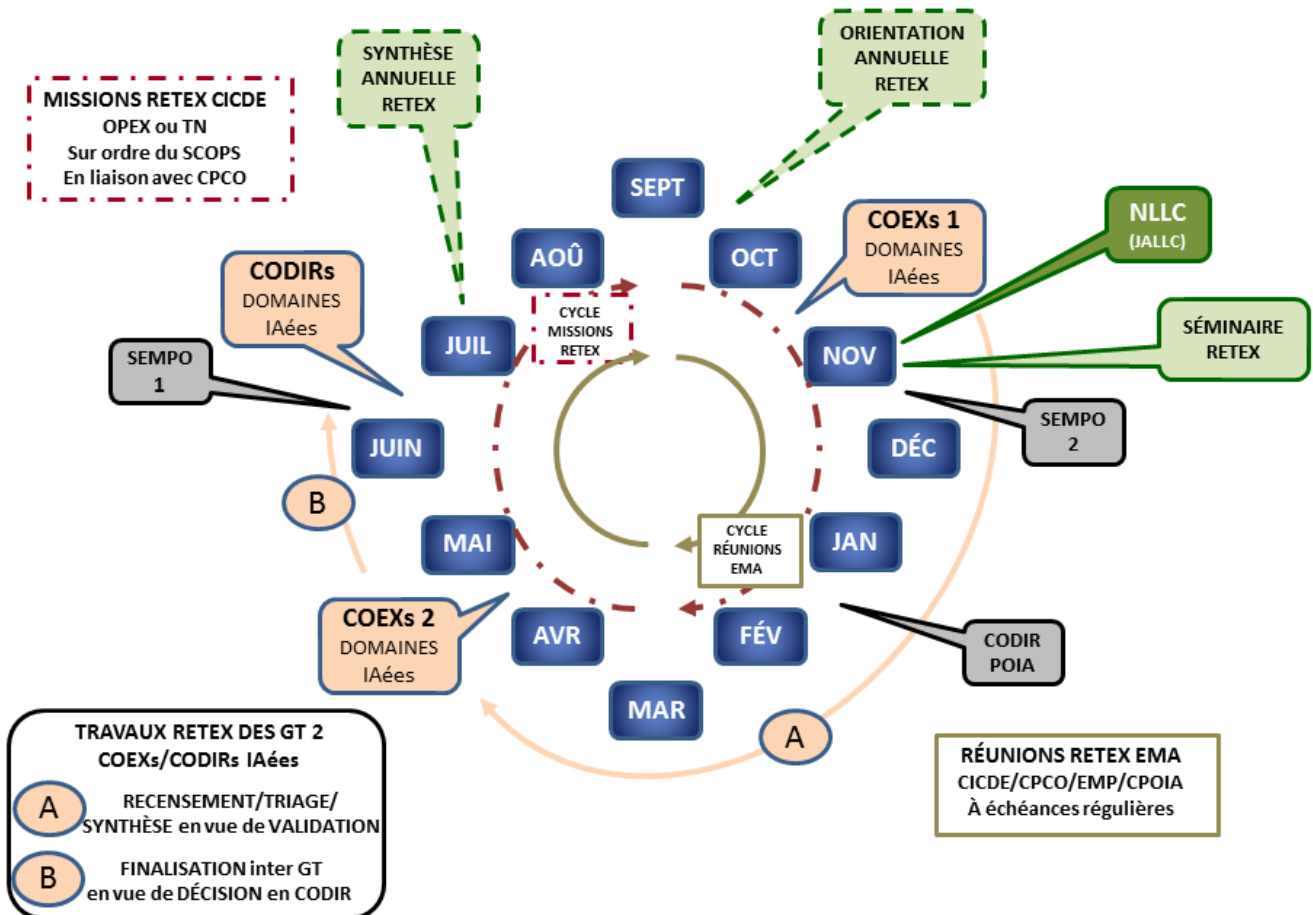
Pour chaque **Leçon Identifiée**, l'autorité compétente afférente entame la phase 2 selon le canevas ci-après. Dans la mesure du possible, elle rend compte au CICDE de l'avancée de cette phase (la base de données IA du CICDE peut utilement être employée pour cela) et le met systématiquement en copie de la diffusion finale.

PHASE 2 – $\varphi 2$ LI 1	Prise en compte LI par l'autorité compétente	
	Plan d'action/Échéance	
	Mise en œuvre des solutions	
	Validation (si nécessaire)	
	<b>Leçons apprises (Clôture du processus et diffusion)</b>	
PHASE 2 – $\varphi 2$ LI 2	Prise en compte LI par l'autorité compétente	
	Plan d'action/Échéance	
	Mise en œuvre des solutions	
	Validation (si nécessaire)	
	<b>Leçons apprises (Clôture du processus et diffusion)</b>	
PHASE 2 – $\varphi 2$ LI 3	Prise en compte LI par l'autorité compétente	
	Plan d'action/Échéance	
	Mise en œuvre des solutions	
	Validation (si nécessaire)	
	<b>Leçons apprises (Clôture du processus et diffusion)</b>	

# Annexe B

## Échéancier annuel du RETEX interarmées

### ÉCHEANCIER RETEX type



Dans ce schéma, la synthèse annuelle du RETEX (CICDE) ainsi que la directive annuelle du RETEX (EMA/EMPLOI) sont placées dans une logique de « calendrier scolaire ». Il s'agit d'une proposition d'évolution sachant que ces documents s'inscrivent aujourd'hui dans une logique calendaire et dans l'ordre inverse (directive de l'EMA produite en décembre de l'année A et synthèse du CICDE produite en janvier de l'année B).



## Demande d'incorporation des amendements

- C01. Le lecteur d'un document de référence interarmées ayant relevé des erreurs, des coquilles, des fautes de français ou ayant des remarques ou des suggestions à formuler pour améliorer sa teneur, peut saisir le CICDE en les faisant parvenir (sur le modèle du tableau ci-dessous) au :

**CICDE**  
**École militaire**  
**1, place JOFFRE – BP 31**  
**75700 PARIS SP 07**

ou encore sur les sites Intradef (<http://portail-cicde.intradef.gouv.fr>) et internet (<http://www.cicde.defense.gouv.fr>) du CICDE.

N°	Origine	Paragraphe (n°)	Sous-paragraphe	Ligne	Commentaire
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					

- C02. Les amendements validés par le Directeur du CICDE seront répertoriés **en rouge** dans le tableau intitulé « *Récapitulatif des amendements* » figurant en **page 5 de la version électronique du document**.

### Partie I – Sigles, acronymes et abréviations

D01. Les sigles, acronymes et abréviations d'origine française sont écrits en **Arial gras, taille 9, caractères romains, couleur rouge**. Les sigles, acronymes et abréviations d'origine étrangère ou antique sont écrits en **Arial gras, taille 9, caractères italiques, couleur bleue**.

Liste des sigles, acronymes et abréviations utilisés dans ce document

<b>ACT</b>	<i>Allied Command Transformation</i>
<b>ALTT</b>	<i>Analysis Lessons Learned Team</i>
<b>AD</b>	Attaché de Défense
<b>BADEX</b>	Base de Données des Exercices
<b>BPR</b>	Bureau Pilotage du RETEX
<b>CALL</b>	<i>Center for Army Lessons Learned (USA)</i>
<b>CAOA</b>	Cellule d'Archivage Opérationnel des Armées
<b>CIAE</b>	Centre Interarmées des Actions sur l'Environnement
<b>CNC</b>	Centre National du Ciblage
<b>COMANFOR</b>	Commandant de la Force
<b>COMFORMISC</b>	Commandement des Formations Militaires de la Sécurité Civile
<b>COMSMA</b>	Commandement du Service Militaire Adapté
<b>CPCO</b>	Centre de Planification et de Conduite des Opérations
<b>CPOIA</b>	Commandement pour les Opérations Interarmées
<b>CRQ</b>	Compte Rendu Quotidien
<b>CRH</b>	Compte Rendu Hebdomadaire
<b>CRFM</b>	Compte Rendu de Fin de Mission
<b>DCSD</b>	Direction de la Coopération de Sécurité et de Défense
<b>DGA</b>	Direction Générale de l'Armement
<b>DGGN</b>	Direction Générale de la Gendarmerie Nationale
<b>DGRIS</b>	Direction Générale des Relations Internationales et de la Stratégie
<b>DORESE</b>	Doctrine, Organisation, Ressources humaines, Équipements, Soutien, Entraînement
<b>EMIA-FE</b>	État-Major de Force et d'Entraînement
<b>EXSPEC</b>	<i>Exercise Specification</i>
<b>EXPI</b>	<i>Exercise Planning Instruction</i>
<b>FIR</b>	<i>First Impression Report</i>
<b>FER</b>	<i>Final Exercise Report</i>
<b>GED</b>	Gestion Électronique des Données
<b>IDA</b>	Inspection des Armées
<b>JALLC</b>	<i>Joint Analysis Lessons Learned Center</i>
<b>LI</b>	Leçon Identifiée
<b>LA</b>	Leçon Apprise
<b>Mil ENG</b>	<i>Military Engineering</i>
<b>MISSOPS</b>	Mission Opérationnelle
<b>MISSINT</b>	Mission Intérieure
<b>NRBC</b>	Nucléaire Radiologique, Biologique et Chimique
<b>OCE</b>	<i>Officer Conducting the Exercise</i>
<b>OPEX</b>	Opération Extérieure
<b>OSE</b>	<i>Officer Scheduling the Exercise</i>
<b>PIAM</b>	Pôle Interarmées de traitement du danger des munitions et explosifs
<b>PXD</b>	<i>Post Exercise Discussion</i>
<b>RETEX</b>	Retour d'Expérience
<b>SECOPS</b>	Sécurité des Opérations
<b>SGA</b>	Secrétariat Général pour l'Administration
<b>SHD</b>	Service Historique de la Défense
<b>SIOC</b>	Systèmes d'Information Opérationnel de Commandement

## Partie II – Termes et définitions

(Sans objet).





# Résumé

## PIA-7.7\_RETEX(2017)

1. Longtemps spécifique aux périodes de guerre, la fonction RETEX s'est institutionnalisée au cours des dernières décennies et imposée comme fonction permanente ainsi que facteur de progrès et d'amélioration pour toute armée moderne.
2. Les principes du RETEX et l'esprit de la démarche associée sont précisés dans le premier chapitre qui rappelle que :
  - a. la bonne exécution du processus RETEX est une responsabilité du commandement qui repose sur la subsidiarité, le pragmatisme et la simplicité ;
  - b. le RETEX des armées, directions et services est un dispositif qui vise à améliorer la pratique opérationnelle dans tous ses aspects (DORESE [Doctrine, Organisation, Ressources humaines, Équipements, Soutien, Entraînement]) et à tous les niveaux (stratégique, opératif et tactique) par la détermination et la mise en œuvre de mesures fondées sur l'analyse objective des faits et sur les orientations de la chaîne de commandement, qu'il s'agisse de favoriser des bonnes pratiques ou de corriger des déficiences.
3. Dans un deuxième chapitre, le processus RETEX est détaillé dans son déroulement et présenté dans son cadre interarmées.
4. Le troisième chapitre s'attache à l'identification et aux rôles des principaux acteurs du processus RETEX interarmées, dans un cadre interalliés, voire interministériel.
5. Au-delà du processus et des outils qui contribuent à son application, le RETEX c'est d'abord un état d'esprit fondé sur le désir de s'adapter et de progresser ainsi que sur la volonté de partager l'information dans un souci d'objectivité permanent. Dans ce cadre, on appelle RETEX l'intégralité du cheminement qui part des faits observés, de leur déclinaison en leçons identifiées puis de leur prise en compte en vue de les promulguer sous la forme de leçons apprises.



Ce document est un produit réalisé par le Centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations (CICDE), organisme interarmées (OIA) œuvrant au profit de l'État-major des armées (EMA). Point de contact :

**CICDE**  
**École militaire**  
**1, place Joffre – BP 31**  
**75700 PARIS SP 07**

Le CICDE ne gère aucune bibliothèque physique et ne diffuse généralement pas de document sous forme papier. Il met régulièrement à la disposition du public une bibliothèque électronique, actualisée en permanence. Les documents classifiés ne peuvent être téléchargés que sur des réseaux protégés.

La version électronique de ce document est en ligne sur le site Intradef du CICDE à l'adresse <http://portail-cicde.intradef.gouv.fr>, à la rubrique *Corpus conceptuel et doctrinal interarmées français (CCDIA-FRA)*, et sur le site Internet à l'adresse <http://www.cicde.defense.gouv.fr>.

**ISBN : 978-2-11-138556-6 (Janvier 2017)**