

COPB for decision support to CJTF & Commanders / L'Analyse Opérationnelle : Aide à la Décision pour les GFIM et les Commandeurs

Les origines de l'Analyse Opérationnelle « AO » (Operational Analysis, « OA » en anglais) remontent à la Seconde Guerre mondiale (exemple de la lutte anti sous-marine), et les Anglais n'ont cessé de l'utiliser depuis lors, en particulier avec les Américains en 1991 au cours des opérations « Desert Shield » puis « Desert Storm ». Les états-majors de l'OTAN (ARRC, NC3A, RHQ AFSOUTH) depuis qu'ils sont impliqués dans des opérations, soit en Bosnie et au Kosovo, ou plus récemment avec l'ISAF en Afghanistan, ont déployé des spécialistes d'AO pour aider les commandeurs à la prise de décision. Il est donc apparu à l'OTAN qu'il devenait utile de publier un « Code of Best Practice » (Code des pratiques les meilleures) en matière d'Analyse Opérationnelle.

Le Groupe Technique SAS 044 de l'OTAN définit l'Analyse Opérationnelle comme étant « la mise en œuvre de méthodes scientifiques pour aider ceux qui prennent les décisions importantes ». Il s'agit donc bien d'aider les commandeurs à la prise de décision telle que définie par ce même groupe dans l'expression « Decision Support : Mise en œuvre des outils et/ou techniques analytiques les plus appropriés pour aider au processus de décision ». Ainsi, dans la planification OTAN, les phases où l'AO peut être la mieux utilisée sont celles de « Consultation et d'évaluation des facteurs », « d'élaboration des Modes d'Action », « confrontation des MA et des ME ». Quelques exemples d'AO en opérations de soutien de la paix (phase d'exécution) : cessation des hostilités, mesures de normalité, niveau de criminalité, disponibilités des services (commodities and utilities) ; ou en opérations (phases de planification) : comparaison des forces en présence, performance des armes, précision des armes, mesures d'efficacité, indicateurs de succès. Le rapport d'étude du groupe SAS 044 comprend un très grand nombre d'exemples génériques ou de cas concrets d'utilisation de l'AO par les EM cités ci-dessus. Les demandes d'analyse peuvent provenir des commandeurs eux-mêmes, mais aussi des différents bureaux des états-majors.

L'AO peut être utilisée en fin de mission pour permettre des analyses à posteriori des opérations, mais le plus souvent c'est au cours d'une planification à froid (typiquement en temps de paix ou hors opérations), ou pendant une planification d'action de crise qu'elle est utile. Elle doit donc obéir à trois caractéristiques de base et à certaines caractéristiques et contraintes liées aux opérations :

Indépendance : les analystes ne doivent être influencés par aucune des perspectives fonctionnelles des membres de l'état-major interarmées ; **Crédibilité** : l'analyse doit être défendable. Le rôle de l'AO est en effet d'apporter logique et structure au processus de décision qui est souvent de nature hautement subjective ; **Compréhension** : les analystes doivent être capables de communiquer avec ceux qui prennent les décisions et les membres de l'état-major. Il ne leur faut donc conserver que l'essentiel des informations recueillies et présenter leur « savoir » sous une forme compréhensible pour le Commandeur et son état-major.

Opportunité du timing : les échelles de temps pour répondre aux questions sont souvent courtes, avec une fenêtre allant de 2 à 72 heures ; **Validité des données** : elles doivent être « actuelles » ou récentes, provenant directement des opérations, des essais, des exercices ; **Avoir un propriétaire** : normalement une personne plutôt qu'une organisation ; **Déployabilité** : les capacités d'AO sont réparties dans différents sites et il est probable que peu d'analystes soient déployés sur le terrain ; **Gamme très vaste de questions** : il faut donc se reposer sur une communauté scientifique et analytique la plus large possible ; **Contraintes de ressources** : cette caractéristique relève principalement des ressources, notamment humaines, que le Commandeur a à sa disposition, plutôt que de moyens

financiers ; ***Exhaustivité de la réponse*** : dans un environnement opérationnel contraint en temps, une réponse partielle est parfois préférable à une réponse complète mais qui arrive trop tard. D'où l'intérêt de bien définir les limites et les hypothèses de l'analyse demandée ; ***Contexte*** : l'analyse et la recommandation doivent être réalistes et pertinentes par rapport au contexte militaire.

Pour répondre à ces caractéristiques, les cellules d'AO doivent être totalement intégrées à l'état-major et être perçues comme un des éléments de cet EM, la plupart du temps répondant directement au CEM, ainsi qu'avoir la confiance et la visibilité du Commandeur. De leur côté les analystes doivent faire en sorte que le Commandeur, comme les membres de l'EM, connaissent leurs possibilités et leur expertise, tout en sachant aussi « vendre leur produit ». Il est donc nécessaire que les analystes jouissent d'une grande liberté d'action au sein de l'EM, qu'ils aient effectivement accès aux données, en particulier celles du « front » ou les données remontées à l'EM, et qu'ils en soient destinataires. Les analystes doivent donc être : loyaux, francs tout en ayant du tact, proactifs, honnêtes, experts, montrer qu'ils aident, travailler en équipe, être en alerte, et répondre en temps voulu. *Il faut noter enfin que les Analystes peuvent être soit militaires, soit civils.* C'est donc bien leur expertise qui prévaut à leur désignation, affectation, et déploiement en opération le cas échéant, sachant que leur préparation, disponibilité, entraînement et conditions médicales sont des éléments clés de leur possible projection. La sélection des analystes est donc un élément de succès de la mise en œuvre de l'Analyse Opérationnelle. Elle le semble d'autant plus que leur travail ne doit pas être redondant avec les travaux des différents bureaux de l'état-major, mais bien plutôt, soit les compléter, soit venir en plus des études et du travail normal de cet EM.

L'OTAN a décidé de mettre en œuvre des cellules d'AO dans tous les états-majors opérationnels de l'ACO (Allied Command Operations), excepté le Marine Component, ces cellules répondant au CEM de ces organismes. SHAPE n'aura pas de cellule OA mais utilisera le NC3A ou l'ACT pour l'aider en cas de besoin. Il n'est pas prévu pour le moment de structure de coordination des cellules AO. Le groupe SAS 044 a publié un vade-mecum de l'AO destiné aux CJTF et aux grands commandeurs et leurs états-majors, répondant en particulier aux questions : *Pourquoi* les Analystes ont-ils été d'une grande aide dans les opérations récentes, *Quels* sont les problèmes que l'AO peut aider à résoudre, *Quand* utiliser l'AO, *Qui* sont les Analystes Opérationnels, *Comment* utiliser les Analystes Opérationnels.

La France ne peut donc ignorer cette approche de l'OTAN. Il semble utile de réfléchir dès maintenant à la mise en œuvre de cellules d'Analyse Opérationnelle dans nos grands états-majors, en particulier dans nos PC HRF. En parallèle il faut aussi se poser la question de l'identification de ce type d'experts qui peuvent aider à la décision, experts qui, s'ils sont intégrés à des EM interalliés, pourront mettre en œuvre ou promouvoir des savoir-faire français.