

*L'article du Général de division Fast, commandant du centre de renseignement de l'US Army, montre les efforts faits par l'armée de terre américaine pour s'adapter rapidement à ses nouveaux théâtres d'opération, en particulier grâce à un dispositif performant de retour d'expérience.*

## **Le retour d'expérience renseignement : capitalisation de l'expérience pratique tirée des opérations *Iraqi Freedom (OIF)* et *Enduring Freedom (OEF)***

Depuis plus de quatre ans, l'armée de terre américaine est impliquée dans un conflit durable, luttant contre des ennemis rusés et changeants. En Irak et en Afghanistan, et **partout ailleurs sur le globe, les forces du renseignement de l'armée de terre américaine sont engagées dans des opérations de combat au sein d'équipes interalliées et interarmées.** Au fur et à mesure de l'évolution de la mission et de l'adaptation de l'ennemi à nos tactiques, nous avons nous aussi évolué pour faire face aux dynamiques évolutives de l'environnement).

A l'*US Army Intelligence Center - USAIC* (centre du renseignement de l'armée de terre américaine), nous avons des mécanismes formels et informels pour avoir systématiquement accès aux retours d'expérience provenant des champs de bataille d'Irak et d'Afghanistan. Au sein du centre, nous mettons en place des méthodes efficaces pour s'assurer que ces expériences génèrent des changements dans la structure et l'entraînement des forces du renseignement de l'armée de terre américaine ainsi que dans la formation de ses chefs afin que les concepts et les équipements créés au centre reflètent véritablement les besoins des forces en action. De manière plus significative, ces retours d'expérience dans l'environnement actuel ont façonné considérablement la manière dont nous concevons la conduite des opérations de renseignement et ont aussi façonné le développement et la mise en œuvre de notre doctrine. Ainsi, nous sommes capables de **mieux "nous connaître nous-mêmes" lorsque nous conduisons des opérations pour "connaître l'ennemi" de manière plus efficace.**

## Doctrine - Le fondement intellectuel

Dans l'ensemble du ministère de la Défense, **nous utilisons la doctrine afin d'établir les concepts de base que nous mettrons en œuvre en temps de guerre.** La doctrine décrit comment nous envisageons l'ensemble du spectre des opérations. C'est le mécanisme que nous utilisons pour informer l'ensemble des forces sur les concepts émergents et c'est l'outil que nous employons pour mettre en place un vocabulaire professionnel commun. La définition de la doctrine de l'armée de terre américaine illustre véritablement l'importance que nous donnons au partage d'**une vision commune de la guerre** et elle est indicative des fondements intellectuels de nos opérations :

*la doctrine est l'expression concise décrivant comment les forces de l'armée de terre contribuent à l'unicité d'action durant les campagnes, les opérations majeures, les batailles et les engagements. Venant en complément de la doctrine interarmées, la doctrine de l'armée de terre décrit aussi l'approche de l'armée de terre et ses contributions à l'ensemble du spectre des opérations terrestres. La doctrine de l'armée de terre fait autorité mais n'est pas normative. La doctrine touche tous les aspects de l'armée de terre. Elle facilite la communication entre soldats où qu'ils servent, elle contribue à créer une culture professionnelle partagée, et sert de base aux cursus du système de formation de l'armée de terre. La doctrine de l'armée de terre donne un langage commun et une appréhension commune sur la façon dont les unités de l'armée de terre conduisent les opérations. Elle tire ses racines de principes éprouvés dans le passé, mais la doctrine envisage le futur et s'adapte aux changements afférents aux évolutions technologiques, aux menaces et aux missions. La doctrine de l'armée de terre est assez détaillée pour servir de guide aux opérations, mais cependant assez flexible pour permettre aux chefs d'exercer leur initiative lorsqu'ils doivent faire face à des situations tactiques et opérationnelles particulières. Pour être utile, la doctrine doit être bien connue et comprise par tous. (FM 3-0, juin 2001).*

Associée aux innovations tirées de l'actuel environnement opérationnel, **la doctrine est la base qui façonne la manière selon laquelle le système du renseignement de l'armée de terre américaine fonctionne.** En **incluant rapidement et efficacement les retours d'expérience tirés des champs de bataille d'Irak, d'Afghanistan et d'ailleurs**, nous pouvons nous adapter plus rapidement que nos ennemis et fournir aux soldats sur le terrain la connaissance et les outils dont ils ont besoin pour atteindre le succès opérationnel.

Le processus du retour d'expérience est un processus délibéré et systématique de collection et d'analyse d'informations à partir du terrain et de diffusion, d'intégration et de conservation des observations, des idées et des leçons collationnées à partir des opérations de l'armée de terre et des exercices. Une fois analysées et validées, ces informations sont prises en compte par les organismes de l'armée de terre, de la recherche (industrielle et académique), les activités de développement, d'acquisition et de planification, afin de soutenir, d'améliorer ou d'accroître la préparation de l'armée de terre à conduire les opérations actuelles et futures. Le processus est conçu pour soutenir les organisations à tous les niveaux de commandement et d'états-majors et peut être adapté afin d'être utilisé dans toutes les opérations, y compris celles de combat, d'entraînement, de maintenance, de soutien des installations, des

expérimentations et de la dotation en équipements. Les observations, idées et leçons ne constituent pas un retour d'expérience, les individus ou les unités doivent les prendre en compte et modifier le comportement de l'armée de terre. Ce processus important est mené formellement et officieusement grâce à la mise en œuvre du processus du retour d'expérience. Il est vraisemblable qu'un dysfonctionnement ou un manque capacitaire non résolu se répètera ou pourra être observé à nouveau dans le futur.

**Dans toute l'armée de terre américaine, nous mettons l'accent sur le processus du retour d'expérience.** Le *Center for Army Lessons Learned - CALL* (centre de retour d'expérience de l'armée de terre américaine) est situé au PC du *Army Combined Arms Center - ACAC* (centre d'instruction interarmes de l'armée de terre américaine) à Fort Leavenworth ; il est responsable de l'exécution du programme de retour d'expérience (**RETEX**) pour l'ensemble de l'armée et constitue le point central dépositaire des informations collectées. Le centre du retour d'expérience de l'armée de terre américaine établit les lignes directrices et le cadre grâce auxquels toutes les équipes **RETEX** fonctionnent et il met en place le forum de partage du **RETEX** dans l'ensemble de l'armée de terre. Grâce à l'établissement de standards pour ce processus important, le *CALL* définit un **RETEX** comme étant : **"la validation de la connais-**



US ARMY

sance et de l'expérience tirées d'observations ... menant à un changement de comportement aux niveaux tactique, opérationnel ou stratégique ou dans l'un ou plusieurs domaines organisationnels de l'armée de terre." Dans ce cadre le centre du renseignement de l'armée de terre américaine exécute un processus mettant l'accent sur le renseignement, conçu pour fournir et améliorer efficacement l'appui renseignement pour l'ensemble du spectre des opérations.

### Le centre du renseignement de l'armée de terre américaine. Le programme du retour d'expérience

Les soldats de l'arme du renseignement de retour d'Irak ou d'Afghanistan, ont commencé à faire part de leurs expériences au personnel du centre du renseignement de l'armée de terre américaine. **Pendant l'été 2003 un processus spécifique dédié au retour d'expérience pour l'arme du renseignement** a été créé afin d'exploiter plus efficacement ces connaissances. Ce processus a été conçu pour effectuer des changements bénéfiques dans les capacités opérationnelles, actuelles et futures, de l'arme du renseignement. Le soutien permanent de la guerre universelle contre le terrorisme (*Global War on Terrorism - GWOT*) et les efforts de réorganisation de l'armée de terre mettent un accent supplémentaire sur la recherche active des changements immédiatement requis afin d'améliorer les opérations de renseignement.

Ce programme, conduit par un personnel à plein temps de sept militaires et analystes civils, est conçu comme une **approche de l'intégration du RETEX en deux volets** : un circuit "boucle courte" pour disséminer rapidement les enseignements sensibles au facteur temps dans la base organisationnelle opérationnelle et d'entraînement, complété par une revue formelle biannuelle et la validation du RETEX renseignement collationné par tous les participants de l'ensemble de la communauté du renseignement. Ce processus exécuté à Fort Huachuca a été adopté comme étant le modèle actuel de l'armée de terre américaine et il comprend des procédures permettant l'intégration rapide des constatations importantes dans les opérations d'entraînement en cours ainsi qu'une procédure systématique traitant de l'analyse

à plus long terme et de la mise en œuvre de la résolution des problèmes à long terme (voir Figure p. 55). En outre, l'équipe RETEX reçoit des directives de recherche sous la forme de demandes d'informations pour les efforts ultérieurs de recherche. L'identification des problèmes et le développement de stratégies résolutive sont effectués **en temps réel, grâce à des efforts permanents entre Fort Huachuca et les services extérieurs**. Ce processus formel comprend une série de briefings au commandant du centre du renseignement de l'armée de terre américaine et met à disposition un forum permettant de développer les directives concernant les stratégies de mise en œuvre et les solutions recommandées. Afin de s'assurer que notre système de recueil et d'analyse aura un impact direct sur les problèmes opérationnels, nous répartissons l'effort selon des catégories clairement définies. Ces problèmes sont en accord avec nos processus opérationnels et d'entraînement et font en sorte que nous puissions intégrer efficacement nos découvertes dans les opérations en cours.

### Accent mis sur le recueil du retour d'expérience renseignement

Afin d'organiser efficacement notre recueil d'information, nous utilisons les catégories d'information de la doctrine, de l'organisation des formations, de l'entraînement, des équipements, de formation au commandement, du personnel et des infrastructures employées par l'armée de terre américaine. Ces catégories sont largement employées par tous les organismes de l'armée de terre et fournissent un **cadre commun pour tous les RETEX et les efforts de soutien opérationnel**. L'équipe RETEX utilise des questions spécifiques, basées sur le type d'organisation qu'elle visite pour mettre l'accent sur leurs efforts. **A titre d'exemples :**

**La doctrine** - La doctrine actuelle est-elle suffisante et efficace ? Quelle est la doctrine employée ? L'unité utilise-t-elle la doctrine ou les tactiques, techniques et procédures locales ou les procédures opérationnelles standards ? Quelles mises à jour devraient être publiées ?

**L'organisation des formations** - Quelle est la structure organisationnelle actuelle de votre organisation ? Votre unité est-elle

organisée correctement ? Quels sont les manques ou lacunes essentiels en termes d'organisation ? Quelle est la partie du concept organisationnel qui fonctionne correctement ?

**L'entraînement** - L'enseignement donné au centre du renseignement de l'armée de terre américaine donne-t-il les compétences de base aux niveaux adéquats (formation initiale, système de formation pour les sous-officiers, cours de base pour officiers, cours de perfectionnement de l'arme du renseignement, formation initiale pour les "Warrant Officers" (officiers techniciens) ? Quelles sont les activités d'entraînement particulières qui se sont avérées être les plus efficaces ?

**Les équipements** - Les équipements actuellement en dotation dans l'unité sont-ils suffisants pour remplir la mission ? Quels équipements fonctionnent correctement et quels sont ceux qui présentent des difficultés opérationnelles ?

**La formation au commandement** - Quels sont les éléments spécifiques de qualité de commandement qui répondent aux besoins des opérations actuelles ?

**Le personnel** - Les effectifs de l'unité (connaissances, savoir-faire, capacités et compétences), sont-ils adaptés à la mission, à sa durée et au rythme des relèves ?

**L'environnement opérationnel du moment** - Opérations "Iraqi Freedom" et "Enduring Freedom".

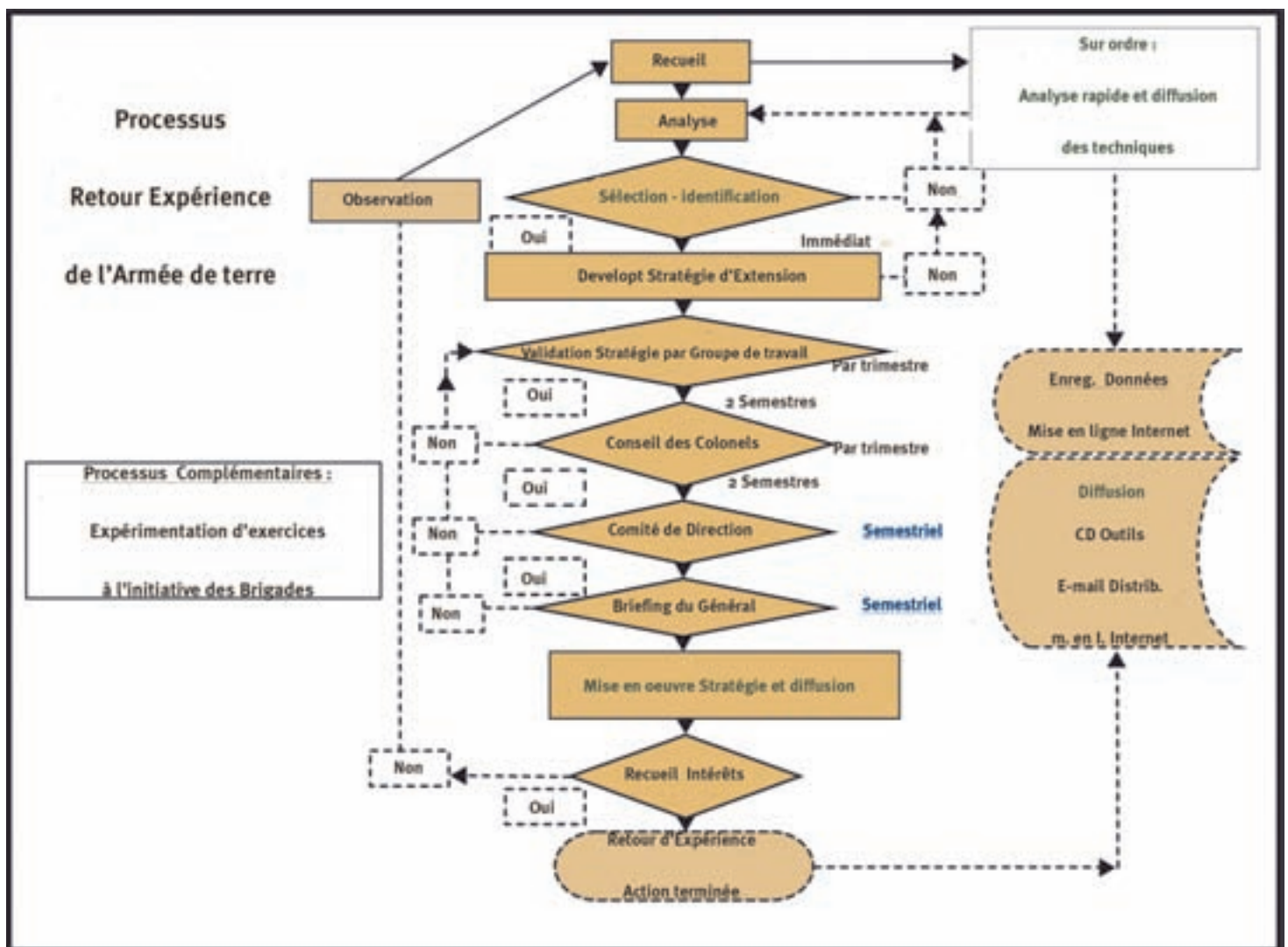
De quelle manière l'environnement opérationnel des opérations *Iraqi Freedom* et *Enduring Freedom* affecte-t-il l'exécution de la mission ?

Les opérations de recueil de renseignement tactiques/opérationnels remplissent-elles les besoins des chefs ?

Quelles sont les tactiques, techniques et procédures/opérations opérationnelles standards mises en œuvre pour remplir les besoins de la mission des personnels participants dans l'actuel environnement opérationnel des opérations *Iraqi Freedom* et *Enduring Freedom* ? Quelles nouvelles opérations de routine ou "meilleures pratiques" nécessitent une doctrine nouvelle ou mise à jour ?

## Le programme de retour d'expérience du centre du renseignement de l'armée de terre américaine - Du recueil à l'action

Comme décrit dans le schéma ci-dessous, nous avons mis en œuvre un processus qui recueille et vérifie systématiquement les informations, valide l'utilité des données, désigne l'organisme approprié pour action, et ensuite contrôle l'exécution menée par les organismes responsables de la mise en œuvre.



Le processus débute par le recueil d'observations des soldats. **Plusieurs méthodes de recueil d'observations** sont utilisées, et comprennent :

- les revues 3 A de l'unité ;
- les rapports immédiats du *CAL* ;
- les effectifs insérés provenant de ce centre ;
- les visites dans les unités ;
- les interviews ;
- la revue des cours donnés par le centre du renseignement de l'armée de terre américaine ;
- la revue en ligne du centre du renseignement.

L'utilisation des revues 3 A de l'unité et les différents produits mis à disposition par le centre RETEX de l'armée de terre américaine aident à cibler l'effort de recueil durant la visite de l'unité. Selon le type d'unité (Brigade STRYKER, groupement de BIA, unité du niveau supérieur au corps) et les problèmes contenus dans ces publications, **un plan de recueil spécifique** est conçu. Le plan de recueil constitue la base servant à conduire les interviews des soldats pour recueillir les données ; ceci permet à l'équipe de mieux appréhender le problème et de déterminer plus efficacement le besoin de solutions individuelles. Le but général n'est pas de chercher les zones de problèmes mais aussi de **trouver les solutions nouvelles créées par les unités et/ou par les soldats eux-mêmes**.

L'effort de recueil est suivi d'un **effort d'analyse approfondi** qui cerne le problème et détermine si c'est un problème spécifique à une unité donnée ou s'il peut s'appliquer à l'ensemble de l'armée de terre. Le but de cette analyse est d'identifier systématiquement les "meilleures pratiques" pouvant être partagées avec l'armée de terre et ses combattants et de vérifier que le RETEX a été pris en compte dans les différentes composantes des domaines doctrine, organisations, de l'entraînement, des équipements, formation au commandement, personnel et infrastructures.

Les produits des observations, des idées et des leçons sont revus pour déterminer les relations et établir des recommandations afin **d'optimiser l'identification et la résolution des problèmes**. Cette analyse donne une vue unique en captant les tendances émergentes et récurrentes tout en identifiant les problèmes intéressant les unités, les services, les organisations et l'armée de terre. En analysant ces données, l'armée de terre détermine comment soutenir, améliorer ou accroître sa préparation pour les opérations futures. Les problèmes spécifiques à une unité donnée sont notés et catalogués pour être utilisés dans toute doctrine ou entraînement ainsi que pour les visites ultérieures d'autres organisations similaires (par exemple, les problèmes spécifiques aux brigades de type STRYKER). Des analyses ultérieures sont menées sur les pro-

blèmes concernant l'ensemble de l'armée de terre afin **de déterminer les tendances nécessitant une action potentielle**.

Les observations peuvent venir confirmer les problèmes existants, en montrant que le problème existe toujours et/ou que la solution mise en œuvre n'a pas résolu le problème. De temps à autre, la solution génère des problèmes additionnels qui sont analysés en vue d'une action. Lorsqu'un nouveau problème a été identifié, il est pris en compte par le processus piloté par le centre du renseignement de l'armée de terre américaine qui valide le problème et développe une solution. Cette partie du processus demande 4 à 6 mois d'analyse et de planification. **A la fin du processus de 6 mois, un plan détaillé** visant à résoudre le problème est présenté au commandement du centre du renseignement de l'armée de terre américaine et il est soit approuvé soit renvoyé aux fins de recueil, analyse et planification additionnels. Si la solution du problème et la stratégie sont approuvées, les actions appropriées sont attribuées aux différents éléments des organisations du centre, et les retours d'expérience importants sont partagés au sein de l'armée de terre et de la communauté du renseignement interarmées.

### **Le retour d'expérience dans la guerre universelle contre le terrorisme (GWOT)**

La majorité des résultats de l'effort RETEX a permis d'accélérer l'évolution de la doctrine, de l'organisation et de l'entraînement de l'armée de terre. Les observations et les leçons tirées des opérations liées à la GWOT ont été identifiées et analysées et des solutions ont été conçues pour renforcer les forces tactiques et fournir aux soldats les meilleures ressources disponibles et le meilleur entraînement possible.

**Un des aspects clés de l'impact du processus RETEX pour influencer le changement a été la reconnaissance de l'importance du simple soldat sur le champ de bataille.** Avant les opérations en Irak et en Afghanistan, on se focalisait sur les capteurs ; il a fallu changer d'optique et se focaliser sur un système

devant fournir en priorité un appui renseignement optimisé à celui qui a le plus besoin de l'information - le soldat ou le chef de la petite unité. En Irak et en Afghanistan, l'armée de terre américaine est engagée dans une guerre à nulle autre pareille dans l'histoire des Etats-Unis d'Amérique. Il s'agit d'une guerre faite de combats journaliers dans lesquels les informations constituent le facteur de faisabilité essentiel pour les décideurs ainsi que pour les soldats. Les menaces auxquelles nous sommes confrontés dans les opérations *Iraqi Freedom* et *Enduring Freedom* sont plus complexes que celles posées par n'importe quels ennemis auxquels nous avons eu à faire face dans notre histoire. L'ennemi actuel se déplace librement au sein de la population, opère dans un terrain urbain complexe, frappe mortellement en utilisant des méthodes asymétriques et opère en dehors des lois reconnues de la guerre.

**Le type de menace** auquel nous avons à faire face en Irak et en Afghanistan nous oblige à **modifier constamment nos capacités de renseignement**. Les améliorations doivent être effectuées rapidement, et nous devons agir plus rapidement que nos adversaires. L'environnement opérationnel actuel met l'accent sur le rôle du simple soldat dans le processus du renseignement. Cela constitue **un changement de tournure d'esprit** de sorte que le soldat d'aujourd'hui perçoive toute personne avec laquelle il rentre en contact comme étant une source de renseignement de valeur. Les soldats parlent avec la population locale et apportent plus d'informations pertinentes que bien des capteurs techniques renseignement ne peuvent recueillir et traiter. Afin de vaincre ces menaces plus complexes, l'armée de terre a commencé à modifier ses capacités de recueil, d'analyse, de compte-rendu et de diffusion du renseignement afin de produire un renseignement plus pertinent et plus pratique. Le processus RETEX a mis en lumière **le besoin en renseignement donnant aux chefs et aux soldats une vue partagée commune de la situation fournie avec une rapidité et une exactitude sans précédent**.

Les doctrines concernant la manœuvre et le renseignement ont été mises à jour pour refléter les concepts émergents et les retours d'expérience tirés des opé-

rations de la *GWOT* et les changements dans la doctrine interarmées. La doctrine concernant les opérations en zone urbaine, les opérations de stabilisation et de reconstruction, de même que les manuels sur les nouvelles structures des unités telles que la brigade et le GTIA de type *STRYKER* ont été finalisées. La doctrine du renseignement a évolué en incorporant dans de nombreuses publications mises à jour, les toutes dernières modifications dans la structure des forces, en y incorporant aussi des techniques d'analyse de la menace et en ajoutant les meilleurs savoir-faire, tactiques, techniques et procédures ayant démontré leur efficacité.

Le manuel **FM 2-01.3 - "La préparation renseignement du champ de bataille" a été mis à jour** pour prendre en compte les changements nécessaires aujourd'hui, dans le processus de préparation renseignement du champ de bataille. Le FM 2-91.6, traitant de l'appui renseignement des petites unités met en valeur le rôle et les responsabilités du simple soldat dans le recueil

du renseignement. Ce manuel est lié au concept "chaque soldat est un capteur" qui capitalise sur le moyen de recueil le plus compétent de l'armée de terre américaine, le soldat individuel. Les soldats sont entraînés à observer de manière active les détails en rapport avec les besoins en renseignements critiques définis par le chef dans leur zone d'opération et à rendre compte de leurs expériences, sensations et jugements de manière précise et exacte. Les chefs savent maintenant comment optimiser le recueil, le traitement et la diffusion des informations dans leur organisation afin de permettre la création du renseignement en temps utile.

**Outre les mises à jours doctrinales, l'armée de terre entreprend une réorganisation sans précédent dans son passé récent.** Les opérations d'aujourd'hui demandent aux unités de l'armée de terre de réagir rapidement avec des forces se déplaçant rapidement et qui engagent les opérations dès leur arrivée dans des théâtres éloignés d'opérations. Au cours de ces cinq dernières années,

chaque commandant de région disposant d'unités de combat a employé des forces terrestres et dans chaque cas, l'armée de terre a dû modifier l'organisation de ses unités des corps d'armée, des divisions et ses unités spécialisées, afin de satisfaire les besoins du commandant de région. Pour satisfaire les besoins opérationnels, l'armée de terre a dû réorganiser ses unités et les configurer en vue de la mission à remplir. Cette difficulté à utiliser les formations existantes, couplée au besoin d'employer les forces terrestres immédiatement avec peu de délai pour se réorganiser après le déploiement, a démontré sans conteste le besoin d'avoir des forces terrestres plus aptes au déploiement.

**Les unités et les bureaux de l'arme du renseignement constituent une part importante de cette réorganisation structurelle.** Les chefs des unités de mêlée ont défini un besoin en capacités de renseignement accrues au sein de leurs unités. **Les augmentations en personnel et en équipements au sein des GTIA et à l'intérieur des bureaux S2 des**



**brigades et des régiments sont actuellement en cours.** La création de postes "2X" Opérations HUMINT<sup>1</sup> afin d'épauler techniquement l'accroissement des ressources HUMINT et de contre-renseignement est aussi en cours. Il a été proposé que les compagnies de renseignement soient étoffées en personnel et en équipement afin de fournir le recueil et la production de renseignement dont les chefs ont besoin pour planifier les opérations et les soldats pour exécuter ces missions.

**Les modifications doctrinales et organisationnelles ont nécessité une révision de l'entraînement des soldats de l'arme du renseignement à tous les niveaux.** L'armée de terre a amélioré les processus et systèmes dépassés qui résultaient de l'environnement de la Guerre froide lorsque le renseignement ne dépendait pratiquement que de capacités de recueil techniques. Aujourd'hui, le renseignement est intégré aux opérations et les chefs se battent pour savoir. Les soldats de l'arme du renseignement ont un entraînement basé non seulement sur les derniers systèmes et technologies mais aussi sur les qualités qui ont fait leur preuve au cours des temps. Les tactiques, les conséquences cultu-

relles sur les opérations, le traitement de situations ambiguës, un esprit critique, et les lois de la guerre sont juste quelques exemples des récents changements pris en compte dans le cursus.

**Toutes les solutions détaillées ci-dessus ne seront pas couronnées de succès s'il n'existe pas un leadership compétent à tous les échelons.** Les chefs à tous les niveaux, de l'adjoint au chef d'équipe jusqu'au commandant en chef, sont remis en cause. Le chef d'aujourd'hui doit comprendre le potentiel énorme apporté par la fonction renseignement de combat. Un changement de tournure d'esprit est nécessaire pour se battre pour la connaissance en intégrant le renseignement dans les opérations. Les chefs doivent aussi acquérir un degré de confiance et familiarisation élevé avec leurs moyens de renseignement ainsi qu'avec les systèmes et les organismes qui leur fournissent ce renseignement. Ils doivent aussi développer l'agilité mentale leur permettant de réagir rapidement face à une situation qui change constamment. **La capacité à être à l'aise face aux situations complexes et ambiguës d'aujourd'hui est essentielle pour être un bon chef.**

*1 HUMINT : Renseignement d'origine humaine.*

**L'intégration du retour d'expérience tiré des champs de bataille** d'Irak et d'Afghanistan est essentielle au succès de l'armée de terre des Etats-Unis d'Amérique dans la guerre universelle contre le terrorisme. L'accent et l'énergie que nous mettons sur cette tâche essentielle reflètent la façon dont laquelle le centre du renseignement de l'armée de terre américaine s'engage agressivement dans la préparation des unités et des soldats en vue des déploiements opérationnels et répond plus qu'auparavant aux menaces et aux circonstances urgentes émergentes. **C'est un effort entrepris par l'armée de terre dans sa totalité, qui a inclus l'implication active et couronnée de succès, dans le processus RETEX, des membres de l'arme du renseignement, du simple soldat au général, des composantes d'active et de réserve.** Nous triompherons dans cette campagne en "nous connaissant nous-mêmes" grâce à un effort RETEX et d'intégration exhaustif, et en poursuivant l'entraînement et l'équipement des soldats du renseignement qui "connaissent l'ennemi" et peuvent donner aux chefs le renseignement dont ils ont besoin pour être couronnés de succès quelles que soient les circonstances.

**Toujours devant !**