



# MSAS

## Méthode succincte d'analyse stratégique

*Septembre 2010*



**Fabien Motmans**  
**Colonel**  
**Relations Bilatérales**



Le succès des programmes internationaux de coopération dans le domaine sécuritaire entre départements correspondants (Défense, Justice, Intérieur...) ou des participations aux opérations de paix se mesure sur le long terme, il est dépendant des stratégies mises en œuvre. L'analyse stratégique pertinente et un dialogue stratégique efficace sont les outils indispensables aux efforts de promotion de la paix et de la sécurité.

La méthode succincte d'analyse stratégique (MSAS) a été élaborée initialement comme aide aux officiers supérieurs de la Défense Belge en charge du suivi des participations aux opérations de paix ou des coopérations bilatérales.

Le document initial, datant de 2007, a été établi, entre autres, sur la base des modèles existants dans des Instituts de formation de Défense partenaires. Il a été optimisé à plusieurs reprises.

La méthode est partagée avec les nombreux stagiaires étrangers participants aux cycles de formation continue destinés aux officiers supérieurs. Elle fait également l'objet de séminaires de formation MSAS pour nos pays partenaires. Ces échanges d'expériences ont permis une amélioration de la transparence et un enrichissement mutuel dans le domaine des procédures d'analyse stratégique.

Ce fascicule est la version adaptée à la publication au profit des internautes. Elle se veut une aide à tout chercheur intéressé par les problèmes de sécurité.

Je souhaite aux lecteurs beaucoup de satisfaction quant à l'usage de cette méthode, convaincu que chaque échange d'expérience dans ce domaine est bénéfique pour la qualité du dialogue stratégique, dans le cadre des processus de planifications de participation aux opérations de paix et des coopérations bilatérales



Fabien Motmans



## Table des matières

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>7</b>
1. Généralités .....	7
2. Utilisateurs de la MSAS .....	7
3. Simplification de la méthode.....	8
4. Rigueur de la méthode. ....	8
5. Le suivi stratégique .....	8
6. Utilisation de la MSAS dans le suivi stratégique .....	9
7. La gestion des informations .....	9
8. Les produits MSAS .....	9
9. La diffusion des produits.....	10
<b>DESCRIPTION GENERALE DE LA MSAS .....</b>	<b>11</b>
1. Schéma .....	11
2. Première étape : la récolte des informations.....	11
3. Deuxième étape : l'établissement d'indicateurs stratégiques .....	11
4. Troisième étape : synthèse et conclusions.....	12
5. Quatrième étape : production.....	13
<b>ANNEXE A : SCHEMA GENERAL DE LA MSAS .....</b>	<b>15</b>
<b>ANNEXE B: CADRE GEOGRAPHIQUE .....</b>	<b>18</b>
1. Données de base.....	18
2. Données complémentaires.....	19
<b>ANNEXE C: CADRE ECONOMIQUE.....</b>	<b>20</b>
1. Données de base.....	20
2. Données complémentaires.....	20
<b>ANNEXE D: CADRE SOCIOLOGIQUE .....</b>	<b>22</b>
1. Données de base.....	22
2. Données complémentaires.....	23
<b>ANNEXE E: CADRE HISTORIQUE.....</b>	<b>24</b>
1. Données de base.....	24
2. Données complémentaires.....	24
<b>ANNEXE F: CADRE POLITIQUE.....</b>	<b>27</b>
3. Données de base.....	27
4. Données complémentaires.....	28
<b>ANNEXE G: CADRE SECURITAIRE .....</b>	<b>29</b>
1. Données de base.....	29
2. Données complémentaires.....	30
<b>ANNEXE H: Dossier SUIVI STRATEGIQUE D'UNE OP .....</b>	<b>31</b>
1. Première partie : l'analyse stratégique initiale .....	31
2. Deuxième partie : la première analyse stratégique intermédiaire.....	31
3. Troisième partie: suivi de l'évaluation stratégique pendant la participation à la gestion de crise.....	31
4. Quatrième partie : leçons stratégiques après la participation à une gestion de crise .....	31
<b>ANNEXE I: RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES 'AD HOC' .....</b>	<b>34</b>
1. Généralités .....	34
2. Forme .....	34
3. Contenu .....	34
<b>ANNEXE J : PROFIL STRATEGIQUE D'UN PAYS.....</b>	<b>36</b>
1. Généralités .....	36
2. Contenu et forme (Max UNE page). ....	36
<b>ANNEXE K: NOTE D'ENTREVUE STRATEGIQUE .....</b>	<b>38</b>
1. Généralités .....	38
2. Contenu et forme.....	38
<b>ANNEXE L: FICHE STRATEGIQUE PAYS .....</b>	<b>40</b>
1. Généralités .....	40
2. Contenu et forme.....	40
<b>ANNEXE M: ETUDE STRATEGIQUE D'UN PAYS .....</b>	<b>42</b>
1. Généralités .....	42
2. Contenu et forme.....	42



## INTRODUCTION

### 1. GÉNÉRALITÉS

Cette **Méthode Succincte d'Analyse Stratégique (MSAS)** est un outil pour la rédaction d'analyses stratégiques de pays, de régions ou de théâtres d'opérations dans le cadre de l'évaluation d'une participation éventuelle d'un pays à une **opération de Paix (OP) ou à un programme de coopération bilatérale**.

La MSAS est une méthode simplifiée, non-exhaustive, qui propose un schéma théorique permettant de répondre aux besoins les plus courants en termes d'analyse stratégique au sein des Départements en charge du suivi stratégique des OP ou des programmes de coopération bilatéraux. Elle permet d'établir une analyse stratégique suffisamment fiable dans un laps de temps relativement court.

**Le but** de cette analyse stratégique consiste à dresser **des recommandations stratégiques validées** aux autorités nationales compétentes pour la décision d'une participation éventuelle du pays à une OP ou à l'engagement d'un programme de coopération bilatéral.

L'analyse devra être adaptée ou complétée par l'utilisateur en fonction du sujet, des processus décisionnels nationaux, de l'information disponible ou du niveau de profondeur requis. La mise en œuvre de cette adaptation est évoquée de façon plus détaillée lors des formations MSAS.

### 2. UTILISATEURS DE LA MSAS

Dans chaque pays, différents départements peuvent établir des analyses intervenant dans le processus décisionnel de participation nationale à une OP et/ou ont la possibilité de développer des coopérations bilatérales dans leurs domaines.

Les acteurs de ces processus décisionnels se retrouvent généralement dans les départements suivants :

- l'Administration de la plus haute autorité nationale, légitimée pour la décision finale d'engagement du pays dans une OP à l'étranger ;
- le Ministère des Affaires Etrangères, en charge de la mise en œuvre de la Politique Extérieure du pays, la participation à une OP étant un des moyens pour atteindre certains objectifs de cette politique ;
- le Ministère de l'Intérieur, en charge de la Sécurité Intérieure du pays et autorité de tutelle de la Police ;
- le Ministère de la Justice, en charge de la Justice et de l'Administration pénitentiaire ;
- le Ministère de la Défense, en charge de la mise en œuvre de la Politique de Défense, y compris l'engagement des Forces de Sécurité dans les OP ou les programmes de coopération bilatéral.

Ces départements disposent en principe de cellules qui participent à l'évaluation stratégique des participations à une OP et/ou de leurs coopérations bilatérales. Les membres de ces cellules stratégiques chargés de l'analyse et de l'établissement de recommandations sont les utilisateurs potentiels de la MSAS.

Les diplomates accrédités pour le pays ciblé par la coopération ou pour la zone où a lieu l'OP, leurs attachés de défense ou de police et leurs conseillers fournissent une partie considérable de l'information au bénéfice des cellules stratégiques de leurs départements. En suivant la MSAS à leur niveau, ils optimisent leur contribution à l'élaboration des recommandations stratégiques.

D'autres départements disposent de cellules de gestion dont les analyses contribuent de façon interactive avec l'analyse stratégique telles que

- la cellule de gestion opérative qui analyse les moyens effectivement disponibles au sein du département pour l'OP ou la coopération bilatérale et leurs scénarios d'engagements envisageables;
- la cellule de gestion budgétaire qui analyse les implications budgétaires de ces scénarios ;
- la cellule du service de renseignement en charge de l'analyse de la menace.

Ces cellules utilisent leurs modèles d'analyse propres dont le produit doit être inséré dans l'analyse stratégique par l'utilisateur de la MSAS.

Enfin, la MSAS ayant été élaborée principalement à usage des analystes du département de la Défense, les utilisateurs d'autres départements doivent adapter la méthode **aux spécificités de leur département**, telles que les objectifs stratégiques du département, les règles de mise en œuvre de leur personnel ou les états finaux recherchés dans leurs domaines.

### **3. SIMPLIFICATION DE LA MÉTHODE**

**L'objet de l'analyse** peut se réduire à un pays (y compris ses espaces maritimes et aériens), ou à une région, une zone ou encore un théâtre d'opérations OP. Dans la suite de ce dossier, nous utiliserons simplement le terme "objet".

**Les utilisateurs** de la MSAS seront désignés comme "analystes" (sans référence à une fonction, degré de spécialisation ou un département).

**Le but** de ce fascicule se limite à la rédaction de recommandations quant à une (éventuelle) participation à une OP ou à une coopération bilatérale. *Cette méthode peut cependant être aisément utilisée à d'autres fins dans le cadre d'études stratégiques, comme l'élaboration d'une image stratégique dans le cadre de négociations spécifiques ou encore l'approfondissement de la connaissance dans le cadre d'une veille stratégique sans perspectives immédiates d'engagements du département.*

**L'image stratégique** reprend l'ensemble des facteurs et les conditions essentielles influençant ou pouvant influencer la situation sécuritaire de l'objet. La MSAS englobe ces facteurs et conditions sous le vocable d'**indicateurs**. Un indicateur (information dont l'intérêt stratégique a été reconnu par l'analyste) peut donc contenir aussi bien des données peu variables, telles la superficie ou le nombre d'habitants, que des restrictions stratégiques telles que le maintien des relations amicales entre pays concernés.

### **4. RIGUEUR DE LA MÉTHODE.**

La stratégie reste un art et appréhender une réalité stratégique exige une capacité de compréhension de réalités infiniment complexes. La fourniture de recommandations pertinentes dans une forme adaptée au meilleur moment à l'autorité la plus qualifiée requiert de la part de l'analyste une bonne compréhension de la situation stratégique globale et des processus décisionnels explicites et implicites nationaux.

Au niveau stratégique, les informations à traiter sont souvent assez générales. L'analyste ne peut que partiellement y retrouver une rigueur scientifique. Ceci représente une première limitation à l'appréhension validée de la réalité stratégique.

De plus, de ces informations, l'analyste sélectionnera des indicateurs stratégiques concernant un aspect de la réalité stratégique. Ces indications n'étant que partiellement validées scientifiquement, cette sélection est une deuxième limitation à la rigueur de la description de la situation stratégique.

En outre, des informations concernant différents domaines peuvent fournir des indications contradictoires concernant la réalité stratégique. Il est impossible d'attribuer de façon scientifique un poids à chacune de ces indications. L'analyste devra donc lui-même déterminer l'importance relative de ces indications, de façon empirique sur base de l'image générale de l'objet étudié.

Néanmoins, l'application de cette méthode générique (indépendante de l'objet étudié) doit en principe permettre à l'analyste de ne pas manquer une information importante et de ne pas arriver à des conclusions erronées. Elle fournit ainsi une **certaine rigueur à l'analyse stratégique et veille à ce que des conclusions suffisamment pertinentes soient établies.**

**L'analyste reste néanmoins personnellement responsable du produit final et se doit d'adapter ou de compléter la méthode selon le besoin et de corriger toute conclusion erronée.**

### **5. LE SUIVI STRATEGIQUE**

**L'évaluation stratégique** est le processus de suivi des objectifs stratégiques et des efforts fournis pour les atteindre, aussi bien en ce qui concerne le pays de l'analyste, le pays partenaire de la coopération, que les autres acteurs sécuritaires impliqués dans l'OP, ainsi que les interactions possibles entre eux.

La fourniture des produits de l'analyse stratégique peut être effectuée à divers moments du processus d'analyse. Un dossier complet de suivi reprend : « **l'analyse initiale** » (la première analyse ayant donné lieu à une décision de participation à une OP), les « **adaptations ou compléments à cette analyse** » (à chaque modification significative de la situation stratégique), les éventuelles « **analyses intermédiaires** » (qui remplacent l'analyse initiale après chaque changement important dans la situation stratégique) et enfin « **l'analyse finale** » (en fin de processus, y compris les leçons afférentes).



## **6. UTILISATION DE LA MSAS DANS LE SUIVI STRATEGIQUE**

L'établissement de l'analyse initiale exige un travail intense de la part de l'analyste, tant pour la recherche que pour la validation des informations. Il devra en outre intégrer ces informations dans une base de données qu'il aura lui-même créée.

A ce stade, l'intérêt de la MSAS réside principalement dans la fourniture d'un canevas pour la base de données pouvant orienter le travail de recherche d'informations et dans la possibilité qu'elle offre de répartir ce travail de recherche entre différents collaborateurs.

La MSAS permet également une importante économie de travail dans la rédaction des adaptations et compléments, des analyses intermédiaires ou finales, la base de données existante devant seulement être complétée en fonction de l'évolution de la situation stratégique.

Elle permet aussi de transférer une analyse de manière fiable à un autre utilisateur. Ainsi une image stratégique établie par un diplomate en poste peut être reprise telle quelle par un analyste de la cellule stratégique. Il lui suffit d'effectuer une comparaison avec les objectifs stratégiques propres et les données stratégiques de l'OP ou des activités de la coopération pour pouvoir formuler des recommandations.

Au sein d'une cellule stratégique, le remplaçant d'un analyste peut reprendre une étude en cours plus facilement et assurer la continuité du suivi stratégique de l'objet, même après la fin de l'engagement en OP ou du programme de coopération.

## **7. LA GESTION DES INFORMATIONS**

La gestion automatisée de l'information ne fait pas partie de la MSAS, la plupart des départements disposant de leurs propres directives à ce sujet. Chaque analyste établira sa base de données et en assurera la gestion selon les directives en vigueur et de la façon qui lui semble la plus appropriée.

Il est à noter que si une grande partie des informations à rechercher est disponibles en "sources ouvertes", une partie d'entre elles peut éventuellement provenir de sources protégées. Les informations classifiées sont à traiter comme telles. Ceci peut limiter la délégation d'une partie de l'analyse à certains collaborateurs. En outre les produits peuvent contenir également des prises de position à caractère politiquement sensible (souvent temporairement), qui doivent être traitées en conséquence.

En pratique, seuls certains indicateurs nécessiteront un degré de classification, tandis que les conclusions (par exemple les objectifs stratégiques supposés de certains pays) et certaines recommandations nécessitent souvent un traitement correspondant à un niveau de sensibilité politique ou de classification de sécurité.

Chaque analyste tient à jour ses données et informations nécessaires à son analyse stratégique. Il est en charge de son archivage. Chaque analyse s'appuie sur la base de données qu'il a constituée lui-même au moment de l'analyse initiale, intermédiaire ou finale. **Toutes les analyses livrées ainsi que leurs bases de données correspondantes** doivent pouvoir être retrouvées dans les archives.

## **8. LES PRODUITS MSAS**

La notion de "dossier pays" est un terme générique par lequel il est demandé à l'analyste de produire une analyse stratégique d'un pays. Pour ce faire, la MSAS met à la disposition de l'analyste un choix entre différents produits, avec un certain niveau de standardisation. Cette standardisation est souhaitable, elle permet une exploitation rapide des résultats. Ces produits sont décrits en détails dans les annexes du fascicule.

En complément de cette standardisation, les produits doivent être adaptés par l'analyste en fonction de différents critères tels que :

- Le but de l'analyse (participation à une OP ou programme de coopération)
- Le destinataire (sa connaissance préalable des dossiers et ses souhaits éventuels)
- L'objet étudié (degré de complexité et importance stratégique)
- Le temps disponible (en rapport à la charge de travail des différents produits)
- Les sources disponibles (des sources fiables peuvent être reprises 'in extenso')
- Les qualités de l'analyste (capacité de synthèse, aptitudes linguistiques...)

L'analyste décide lui-même du produit le plus approprié à fournir. Les formations MSAS présentent une illustration de ces différents produits et de leur utilisation.

## **9. LA DIFFUSION DES PRODUITS**

Les analyses stratégiques sont établies, sur demande ou d'initiative de l'analyste, au profit des autorités nationales sur base de leur besoin. Elles forment également une aide précieuse dans la rédaction des politiques nationales quant à la participation aux gestions de crise ou à des activités de coopération bilatérale.

Pour le suivi stratégique des activités de coopération bilatérale, les analyses MSAS sont transmises en préparation de négociations diverses selon les procédures internes de chaque département.

Dans le cadre des participations éventuelles à des OP, la diffusion d'analyses stratégiques trouve sa place dans le processus décisionnel national. Dans le cadre des formations MSAS, un processus générique est utilisé, il inclut l'existence d'une cellule interministérielle nationale de planification des contributions nationales aux OP. Si la formation est destinée des participants d'un seul pays, la procédure en vigueur dans celui-ci est prise en compte.

L'analyste décide lui-même la diffusion la plus appropriée de ses produits dans le cadre des processus décisionnels nationaux.

## **1. SCHÉMA**

Le Schéma général de la MSAS est repris en Annexe A. Ce schéma général restitue un cheminement que chaque analyste au niveau stratégique peut suivre pour ses analyses, plus ou moins indépendamment des objets analysés et du but de l'analyse.

## **2. PREMIÈRE ÉTAPE : LA RECOLTE DES INFORMATIONS**

L'analyste devra d'abord **déterminer l'objet** de son analyse.

Si le but de l'analyse est de fournir des recommandations stratégiques relatives à un engagement concernant des activités de coopération bilatérales, il est vraisemblable que l'objet sera le pays partenaire envisagé.

Si le but de l'analyse est de fournir des recommandations stratégiques relatives à un engagement en OP, l'analyste peut avoir le choix entre déterminer son objet comme étant le théâtre d'opération de l'OP, le pays principalement concerné par cette OP ou la région couvrant les pays impliqués directement dans ce théâtre d'opération.

La MSAS étant orientée vers la récolte de données concernant des pays, y compris les différentes factions participant au conflit sur ce territoire, il est conseillé de déterminer comme étant l'objet de l'analyse le pays le plus concerné par le théâtre d'opération de l'OP.

Dans le cas où l'analyste décide de déterminer une région comme objet de son étude, celle-ci devra se situer à deux niveaux : l'analyse comparative MSAS de chaque pays et celui des dynamiques sécuritaires internes dans cette région et externes de cette région avec son environnement. Cette approche analytique dite de 'complexe sécuritaire régional' ne fait pas l'objet de ce fascicule, elle est traitée telle quelle dans la littérature spécialisée.

Les informations utiles au niveau stratégique sont principalement des données à caractère général qui sont disponibles pour le grand public dans des ouvrages de référence, dans la presse spécialisée ou sur internet. D'autres acteurs étatiques (service de renseignements, diplomates, attachés...) ou organisations supranationales fournissent également des informations précieuses souvent disponibles de façon restreinte. Il est évident que chaque analyste des cellules stratégique des départements se doit d'avoir accès à un maximum de ces informations. Une liste de sites internet intéressants est transmise en complément de ce fascicule lors des formations MSAS. Des raisons légales empêchent malheureusement de la diffuser sur internet.

La MSAS propose, par domaines, une liste de rubriques d'informations qui sont, en principe, utiles pour une analyse stratégique. Cette liste est divisée en deux parties :

- Une **liste de rubriques d'informations de base**, qui reprend les rubriques d'informations qui fournissent de façon générique une indication concernant l'image stratégique. Cette liste reprend le minimum nécessaire pour atteindre, en principe, la rigueur d'analyse requise. Si une des informations reprises dans cette liste n'est pas disponible, l'analyste en évaluera les conséquences possibles. Il mentionnera, si les conséquences peuvent être significatives au Niveau Stratégique, cette absence dans ses conclusions 'sous réserve de...'
- Une **liste de rubriques d'informations complémentaires**, dont il n'est pas possible de déterminer de façon générique si elles fournissent une indication pour les recommandations stratégiques, mais qui pourraient en fournir. Elle est mise à la disposition de l'analyste, qui devra déterminer lui-même s'il veut les récolter et leur accorder une valeur d'indication stratégique ou s'il veut la compléter par d'autres rubriques d'informations.

Ces listes reprises en Ann B-G sont des listes théoriques, établies indépendamment de l'objet analysé ou du but de l'analyse. L'analyste doit éventuellement adapter ces listes à son objet et au but de son analyse, en ajoutant (ou retirant) des informations ou en les changeant de catégorie (de base vers complémentaires ou inversement).

La *validation* des informations n'est pas le sujet de cette méthode, mais il est recommandé à l'analyste de vérifier ses sources et de recouper les informations. Si des sources *a priori* fiables sont souvent disponibles, les données les plus actuelles ou sensibles concernant les dernières évolutions sécuritaires sont majoritairement plus difficiles à trouver ou à confirmer.

## **3. DEUXIÈME ÉTAPE : L'ÉTABLISSEMENT D'INDICATEURS STRATÉGIQUES**

Lorsque le contenu d'une information est significatif au niveau stratégique, cette information est considérée comme **indicateur stratégique** par l'analyste.

Les indicateurs reprennent l'ensemble des facteurs et conditions essentiels pouvant affecter stratégiquement la situation sécuritaire de l'objet, ainsi que la nature d'activités éventuelles dans ce domaine.

La MSAS fournit, dans les listes de rubriques d'informations de base, quelques approches théoriques permettant à l'analyste d'interpréter ses informations, d'en établir la signification stratégique et de déterminer si elles constituent un indicateur.

**Tout changement significatif d'un indicateur est susceptible de modifier tant soit peu le résultat de l'analyse stratégique.** L'analyste doit suivre l'évolution de ces indicateurs pour sa zone d'intérêt stratégique et adapter son analyse si nécessaire.

L'évolution générale de la situation sécuritaire doit également être suivie par l'analyste, dans la mesure où un changement important dans une situation donnée pourrait transformer une information *a priori* non significative au niveau stratégique en indicateur.

Si la plupart des indicateurs stratégiques sont pertinents pour la recherche d'opportunité de coopération bilatérale ou de participation à une OP, il est possible que certaines informations ne soient significatives que pour l'un de ces buts. Aussi, si l'analyste reprend une analyse existante effectuée dans un but différent de celui pour laquelle il veut l'utiliser, il devra vérifier l'importance stratégique des informations disponibles et en adapter, si nécessaire, la valeur indicative.

#### **4. TROISIÈME ÉTAPE : SYNTHÈSE ET CONCLUSIONS**

En synthétisant les différentes indications, l'analyste obtient une **image stratégique** de son objet. Elle fournit en conclusion à l'analyste les **objectifs stratégiques explicites, implicites ou supposés** des pays analysés. Pour arriver aux conclusions, l'analyste doit encore les comparer aux objectifs stratégiques de son propre pays et aux données stratégiques de l'OP ou des activités de coopération envisagées ou en cours.

Chaque pays a **ses objectifs stratégiques propres** et les diffuse au sein de ses départements, la plupart du temps sous la forme de notes politiques internes, et vers la communauté internationale dans des prises de positions officielles dans le cadre des politiques étrangères ou des activités de relations publiques (y compris les sites internet officiels). Chaque analyste se doit de suivre en permanence les objectifs stratégiques de son pays, en déduire ceux de son département et d'en tirer les conclusions concernant la participation (éventuelle) à une OP ou à un programme de coopération bilatérale.

L'analyste devra également identifier les **potentialités** de son pays et de son département à s'impliquer réellement dans une OP ou une coopération bilatérale (possibilités budgétaires, capacités disponibles...) en fonction des engagements présents et futurs. Ces potentialités sont déterminées par d'autres cellules de gestion au sein des départements et sont suivies en permanence par la cellule stratégique. Une gestion efficace dans ce domaine reprend la détermination politique d'un niveau d'ambition national pour la concrétisation de ses objectifs dans les domaines de coopération bilatérales ou participation aux OP, la mise en œuvre de capacités correspondantes à ce niveau et la planification continue de ces engagements. Ces éléments font partie des processus de planification qui ne sont pas traités dans ce fascicule.

Les **données stratégiques d'une coopération bilatérale** sont :

- Les possibilités stratégiques du département avec lequel la coopération est envisagée (souhaits, offres et possibilités) et la corrélation de leurs offres avec leurs objectifs stratégiques explicites, implicites ou supposés.
- Les effets sécuritaires de ces activités de coopération et leurs correspondances avec les objectifs stratégiques du pays de l'analyste et de son département.

Les **données stratégiques d'une participation à une OP** sont :

- Le **mandat** existant, supposé ou espéré de l'OP. Le mandat détermine les limites de la dimension stratégique de l'action envisagée pour atteindre l'**état final recherché**. Il peut être établi par un organisme international, son acceptation sera déterminante pour la participation éventuelle. L'analyste déterminera dans quelle mesure le mandat existant est acceptable en fonction de l'image stratégique de l'objet et des objectifs stratégiques et des potentialités de son pays. Dans le cas d'un mandat futur ou d'un changement du mandat existant, il déterminera quels en seraient les éléments nécessaires, acceptables ou souhaitables.
- Les **règles d'engagement** existantes ou à établir. Une participation à une OP peut être conditionnée stratégiquement à l'existence de règles d'engagement suffisamment claires et effectives pour garantir la sécurité des participants et le succès de la mission. L'analyste devra étudier si ces règles sont acceptables d'un point de vue national.

- Le **concept d’opération de l’OP**, qui traduit le mandat en termes opératifs. Il comporte des éléments essentiels tels que la **mission** des participants, leur **zone opérative** et la **‘stratégie de sortie’** que l’analyste devra comparer avec ses objectifs stratégiques propres et à l’image stratégique de l’objet.
- Les **objectifs stratégiques** explicites, implicites ou supposées des autres forces engagées dans l’OMP. Il ne s’agit PAS ici (nécessairement) des mêmes objectifs opérationnels déterminés par les cellules de gestion au niveau opératif.

## 5. QUATRIÈME ÉTAPE : PRODUCTION

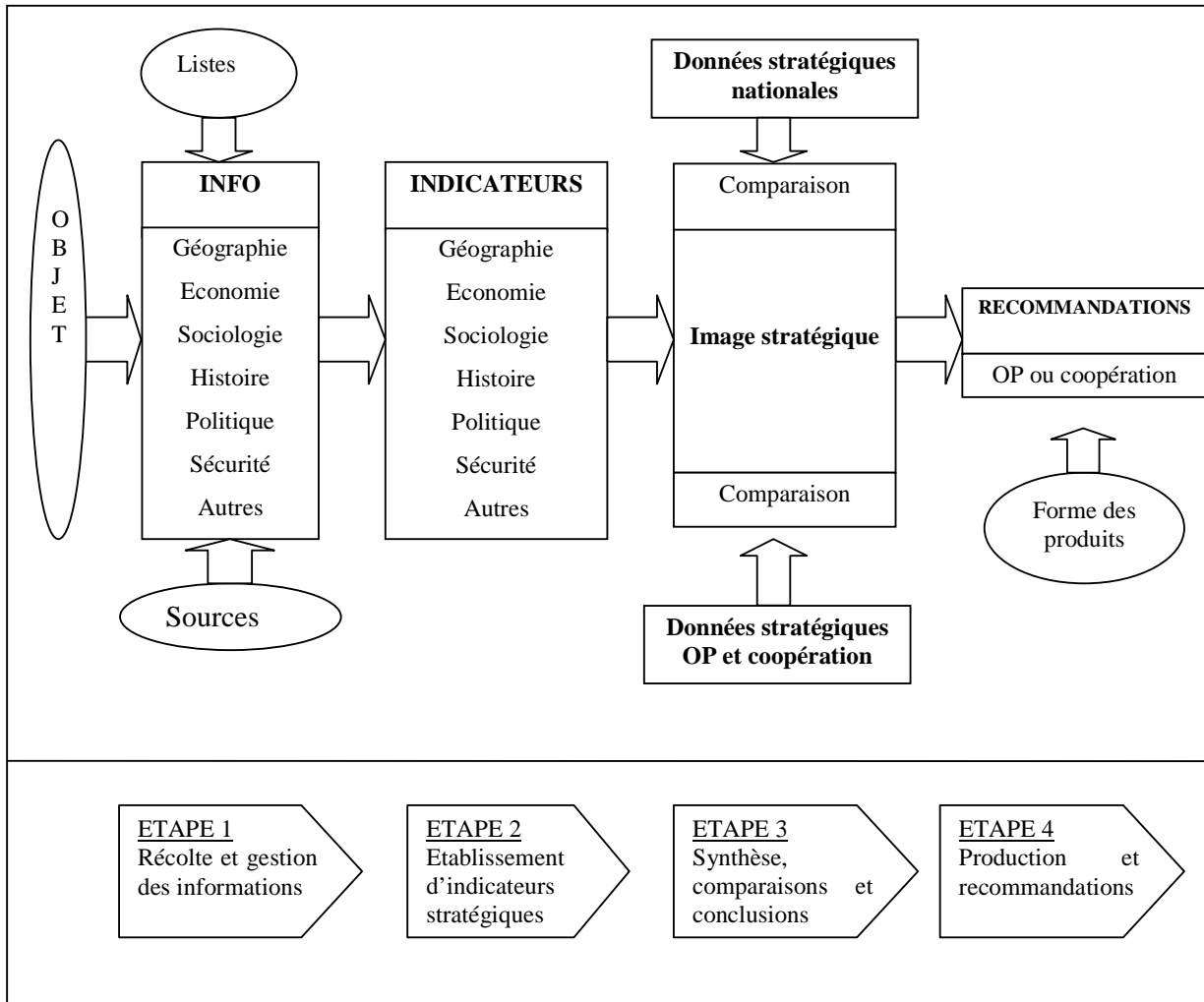
La MSAS permet d’identifier des rôles possibles pour un département ou un pays dans le cadre des participations aux OP. Cette analyse est reprise au sein des cellules stratégiques dans un **‘Dossier de suivi stratégique d’une gestion de crise’**, qui reprend le suivi stratégique des engagements dans les théâtres d’opérations dès le début de la phase de planification jusqu’aux leçons après la fin de l’engagement. Elle permet également d’assurer le suivi stratégique des programmes de coopération bilatérale et des recommandations afférentes.

Ces analyses et recommandations peuvent prendre différentes formes, reprises dans le tableau ci-dessous et expliquées dans les dernières annexes.

Produits	Contenu	Remarques
Recommandations stratégiques “Ad Hoc”	Document limité ou e-mail, avec des recommandations traitant d’UN aspect spécifique d’une OP ou d’une coopération en cours.	Les destinataires disposent d’une connaissance préalable de l’analyse existante. Ce document est utilisé lors de l’apparition d’un nouvel élément significatif mais peu important dans le cadre de l’évaluation stratégique de l’OP ou de la coopération..
Profil stratégique (Pays)	Résumé synoptique en UN tableau des principaux indicateurs.	Est utilisé comme aide-mémoire et est une aide à la standardisation. Est fourni comme premier document dans les fiches pays, études pays et notes d’entrevue.
Notes d’entrevue	Résumé synoptique des aspects stratégiques des objets qui seront traités en audiences.	Est utilisé comme aide-mémoire, à côté du profil stratégique, et peut le cas échéant être complété par des annexes spécifiques et une fiche stratégique dans le cadre d’entretiens plus approfondis.
Fiche stratégique (Pays)	Résumé de l’image stratégique, accompagné des principales recommandations	Document résumant en quelques pages les éléments essentiels de l’évaluation stratégique. La fiche stratégique est la forme la plus utilisée pour la fourniture d’analyses MSAS.
Etude stratégique (Pays)	Aperçu détaillé de l’image stratégique dans le cadre d’une analyse approfondie. C’est un document important reflétant fidèlement les indicateurs et l’image stratégique.	N’est fournie qu’exceptionnellement aux autorités, en cas de besoin important d’information du client. Elle est davantage utilisée sous la forme d’une base de données ou production de l’image d’une région.



ANNEXE A : SCHEMA GENERAL DE LA MSAS







## ANNEXE B: CADRE GEOGRAPHIQUE

### 1. DONNÉES DE BASE

Info	Indications	Recommandations	Rem
<b>Généralités :</b> ⇒ Localisation géographique ⇒ Frontières et voisins ⇒ Surface terre/mer ⇒ Distance du pays de l'analyste	– Zone concernée – Comparée avec le pays de l'analyste – Accessibilité à partir du pays de l'analyste	– Lignes de communications – Engagements terrestres, maritimes, aériens – Niveau requis de préparation des participants – Etablissement d'une base arrière	
<b>Population :</b> ⇒ Nombre d'habitants ⇒ Densité / sexe ratio / pyramide d'âge ⇒ Taux de croissance / espérance de vie	– Type de population – Potentiel humain – Valeur de la vie humaine	– Aide humanitaire ou échanges de coopération – Réalisation d'objectifs éthiques	
<b>Climat</b> ⇒ Niveau des précipitations ⇒ Températures extrêmes	– Rigueurs extrêmes	– Limitations opérationnelles ou de coopération – Prévisions d'aide en cas de catastrophes naturelles	
<b>Hydrographie</b> ⇒ Voies navigables et ports - côtes ⇒ Zones d'intérêt maritime	– Voies d'accès – Richesses Maritimes	– Objectifs stratégiques, axes d'aide humanitaire – Endroits d'embarquements – de débarquements	(1) (2)
<b>Terrain</b> ⇒ Relief et obstacles	– Milieu naturel	– Objectifs stratégiques OP, possibilités coopération	(1)
<b>Infrastructures</b> ⇒ Routes principales ⇒ Aéroports ⇒ Voies ferrées ⇒ Tf, Internet, Radio	– Degré de perméabilité et de mobilité	– Objectifs stratégiques OP, possibilités de coopération – Lignes et moyens de communications	(2)
<b>Santé</b> ⇒ Maladies recensées et régions touchées ⇒ Niv. infra médicale	- Situation sanitaire	- Appui médical et précautions nécessaires - Appui humanitaire aux populations	

### Remarques

(1) Eaux territoriales, Zones d'intérêt économique, zone de pêche exclusive, SHELF continental.

(2) La désignation des lignes de communications ne fait pas partie de la planification stratégique.

Par contre, l'analyste tiendra compte des disponibilités et de l'éventuelle opportunité stratégique d'utiliser certaines infrastructures.

2. DONNÉES COMPLÉMENTAIRES

Info	Indications
<b>Risques naturels</b> ⇒ Cataclysmes éventuels (tremblement de terre, inondations, ...) ⇒ Calamités suite aux cataclysmes éventuels	– Dangers naturels encourus
<b>Ecologie</b> ⇒ Souscriptions aux protocoles en vigueur ⇒ Degré de pollution atmosphérique, aquatique, terrestre ⇒ Sources de pollution réelles ou potentielles et leurs impacts <ul style="list-style-type: none"><li>– industries responsables, pipelines</li><li>– principales zones touchées (régions, villes, campagnes, ...)</li></ul>	- Risques pour les participants et les populations - Pathologies à appréhender

## ANNEXE C: CADRE ECONOMIQUE

### 1. DONNÉES DE BASE

Info	Indications	Recommandations
<b>Généralités</b> Dernier chiffre du PIB/PNB (/habitant), réserve budgétaire, croissance économique, dette publique et taux d'inflation, indice de niveau de vie et taux de chômage, population sous le seuil de pauvreté, monnaie locale et cours par rapport à la monnaie du pays de l'analyste, importations et exportations	- Comparaison avec le pays de l'analyste - Estimation de la qualité de vie - Besoins de la population	Coopération : équivalence économique et/ou nécessité d'appui OP : mandat ONU et/ou d'autres organisations internationales
<b>Ressources naturelles</b> Hydrocarbures et Minerais, Eau et Terres arables	Potentiel/Régions	OP : Objectifs stratégiques
<b>Capacité économique</b> ⇒ Industrie de défense, matières premières, potentiel de main d'œuvre	Possibilité économique d'appui national à l'OP ou la coopération	Coopération : équivalence économique et/ou nécessité d'appui OP : Objectifs stratégiques

### 2. DONNÉES COMPLÉMENTAIRES

Info	Indications
<b>Division sectorielle</b> Agriculture / Industrie / Services, part du PNB et de l'emploi, principaux produits Ressources importées : nature et importance, expéditeur Ressources exportées : nature et importance, destinataire	– Degré de dépendance agricole – Degré de développement industriel – Poids des importations dans la consommation locale – Poids des exportations dans l'économie locale
<b>Investissements du pays de l'analyste</b> Chiffres, secteur, localisation, personnel employé	Intérêts nationaux à protéger, objectifs stratégiques nationaux
<b>Investissements étrangers</b> USA, Europe, Chine, Inde, Russie, Brésil...	– Objectifs stratégiques des grandes puissances
<b>Priorités économiques et financières actuelles et futures</b> Niveau micro-économique, niveau macro-économique	– Besoins locaux à prendre en compte – Niveaux d'intervention d'aide économique possibles



## ANNEXE D: CADRE SOCIOLOGIQUE

### 1. DONNÉES DE BASE

Info	Indications	Recommandations	Rem
<b>Généralités :</b> Subdivisions ethniques / religieuses / linguistiques / socio-économiques Politique culturelle officielle (multiculturalisme...) Taux d'analphabétisme / taux de mortalité infantile	- Comparaison avec le pays de l'analyste - Degré d'homogénéité ou de division de la population - Détermination des groupes sociologiques	- Lignes de fractures, besoins vitaux par groupes - Limitations linguistiques, culturelles - Objectifs stratégiques - Dimension éthique	(1) (2)
<b>Prédominance au sein des domaines</b> Politique/économique/militaire/judiciaire Selon : ethnie/religion/langue/territoire	- Noter une éventuelle discrimination - Poids effectif d'un groupe sociologique par rapport aux autres	- Eléments stratégiques OP - Eléments stratégiques de la coopération	
<b>Ressortissants du Pays de l'analyste</b> Combien ? Où ? Image ? Activités ? Ressortissants d'autres pays alliés ?	- Estimation de l'intégration - Concitoyens à protéger ou à évacuer éventuellement	- Aide à la coopération - Opération d'évacuation à planifier - Eléments stratégiques OP	

### Remarques:

- (1) Il s'agit de la manière dont le pouvoir en place gère les différentes cultures présentes dans le pays :
- s'il y a une reconnaissance des minorités et une prise en compte de celles-ci au cas par cas (avec parfois des mesures particulières pour celles qui sont défavorisées), c'est du multiculturalisme.
  - le pouvoir peut promouvoir l'égalité totale, sans privilège (en bien ou en mal) pour quelque culture que ce soit
  - le pouvoir peut aussi nier toute autre culture que celle qui domine, forçant les autres à être assimilées ou à rester à la traîne.
- (2) Après s'être fait une idée générale, l'analyste doit déterminer les divisions les plus parlantes au sein de la population comme fil conducteur de la description de cet aspect

## 2. DONNÉES COMPLÉMENTAIRES

Info	Indications	Info	Indications
<b>Culture :</b> Schéma social (castes, clans, ...) Fêtes & rites Traditions et coutumes	Organisation informelle de la société locale	<b>Religions :</b> Origine et Courant Nombre d'adhérents Statut constitutionnel Liens avec pays limitrophes	– Attitude à adopter – Possibilité d'influences extérieures
<b>Ethnies :</b> Origine Nombre de membres Statut constitutionnel Liens avec pays limitrophes	– Attitude à adopter – Possibilité d'influences extérieures	<b>Langues :</b> Origine Nombre d'utilisateurs Statut constitutionnel Liens avec pays limitrophes	– Attitude à adopter – Possibilité d'influences extérieures
<b>Diaspora des habitants de l'objet</b> Combien ? Où ? Activités ? Image ? Présence dans le pays de l'analyste ?	– Possibilités d'influences	Poids politique de la Diaspora	– Estimation de l'intégration – Citoyens ou réfugiés à protéger ou à évacuer – Influence étrangère effective ou latente

## ANNEXE E: CADRE HISTORIQUE

### 1. DONNÉES DE BASE

Info	Indications	Recommandations	Rem
<b>Généralités :</b> Date de l'indépendance et Fête Nationale Date des autres événements-clés	– Etapes phares de l'histoire du pays – Identification historique nationale	- Dates sensibles - Participation protocolaire	(1)
<b>Historique sur le plan national :</b> Evénements intérieurs Histoire sécuritaire	– Sources d'instabilité interne – Sanctuaires historiques	- Objectifs stratégiques - Endroits et actions chargées de signification historique	
<b>Historique sur le plan régional :</b> Relations antérieures avec les pays limitrophes	– Contestations territoriales – Menaces frontalières – Soutiens possibles	Implication éventuelle d'acteurs 'historiques' Limitations des possibilités de coopération	

#### Commentaire

(1) L'objectif de ce cadre est d'estimer l'influence que l'histoire exerce sur les mentalités locales, la perception de leur histoire par les habitants (et la façon dont cette histoire est présentée par le pouvoir) étant plus importante pour cette analyse que la vérité historique établie.

### 2. DONNÉES COMPLÉMENTAIRES

Info	Indications	Info	Indications
<b>Généralités :</b> Date des événements-clés avant l'indépendance	– Etapes phares de l'histoire du pays	<b>Période pré-indépendance :</b> Migrations et immigrations de populations Régime colonial	– Etapes du modelage de la population (ethnique, religieux et linguistique)
<b>Historique des relations sur le plan international :</b> Relations avec le Pays de l'analyste et sa Région Relation avec les grandes puissances	– Affiliations politiques et/ou idéologiques successives	<b>Période post-indépendance :</b> Evénements et système(s) politique(s) ultérieurs Evénements récents	– Tendances idéologiques et politiques successives







## ANNEXE F: CADRE POLITIQUE

### 3. DONNÉES DE BASE

Info	Indications	Recommandations	Rem
<p><b>Généralités :</b>                      Type d'Etat et Régime politique                      Chef de l'Etat (ou de gouvernement) : limites de la fonction, degré de pouvoir réel, mode de désignation et titulaire                      Degré de séparation des pouvoirs                      Mode et niveau de suffrage</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparaison avec le pays de l'analyste</li> <li>- Degré de démocratie</li> <li>- Possibilités de changements (amélioration ou dégradation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contacts souhaitables avec le pouvoir politique en place</li> <li>- Dimension éthique</li> <li>- Importance politique de la coopération</li> </ul>	(1) (2)
<p><b>Politique extérieure actuelle :</b>                      Relations pays limitrophes ou partenaires privilégiés                      Relations grande puissances                      Relations instances internationales (ONU, TPI, FMI, OTAN, UE,...)                      + actions de ces organismes dans le pays de l'OP                      Relations avec le pays de l'analyste (contacts, traités,...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Degré d'influence étrangère</li> <li>- Image du pays de l'analyste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alliances ou oppositions externes</li> <li>- Objectifs Stratégiques</li> <li>- Eléments stratégiques OP</li> <li>- Eléments stratégiques de la coopération</li> </ul>	

#### Remarques

- (1) Par type d'Etat, on entend préciser si le pays est unitaire, fédéral ou confédéral , etc. Le régime peut être une monarchie parlementaire, une république, un régime autoritaire, totalitaire,...
- (2) Suffrage universel ou censitaire ? Suffrage direct ou indirect ? Variable selon le niveau (central >>régional) ?

#### 4. DONNÉES COMPLÉMENTAIRES

Info	Indications
<b>Constitution (ou Loi Fondamentale)</b> Traits particuliers Tendances de la Constitution	– Influences exercées sur la Constitution (religieuse, ...) – Principes privilégiés
<b>Politique régionale :</b> Statut des régions Gouvernements régionaux	– Degré de séparation des pouvoirs niveau central ><régional – Autorité du gouvernement central >gouvernements régionaux
<b>Politique intérieure actuelle :</b> Libertés fondamentales et droits de l'homme (3) Etat de l'opposition politique (4) Gestion et protection des minorités Etat des organisations syndicales et des groupes d'intérêts (lobbies, ...) : statut, secteurs concernés, nombre d'affiliés, intérêts défendus, niveau d'influence	– Degré de démocratie et de 'fréquentabilité' – Existence et/ou importance d'une opposition politique – Tendances du régime par rapport à sa population – Tendances du régime par rapport à ses régions – Existence et/ou importance de contre-pouvoirs
<b>Pouvoir législatif : (5)</b> Mode de désignation des parlementaires et distribution des sièges parlementaires Programme et président de chaque parti important	– Poids relatif du pouvoir (6) – Degré de séparation >< autres pouvoirs
<b>Pouvoir exécutif :</b> Tendance politique du gouvernement Mode de désignation des ministres Nom, attribution et affiliation politique des ministres	– Poids relatif du pouvoir (7) – Degré de séparation >< aux autres pouvoirs
<b>Pouvoir judiciaire :</b> Mode de désignation des magistrats et indépendance Cadre légal et mise en œuvre	– Poids relatif du pouvoir – Degré de séparation par rapport aux autres pouvoirs

#### Remarques

- (3) Les libertés fondamentales sont les libertés d'expression, de croyance, d'opinion, de la presse, de rassemblement,...
- (4) Y a-t-il une opposition réelle au sein des institutions politiques ? Marge de manœuvre ? Crédibilité ? ...
- (5) L'analyste doit déterminer quels partis sont les plus utiles (poids, potentiel de croissance,...) à mentionner.
- (6) Structure du gouvernement, représentation de la population, degré d'influence politique des différents partis au sein du gouvernement, tendance politique du gouvernement (conservateur, etc.) et degré d'indépendance du pouvoir exécutif
- (7) Degré d'influence politique des différents partis au sein du parlement, tendance politique du parlement (conservateur,...)

## ANNEXE G: CADRE SECURITAIRE

### 1. DONNÉES DE BASE

Info	Indications	Recommandations	Rem
<b>Forces de Sécurité (FdS)</b> Statut et pouvoirs des : Forces Armées, Gardes-frontières, Services de Police, Gendarmerie, Service de Douanes, Organisations Paramilitaires, Services de Renseignements et de Sécurité de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Degré de sécurité local</li> <li>- Degré d'influence du secteur sécuritaire</li> <li>- Possibilités de remises en cause des principes démocratiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acteurs à inclure comme FdS</li> <li>- Forces à recommander comme partenaires</li> <li>- Eléments stratégiques de l'OP</li> <li>- Eléments stratégiques de la coopération</li> </ul>	(1)
<b>Politique de Sécurité et de Défense</b> Objectifs stratégiques et interventions actuelles Alliances et traités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectifs stratégiques explicites, implicites et supposés</li> <li>- Autres acteurs potentiels</li> </ul>	Confrontation et correspondance avec les objectifs stratégiques du pays de l'analyste ou d'autres acteurs potentiels	(2)
<b>Généralités FdS</b> Nombre de Troupes/Force et entraînement Budget FDS et degré de professionnalisme Matériel principal / efficacité / état	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparaison avec les FDS du pays de l'analyste</li> <li>- Degré d'efficacité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forces à recommander comme participants</li> <li>- Eléments stratégiques de l'OP et de la coopération</li> <li>- Eléments stratégiques de la coopération</li> </ul>	
<b>Organisation des FdS</b> Cadre légal (missions, dépendances,...) Grandes unités (stationnement, missions, ...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparaison avec le pays de l'analyste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eléments stratégiques de l'OP</li> <li>- Eléments stratégiques de la coopération</li> </ul>	
<b>Facteurs locaux de déstabilisation</b> Type (corruption, séparatisme, extrémisme,...) Courant (ethnique, religieux, politique, ...) Fractions rebelles (moyens, ...) Influence (politique, économique,...) Soutien populaire Activité(s) et mode(s) opératoire(s) Liens avec d'autres groupes ou filières : groupes terroristes, réseaux trafiquants	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menaces internes</li> <li>- Degré d'opposition populaire envisageable</li> <li>- Actions d'opposition envisageables</li> <li>- Réponses possibles à ces oppositions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectifs stratégiques</li> <li>- Solutions politiques</li> <li>- Moyens à mettre en œuvre</li> </ul>	

#### Remarques

- (1) L'analyste devra déterminer quelles FdS il faut inclure dans ce Cadre (Défense, Gendarmerie, Gardes-frontières,...).
- (2) L'analyste devra déterminer quels sont les acteurs extérieurs susceptibles d'intervenir dans la gestion de crise (pays limitrophes, ONU, OTAN, UE, grandes puissances,...) et prévoir leurs actions respectives

## 2. DONNÉES COMPLÉMENTAIRES

Info	Indications
<b>Domaines d'action des FdS</b> Sécurité intérieure Sécurité extérieure Capacités disponibles/engagées Volonté politique d'engagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eléments stratégiques de l'OP</li> <li>- Eléments stratégiques de la coopération</li> </ul>
<b>Activités des facteurs locaux de déstabilisation</b> Capacité de nuisance Fiabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eléments stratégiques de l'OP</li> <li>- Contre-mesures ou nécessité de Coopération</li> </ul>
<b>Divers :</b> Historique des FdS et des facteurs locaux de déstabilisation Coopération et développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contentieux historique éventuel</li> <li>- Fiabilité de la coopération actuelle et des FdS</li> <li>- Participation à un programme de Réforme du Secteur de Sécurité</li> </ul>

## ANNEXE H: DOSSIER SUIVI STRATEGIQUE D'UNE OP

Cette annexe reprend le contenu de ce dossier dans le cas le plus complet.

Les étapes font référence au processus de planification opérationnelle tel que traité lors des formations MSAS.

### 1. PREMIÈRE PARTIE : L'ANALYSE STRATÉGIQUE INITIALE

- Est établie lors la phase initiale du processus et est rendue sous forme d'exposé aux membres du comité joint de planification stratégique. Ce comité est l'organe qui prépare la décision de principe politique de participer à une OP.
- L'exposé initial reprend l'image stratégique de l'objet, la comparaison avec les données stratégiques nationales et les données stratégiques de l'OP, ainsi que les **Recommandations Stratégiques Initiales**. Les données Stratégiques concernant l'OP ne seront généralement que partiellement déterminées à ce moment et l'analyste devra établir des recommandations initiales concernant plusieurs hypothèses.
- Cet exposé stratégique est suivi de celui du service de renseignement concernant la situation sécuritaire dans la zone d'opération et de ceux des autres cellules de gestion (opératives et budgétaires) concernant les différentes hypothèses de participations éventuelles à l'OP.
- Il est évident que l'exposé stratégique sera coordonné à l'avance avec le service de renseignement pour arriver à un contenu significatif de l'Image Stratégique et avec les autres cellules de gestion pour l'établissement de recommandations afférentes aux hypothèses de participations retenues.
- La documentation distribuée reprend les indications principales étayant l'exposé initial ET les recommandations stratégiques initiales *in extenso*.
- La phase initiale du processus prévoit une réunion du comité joint de planification stratégique à chaque changement significatif de l'évaluation stratégique. L'analyste expose à chaque réunion une description des changements et les **adaptations éventuelles** aux recommandations stratégiques initiales sous forme d'erratum au texte *in extenso*.

### 2. DEUXIÈME PARTIE : LA PREMIÈRE ANALYSE STRATÉGIQUE INTERMÉDIAIRE

- Après la décision nationale de participation à une OP, l'analyste fournit sa première analyse stratégique intermédiaire, la décision de participation étant un changement important dans la situation stratégique.
- Cette analyse est rendue sous forme d'un exposé lors de la première réunion du comité commun de planification, accompagné de documentation distribuée. A cet instant, la cellule de gestion opérationnelle reprend la gestion de la participation, le comité commun de planification se réunissant à chaque changement important de la situation opérationnelle.
- L'exposé de la première analyse intermédiaire reprend l'image stratégique du moment de l'Objet, les objectifs stratégiques nationaux recherchés pour la participation à l'OP et les données stratégiques du moment concernant l'OP. Ainsi que les recommandations stratégiques *in extenso*. Ces recommandations sont transmises à la cellule de gestion opérationnelle qui les traduit en directives aux participants.

### 3. TROISIÈME PARTIE: SUIVI DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE PENDANT LA PARTICIPATION À LA GESTION DE CRISE

- L'analyste assure le suivi au niveau stratégique des participations aux OP et produit, selon les besoins, des adaptations aux analyses existantes ou une analyse entièrement renouvelée (analyse intermédiaire) en cas de changement important de la situation stratégique.

### 4. QUATRIÈME PARTIE : LEÇONS STRATÉGIQUES APRÈS LA PARTICIPATION À UNE GESTION DE CRISE

- L'analyste produit une analyse finale sous forme de bilan comparant les objectifs stratégiques de la participation, les recommandations stratégiques produites et les réalisations effectives de notre participation, afin d'en déduire des recommandations pour des participations éventuelles futures.







## **ANNEXE I: RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES 'AD HOC'**

### **1. GÉNÉRALITÉS**

Ce document est utilisé pour formuler rapidement et efficacement des recommandations résultant d'une nouvelle opportunité cadrant dans l'analyse existante, suivant un changement significatif mais peu important de la coopération en cours ou de la situation stratégique de l'OP.

Les destinataires ont une connaissance préalable de l'analyse existante. Il convient seulement d'attirer leur attention sur un nouvel élément qui, s'il n'a pas d'influence sur l'analyse, présente une nouvelle opportunité d'adaptation de la coopération ou de la participation nationale à l'OP.

### **2. FORME**

Les recommandations 'ad hoc' sont des documents limités, produits la plupart du temps sous forme de Fax ou d'E-mail. La plupart du temps ils sont envoyés simultanément aux autorités compétentes pour les programmes de coopération ou, dans le cas d'une participation à une OP, aux différents membres du comité joint de planification, gestionnaires de la participation nationale à l'OP et décideurs de l'adaptation proposée.

Ils sont archivés tels quels dans les dossiers de suivi stratégique de l'OP ou de la coopération.

### **3. CONTENU**

Il n'existe pas de contenu "standard" pour ce document. La plupart du temps, il contient une brève description de l'opportunité et de l'évolution de l'aspect concerné de la coopération ou de l'OP, une brève analyse personnelle et des recommandations personnelles de l'analyste quant à la suite à y donner.



## ANNEXE J : PROFIL STRATEGIQUE D'UN PAYS

### 1. GÉNÉRALITÉS

Un profil de pays est un résumé synoptique en UN tableau reprenant les principaux indicateurs et ayant pour but de servir d'aide-mémoire pour l'utilisateur.

C'est également un moyen important d'aide à la standardisation. Il s'agit systématiquement du premier document fourni dans les fiches pays, les études de pays et les notes d'entrevue.

Il contient les points-clés sur lesquels les autorités pourront s'appuyer sans devoir ouvrir le dossier proprement dit. Ce document représente également une image stratégique minimale, utile pour la fourniture d'analyses dans des délais très courts.

Les analystes doivent être à même de fournir de tels documents avec des données pertinentes et récentes pour tous les pays dont ils ont la charge.

### 2. CONTENU ET FORME (MAX UNE PAGE).

#### a. Synthèse des données de base

Population	X Mio	(Ex: Age moyen) (Ex: degré d'analphabétisme) ...	<b>CARTE du pays</b>
Superficie	Y x le pays de l'analyste		
Frontières:	Pays voisins	X Km.	
	Côtes	X Km	
	...	....	
Chef d'état	Nom	...	
Ministres	Nom	(Ex: même parti que Chef de l'Etat)	
...	Nom	...	
FDS	Personnel	...	
	Budget	...	
	Armement	(principalement)...	
Diplomatie	Dans le pays de l'analyste et le pays de l'OP ou de la coopération	Ambassadeur ... Attaché de Defense: ...	

#### b. Points d'attention stratégique les plus importants

- (Résumé de l'importance stratégique du pays étudié)
- (Principaux problèmes de sécurité du pays)
- (Objectifs stratégiques explicites du pays)
- (Objectifs stratégiques concordants du pays de l'analyste)
- (Participations d'autres nations à l'OP ou à des programmes importants de coopération)
- ...

#### c. Relation avec le pays de l'analyste

- (Accords bilatéraux ou participations communes en multilatéral)
- (Activités principales)
- ...



## ANNEXE K: NOTE D'ENTREVUE STRATEGIQUE

### 1. GÉNÉRALITÉS

Une **note d'entrevue** est un résumé synoptique des aspects stratégiques de sujets qui sont traités durant les audiences.

Le document reprend une rapide description des sujets à discuter (repris à l'agenda, à attendre ou à mettre sur le tapis), ainsi que des recommandations quant aux points de vue à adopter.

Il sert d'aide-mémoire à côté du profil stratégique, qui est systématiquement repris en annexe.

Lorsque l'autorité possède une connaissance préalable suffisante du pays, un document limité à quelques points spécifiques peut suffire.

### 2. CONTENU ET FORME

Il n'existe pas de format standardisé pour une note d'entrevue, la plupart des autorités émettent le souhait de disposer de documents courts et 'ad hoc' à l'occasion de leurs visites de travail.

Les points à discuter sont repris dans un agenda convenu à l'avance, l'analyste peut vouloir y ajouter quelques points propres.

Chaque point fait l'objet d'un paragraphe spécifique dans la note d'entrevue. Chaque paragraphe reprend une synthèse du problème (dans laquelle l'autorité peut puiser pour son argumentaire), ainsi qu'un tableau avec les positions nationales à adopter.

Pour les négociations plus longues, pour des sujets plus complexes ou pour les visiteurs dont le pays d'origine est moins connu, l'analyste composera un dossier 'ad hoc' reprenant également une fiche pays (et si nécessaire même un dossier pays), ainsi que des annexes permettant le traitement en profondeur des sujets à discuter.



## ANNEXE L: FICHE STRATEGIQUE PAYS

### 1. GÉNÉRALITÉS

La fiche stratégique pays reprend un résumé de l'image stratégique, avec les principales recommandations énoncées à l'aide de la MSAS.

Il s'agit du document le plus utilisé pour répondre aux questions sur l'analyse stratégique. Cette fiche doit permettre à une autorité nationale de prendre une décision sur un aspect du dossier en ayant suffisamment de connaissance stratégique de la question.

Le document (sans les annexes) ne contient que quelques pages et est établi par un analyste de la cellule stratégique.

Les annexes rédigées par d'autres autorités sont reprises *in extenso*, afin d'être connues par les autorités nationales. Le contenu de cette fiche pays servira de fil rouge lorsque l'analyste présente un exposé sur l'image stratégique d'un pays.

### 2. CONTENU ET FORME

- a. **Profil stratégique du pays** (Annexe J)
- b. **Généralités**
  - Brève introduction sur l'image stratégique du pays
  - Description des objectifs stratégiques du pays (explicites, implicites et supposés)
  - Description des objectifs stratégiques des FDS (explicites, implicites et supposés) et, si nécessaires, des autres factions impliquées dans le conflit
  - Description des éléments stratégiques de l'OP ou de la coopération
  - Recommandations au regard d'une (éventuelle) coopération ou participation à l'OP.
- b. **Cadre géographique** : résumé des principaux indicateurs
- c. **Cadre économique** : résumé des principaux indicateurs
- d. **Cadre sociologique** : résumé des principaux indicateurs
- e. **Cadre historique** : résumé des principaux indicateurs
- f. **Cadre politique** : résumé des principaux indicateurs
- g. **Cadre sécuritaire** : résumé des principaux indicateurs
- h. **Ann** : Analyse de sécurité du service de renseignement (si d'application)
- i. **Ann** : Fiches pays et apport d'autres départements (si d'application)
- j. **Ann** : Accords bilatéraux et programmes de coopération (si d'application)
- k. **Ann**: ...

Il convient de remarquer que:

- Lorsque des données sont disponibles dans une annexe, elles NE doivent PAS être reprises *in extenso* dans les différents cadres (y faire référence suffit).
- Lorsqu'un diplomate (ou un attaché) est accrédité pour le pays concerné, il est en principe à même de fournir les informations pour les différents cadres, ainsi que sa vision sur les objectifs stratégiques et les aspects stratégiques de l'OP ou de la coopération. L'analyste pourra dans ce cas se contenter de la compléter par un résumé des points repris en généralités (point b), son apport personnel se situant essentiellement à la fourniture d'une analyse globale des objectifs stratégiques nationaux et de leur mise œuvre dans le cadre de l'OP ou de la coopération. Une divergence de vue concernant l'image stratégique est néanmoins possible entre l'analyste et un diplomate civil ou militaire vivant sur place, l'un ayant une vision de l'intérieur et l'autre de l'extérieur. Dans ce cas, les deux points de vue peuvent être repris dans le dossier.
- Dans le cas d'utilisation de ce dossier comme préparation à des négociations entre délégations, il est complété par des données telles que la composition des délégations, l'agenda des réunions, les propositions mutuelles de programmes de coopération...





## ANNEXE M: ETUDE STRATEGIQUE D'UN PAYS

### 1. GÉNÉRALITÉS

Une étude stratégique de pays est une reproduction détaillée de l'image stratégique contenant une description plus approfondie de l'analyse.

Il s'agit d'un document étendu comportant plusieurs dizaines de pages reflétant fidèlement les indicateurs (avec une description détaillée des informations) et l'image stratégique, ainsi que les sources ayant été retenues.

Elle n'est qu'exceptionnellement transmise aux autorités (par exemple à l'occasion d'un déplacement sur place de longue durée comprenant plusieurs négociations), mais sert surtout pour la remise et l'archivage de base de données ou de dossiers d'étude d'une région ou d'un pays important au point de vue stratégique.

### 2. CONTENU ET FORME

Les rubriques de ce document sont les mêmes que celles d'une fiche pays, mais les indicateurs des différents cadres y sont décrits et illustrés de façon détaillée, en reprenant systématiquement la source retenue. La forme est comparable à celle d'un travail de fin d'étude du niveau 'Master'.

Les données des différentes annexes (analyse de sécurité service de renseignement, fiches pays d'autres départements..) sont retravaillées par l'analyste dans son document, les annexes elles-mêmes étant uniquement mentionnées en notes infrapaginales, comme d'autres sources d'information.

Il est à remarquer que ce dossier peut également être complété par un exposé substantiel de la part de l'analyste. Cette présentation ne se fera qu'exceptionnellement et sera accompagnée de la distribution de l'étude stratégique en tant que documentation.