



ARMÉE DE L'AIR

# PLAN DE VOL

ENSEMBLE, VAINCRE ET PROTÉGER PAR LES AIRS

PLAN DE VOL, NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE de l'Armée de l'air, structure l'action pour les années à venir. Il est orienté par la vision du général d'armée aérienne Philippe Lavigne et prend en compte les attentes des aviateurs. Présentation.

Par le **capitaine (r) Pauline Duffour, Anne-Charlotte Bedino** et le **lieutenant Lise Moricet**





# « N

otre Plan de vol s'inscrit dans une nouvelle dynamique et fixe le sens des transformations à réaliser dans les prochaines années pour que l'Armée de l'air conserve toujours un temps d'avance,

demeure au rendez-vous des opérations et à la hauteur des enjeux de défense de la France. » C'est par ces mots que le général d'armée aérienne Philippe Lavigne, chef d'état-major de l'Armée de l'air (CEMAA), a annoncé son intention aux grands commandeurs et aux commandants des 21 bases aériennes métropolitaines. C'était le 15 octobre 2018, sur le site de Balard à Paris.

À la tête de l'Armée de l'air depuis le 31 août 2018, le général d'armée aérienne Philippe Lavigne a conçu un nouveau plan stratégique pour les 47 000 aviateurs. Baptisé *Plan de vol*, il a été dévoilé officiellement le 29 novembre 2018 lors du colloque annuel de l'Armée de l'air.

Ce nouveau plan stratégique s'inscrit dans la continuité logique des précédents plans du général Denis Mercier et du général André Lanata.

Il s'agit de guider une armée de l'air en pleine mutation dans un contexte aux enjeux politiques et sociétaux toujours plus complexes.

Pour garantir le succès des opérations et assurer à la France une position forte sur la scène internationale, l'Armée de l'air assure ses missions permanentes avec réactivité et efficacité. Protéger par les airs et l'emporter au combat exige de l'Armée de l'air qu'elle soit particulièrement attentive au maintien de la supériorité aérienne aujourd'hui contestée.

Il est également essentiel d'assurer la surveillance et la protection de l'espace aérien national, dans un contexte de densification des activités des drones: chaque jour 12 000 aéronefs transitent dans le ciel français. Cette

évolution nécessite de revisiter l'action aérienne de l'État, afin de préciser le rôle de l'Armée de l'air dans la gestion et la coordination des moyens aériens de l'État.

L'Armée de l'air se tient prête en permanence sur ses bases aériennes pour assurer des missions

## Garantir la supériorité aérienne



## « Infléchir la trajectoire de l'Armée de l'air et accompagner la remontée en puissance de nos forces »

© H. Bonnet / Armée de l'air

d'intervention et de projection, dans des contextes très variés allant de l'humanitaire à la pénétration face à une menace adverse dense.

Il y a un an déjà, la Revue stratégique de défense et de sécurité nationale (RSDSN), préfacée par le président de la République, soulignait combien le contexte stratégique se dégradait rapidement et de façon durable, rappelant notamment la persistance de menaces non étatiques et la résurgence de la logique d'État puissance.

Elle rappelait les nouvelles formes de conflictualité, que ce soit par le durcissement et la prolifération des menaces ou la contestation des espaces communs, comme les espaces aérien et exo-atmosphérique. Elle soulignait comment les fonctions stratégiques – Dissuasion, Protection, Connaissance et anticipation, Intervention, Prévention,

auxquelles l'armée de l'air contribue – devaient être consolidées. Elle insistait enfin sur la nécessité d'un modèle complet et équilibré devant s'appuyer sur des coopérations maîtrisées et des aptitudes militaires à renforcer, parmi lesquelles celle de « renseigner et commander », « d'entrer en premier », « combattre et durer », « soutenir et durer ».

Votée en juillet 2018, la loi de programmation militaire (LPM) 2019-2025 entérine la reprise d'un effort de défense, rompant avec les années de diminution des budgets et des formats. Cette LPM met en outre l'accent sur la modernisation des équipements, la défense de l'Europe, l'innovation, sans oublier les personnels, auxquels le Plan famille est destiné.

« Cette nouvelle loi de programmation militaire nous permet de moderniser l'Armée de l'air de manière très pratique,

29 novembre 2018, le CEMAA lance son Plan de vol à l'École militaire.

### POURQUOI UN PLAN DE VOL ?

Toute action doit être au service d'une finalité. La stratégie consiste à définir les voies et moyens pour l'atteindre. Ainsi, il convient, pour toute organisation, de préciser à chacun – quelle que soit sa fonction – la direction à suivre. Il importe aussi de savoir l'actualiser lorsque les conditions l'exigent. L'action de l'Armée de l'air s'inscrit dans le cadre global de l'action des armées, elles-mêmes au service de l'action de la France. Le contexte international évoluant rapidement, la LPM 2019-2025 marquant une nouvelle dynamique et l'Armée de l'air ayant changé de chef à l'été, la nécessité s'imposait de préciser la direction, celle des objectifs stratégiques, et les moyens – ou projets – pour y parvenir. C'est la raison d'être de ce plan stratégique, *Plan de vol*, du général Philippe Lavigne, CEMAA.

Consultez la vidéo





**MAINTENIR  
UNE ARMÉE DE L'AIR PUISSANTE**  
Assurer à la France une position forte sur la scène internationale

**GARANTIR  
LA SUPÉRIORITÉ AÉRIENNE**  
Permettre la liberté d'action des forces militaires

## OBJECTIFS STRATÉGIQUES

**CONSERVER  
UN TEMPS D'AVANCE**  
Anticiper les menaces futures, stimuler l'innovation

**CULTIVER LA FORCE MORALE  
& LIBÉRER LES ÉNERGIES**  
S'appuyer sur des aviateurs engagés  
et des organisations décloisonnées

souligne le général Lavigne. *Nous ne sommes plus à l'heure des études de développement, nous vivons aujourd'hui un effet de modernisation bien réel et très important.*»

S'appuyant sur un fait aérien militaire désormais centenaire et intrinsèquement innovant, qui a conduit à de fulgurantes évolutions technologiques et à une profonde transformation de la stratégie militaire, le *Plan de vol* du CEMAA définit les objectifs stratégiques. Il s'appuie également sur les attentes exprimées par les aviateurs, qui en sont les principaux acteurs. Il apporte de la cohérence à de nombreux projets organisés en axes majeurs.

### FIXER UN CAP

*Plan de vol* intègre quatre objectifs stratégiques préalablement fixés par le CEMAA : maintenir une armée de l'air puissante pour assurer à la France une position de premier plan sur la scène internationale ; garantir la supériorité aérienne, pour permettre la liberté d'action des forces militaires ; conserver un temps d'avance en anticipant les menaces futures et en stimulant l'innovation ; cultiver la force morale et libérer les énergies, en s'appuyant sur des aviateurs engagés et des organisations décloisonnées.

Ce dernier objectif a d'ailleurs été le point de départ du projet. La prise en compte des aspirations des aviateurs a, en effet, été une priorité de l'état-major de l'Armée de l'air, qui a souhaité les associer pleinement aux travaux. Dès janvier 2018, le Costrat (Comité Stratégique de l'Armée

## UNE ARMÉE DE L'AIR PUISSANTE

Pour garantir le succès des opérations militaires dans les airs et l'espace, l'Armée de l'air doit conserver l'avantage en opération.

**L**es opérations sont au cœur du plan stratégique car elles donnent du sens à la mission de l'Armée de l'air et constituent la finalité de son action. Chaque aviateur contribue à son niveau à la mission aérienne de façon déterminante.

La puissance de notre armée repose sur un commandement des opérations aériennes robuste. Au cœur des priorités de l'Armée de l'air pour les années à venir, le projet de CORE JFAC (*Core Joint Air Force Component*) renforcera et pérennisera ces capacités de commandement et de contrôle (C2).

En matière de dissuasion, les capacités de l'Armée de l'air reposent sur le Rafale et bénéficient de l'arrivée récente du Phénix, nouvel avion de ravitaillement et de transport stratégique, qui lui assure une allonge démultipliée.

L'Armée de l'air se tient prête en permanence à assurer ses missions d'intervention et de projection. Son action s'appuie également sur ses commandos au sol et ses forces spéciales Air qui contribuent directement à l'efficacité des opérations aériennes.

Enfin, la qualité de la préparation opérationnelle des aviateurs est essentielle : l'arrivée récemment des avions de formation PC-21 et l'accès accru à la simulation dans la formation des équipages, incarnée par le projet DMOC (*Distributed Mission Operations Center*), permettront aux aviateurs d'être à la hauteur pour faire face aux nouvelles menaces. ■

### DES MISSIONS ASSURÉES EN PERMANENCE :

- Maîtrise du domaine aérien et spatial
- Dissuasion nucléaire
- Intervention

### EFFORT SUR :

- Supériorité aérienne
- Commandement et conduite des opérations
- Préparation opérationnelle





UNE ARMÉE DE L'AIR

## AUDACIEUSE

Le succès des missions repose avant tout sur le savoir-faire précieux d'hommes et de femmes experts de leur milieu. Les aviateurs constituent ainsi la pierre angulaire de l'Armée de l'air et le moteur du *Plan de vol*.

Experts chacun dans leur domaine, les aviateurs bénéficient depuis la rentrée 2018 d'une nouvelle politique de ressources humaines, la DRHAA.4.0, mise en place par la direction des ressources humaines de l'Armée de l'air (DRHAA). Il s'agit de placer les compétences au cœur d'une politique de ressources humaines renouvelée et moderne, en offrant à chaque aviateur une progression professionnelle dynamique. Ce dernier est invité à être pleinement acteur de son parcours, grâce à une gestion plus transparente et plus individualisée valorisant davantage les savoir-faire capitalisés.

Les projets de ville numérique, de *Smart School* et le lancement du passeport numérique Épervier sont quelques illustrations de cette volonté de libérer les énergies. Le *Plan de vol* entend également cultiver l'ADN de l'aviateur, sa force morale et son éthique militaire. Au côté des valeurs de respect, d'intégrité, sens du service et excellence, qui caractérisent le comportement de l'aviateur, il définit les qualités qui font son identité : agilité, précision, audace et passion.

Enfin, pour donner un nouveau souffle aux aviateurs, l'Armée de l'air revisite ses processus pour mettre en œuvre davantage de subsidiarité. Le *Plan de vol* veut pouvoir s'appuyer sur le sens du commandement des aviateurs en redonnant des leviers aux cadres, notamment par un rapprochement des soutiens aux forces. L'aviateur devient un « intrapreneur », responsabilisé et encouragé à exprimer et faire valoir ses talents. ■

## DRHAA 4.0:

- Talents et compétences
- Parcours dynamiques

## AVIATEURS:

- Identité militaire et ADN singulier
- Responsabilité et subsidiarité



© M. Buis / Armée de l'air



© M. Buis / Armée de l'air

## ADN DE L'AVIATEUR

Les aviateurs, attachés à leurs valeurs connues sous l'acronyme de RISE (Respect, Intégrité, sens du Service et Excellence) ont par ailleurs souhaité que leur identité soit réaffirmée. Elle est faite d'Agilité, de Précision, d'Audace et de Passion. Cette singularité et cette fierté seront au cœur de l'ensemble du *Plan de vol* et de chacun de ses projets.

AGILITÉ

PRÉCISION

AUDACE

PASSION

de l'air réunissant le CEMAA et tous ses grands subordonnés) lance les premières réflexions et acte la constitution d'un groupe de travail piloté par la Cellule Analyse du Major général de l'Armée de l'air (CAM). Au printemps 2018, les commandants de toutes les bases de métropole et d'outre-mer ont ainsi été sollicités pour réfléchir ensemble aux défis de l'Armée de l'air aujourd'hui, tout en s'interrogeant sur ce qui fonde son identité et sa raison d'être. Poursuivant la volonté de faire participer le plus grand nombre à ce bilan, une deuxième phase s'est déroulée sur les bases, antennes et emprises de l'Armée de l'air. « Avec l'aide de l'Agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE), nous avons proposé aux commandants des bases de réunir tous leurs personnels afin de les amener à réfléchir, entre autres, à l'ADN de l'aviateur », indique le colonel Géraud Laborie, alors en poste à la CAM.

Sur les bases aériennes, le commandement de niveau intermédiaire (officiers, sous-officiers), sur lequel repose la capacité opérationnelle de l'Armée de l'air, a ainsi contribué aux réflexions. Des tables rondes ont été organisées afin de « prendre le pouls » des aviateurs français, pour reprendre une expression du CEMAA.

La base aérienne 709 de Cognac en est un exemple: « Chaque aviateur apporte sa pierre à l'édifice. De la plus basse à la plus haute. C'est primordial pour une construction solide », indique le colonel Vincent Coste, ancien commandant de la base aérienne de Cognac. Une dizaine de militaires du rang, sous-officiers et officiers volontaires ont participé à des sessions de travail pendant trois jours. Valoriser le capital humain et se projeter dans un avenir à long terme restent leurs priorités. « Il faut voir bien au-delà de 2025. La base aérienne charentaise fait face à deux gros enjeux d'avenir, avec la montée en puissance du

## Libérer les énergies



Reaper et des Pilatus PC-21, qui engendrent à leur tour des enjeux humains et d'infrastructure.» En effet, dès mai 2019, les premiers élèves intégreront le nouveau cursus de formation des équipages, tandis que la capacité drone Reaper doublera d'ici 2030.

Dans le même esprit, sur la base aérienne 942 de Lyon, des groupes de travail d'une demi-journée ont été conduits par le colonel Arnaud Bourguignon, commandant la base lyonnaise. Civils et militaires de tous grades, servant au sein de l'Armée de l'air ou dans d'autres services comme la DIRISI (Direction interarmées des réseaux d'infrastructure des systèmes d'information de la Défense) ou encore le GSBDD (groupement de soutien de base de Défense, sous tutelle du service du commissariat des armées), ont ainsi été consultés. « Il est essentiel à mon sens d'associer à notre démarche les aviateurs qui évoluent hors de l'Armée de l'air, qui sont souvent en recherche de l'identité propre à l'aviateur. » Un travail constructif a permis de dégager des problématiques stratégiques comme le

## Conserver un temps d'avance

recrutement ou le rayonnement, qu'il faudra désormais adapter au niveau local.

Parallèlement, le conseil de la fonction militaire de l'Armée de l'air (CFM Air) a participé au projet. Le CFM Air rassemble un échantillon du personnel militaire de toutes les catégories, employé sur les bases aériennes ou hors du domaine fonctionnel air. « Le CFM Air est une instance consultative », précise le sergent-chef Tomasz, membre du CFM Air. « Le CEMAA a été très attentif aux retours du terrain dans la phase d'élaboration du Plan de vol. » Les sujets abordés lors des sessions ordinaires

reflètent les préoccupations des aviateurs. Fort de sa participation aux différentes commissions de mutation ou d'avancement de carrière, le sergent-chef Tomasz pense « que ce nouveau plan stratégique est tourné vers l'avenir. Les quatre axes de ce plan nous montrent que l'Armée de l'air va continuer à évoluer, innover et s'adapter aux nouveaux défis. Proposer aux aviateurs des parcours de carrière dynamiques permettra certainement de fidéliser le personnel et ainsi créer un climat propice à un encadrement de qualité. »



© Armée de l'air

Exemple d'une mission interalliée. L'agilité repose sur une équipe soudée et un travail collaboratif garant de la réussite de la mission.



© H. Bonnet / Armée de l'air

## UNE ARMÉE DE L'AIR AGILE

Afin d'assurer le succès des missions, l'Armée de l'air doit être en mesure d'anticiper les défis futurs et de préparer l'avenir.

**P**our conserver un temps d'avance, l'Armée de l'air veille à anticiper les menaces futures et porte une réflexion sur les combats de demain, indispensable à la définition de nos futures capacités. Fortement engagée dans les nouveaux champs de conflictualité, où l'approche « multi-domaine » des opérations aériennes constitue un gage d'efficacité, notre supériorité opérationnelle doit être facilitée par un haut niveau d'adaptabilité et une aptitude à la captation de toute opportunité. En cela, la création récente de l'Agence de l'Innovation de la Défense apportera une aide considérable, notamment dans le cadre de la validation de concepts à l'aide de démonstrateurs.

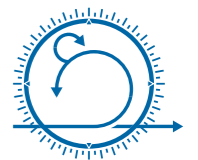
Le développement de capacités d'entrée en premier et de lutte contre le déni d'accès aux espaces aériens constitue un axe d'effort essentiel pour l'Armée de l'air afin que soit toujours garantie la liberté d'action.

Tout en assurant l'entrée en service de nombreux systèmes indispensables aux succès opérationnels à venir, les aviateurs préparent dès à présent des enjeux de moyen terme en exploitant les potentialités de la connectivité, de la capitalisation des données (Big Data) et de leur traitement, en s'appuyant sur l'intelligence artificielle.

Ainsi, les réflexions menées sur le combat connecté constituent la première brique du système de combat aérien du futur (SCAF), qui optimisera l'emploi de l'arme aérienne grâce à la mise en réseau des différents capteurs et effecteurs du champ de bataille.

L'Armée de l'air s'inscrit pleinement dans la dynamique d'innovation portée par le plus haut niveau de l'État et déclinée par le ministère des Armées : le projet Air Innov' 2022 favorise l'émergence d'un esprit d'innovation chez chaque aviateur, en changeant les mentalités et en valorisant les initiatives. ■

- Anticipation des menaces futures
- Innovation
- Modernisation des outils de combat
- Big data, intelligence artificielle et connectivité
- Organisations décloisonnées





## UNE ARMÉE DE L'AIR CONNECTÉE

Agiles et innovants, les aviateurs sont aussi naturellement connectés à leur environnement et ouverts au monde qui les entoure. Ils fédèrent leurs énergies au profit du collectif et sont moteurs de la défense en Europe.

**L**eur engagement sans faille au service de leurs concitoyens fait des aviateurs des acteurs majeurs du lien armées nation.

Au contact permanent de notre société, les aviateurs préparent l'avenir en partageant leur passion et leur engagement citoyen avec la jeunesse: chaque année, l'Armée de l'air accueille près de 235 000 jeunes, dans le cadre du programme des Cadets de la défense, du brevet d'initiation aéronautique ou encore des Cadets de l'air. Le plan Air Jeunesse est une formidable illustration de ce lien privilégié. Le CEMAA souhaite aller encore plus loin en offrant à un nombre toujours plus important de jeunes de découvrir le monde de l'aéronautique militaire, à travers le projet d'Escadrilles Air Jeunesse.

Cette armée de l'air connectée est aussi pleinement engagée au profit des œuvres sociales et s'investit en permanence dans des actions de solidarité. Elle prend également soin des aviateurs et de leurs familles, qui constituent son plus précieux capital, en déclinant à son niveau le Plan Famille, pour mieux prendre en compte les absences opérationnelles, accompagner la mobilité et faciliter l'intégration des familles.

Sur la scène internationale, l'Armée de l'air accompagne naturellement la volonté de la France de jouer un rôle moteur en Europe, grâce à son large spectre de capacités et à sa grande expérience en opérations et dans le domaine des coopérations internationales, qui lui confèrent une grande crédibilité.

Elle établit des liens bilatéraux avec ses principaux alliés, développe l'escadron de transport franco-allemand C-130J et participe pleinement au partenariat trilatéral entre la France, les États-Unis et la Grande-Bretagne. ■

- Coopérations, rôle moteur en Europe
- Jeunesse, société civile
- Monde académique, secteur industriel
- Plan famille
- Politique mémorielle



Le général Olivier Taprest, MGAA, à l'arrivée du PC-21 dans l'Armée de l'air.

Ces travaux préliminaires ont permis de déceler les besoins et surtout les attentes des aviateurs. «*Nous avons des aviateurs toujours engagés et au rendez-vous des opérations, mais parfois en difficulté par manque de moyens et à cause de la complexité des organisations*», relevait le CEMAA le 15 octobre dernier.

Le général Lavigne retiendra trois idées forces: «*Une armée de l'air soudée à la cohésion renforcée. Une armée de l'air avec plus de subsidiarité et plus de place à l'innovation, notamment au niveau local. Enfin, une culture Armée de l'air permettant d'affirmer davantage son identité et son rôle de référent du domaine aérospatial.*»

### LE PLAN DE VOL

L'aboutissement d'une volonté stratégique corrélée aux attentes des aviateurs est ainsi synthétisée par le général Philippe Lavigne: «*Pour vaincre et protéger ensemble par les airs, je veux une armée de l'air*



Chaque année, l'Armée de l'air parraine 3 700 élèves préparant le brevet d'initiation aéronautique.

puissante, audacieuse, agile et connectée». Tels sont les axes du plan concrétisés par des projets structurants à l'horizon 2019-2025. Toutefois, la réflexion est allée au-delà de cette période pour définir les grands traits de l'Armée de l'air de 2030-2040.

Le premier repose sur une armée de l'air puissante qui permettra de garantir la crédibilité des missions permanentes (dissuasion nucléaire, protection, action de l'État en l'air, intervention et mobilité) et de conserver notre souveraineté dans les espaces aérien et exo-atmosphérique.

L'audace, deuxième axe, fait directement référence aux aviateurs qui ont cette qualité dans leurs gènes. L'Armée de l'air valorisera ainsi son capital humain et veillera à l'épanouissement des aviateurs et de leurs familles. Une politique des ressources humaines rénovée placera les compétences de chacun au cœur des parcours afin d'offrir une progression professionnelle dynamique.

Son agilité permet à l'aviateur d'anticiper les menaces, favoriser l'innovation et exploiter les potentialités de la connectivité. Elle contribuera à décloisonner les structures et mieux intégrer les possibilités offertes par la transformation numérique, l'usage de l'intelligence artificielle ou encore le Big Data.

Enfin, connectée à son environnement, l'Armée de l'air renforcera ses coopérations en Europe et à l'international, avec la société civile, le monde académique ou encore l'industrie. Elle poursuivra ses efforts et actions à destination de la jeunesse et valorisera sa politique mémorielle. Pour répondre à l'ensemble de ces enjeux, le CEMAA souhaite que la concrétisation de chacun des axes soit empreinte d'une dynamique de cohésion, d'une identité de l'aviateur renforcée et d'un sens réaffirmé de la mission. ■



### INTERVIEW

#### COLONEL DOMINIQUE TARDIF

Chief de la cellule d'analyse du major général de l'Armée de l'air (MGAA)

#### Quel est le rôle de la cellule d'analyse du MGAA ?

Avec Anne-Charlotte Bedino, experte des questions parlementaires, nous apportons une vision synthétique et politico-militaire sur différents dossiers de défense traités par l'état-major de l'Armée de l'air. Cette cellule a un rôle transverse et traite de sujets variés et structurants comme la défense de l'Europe, l'espace ou le pilotage du projet Orion chargé d'établir une politique globale propre à la population des pilotes de l'Armée de l'air. Elle est également chargée d'organiser et d'assurer le suivi des comités stratégiques (Costrat) présidés par le CEMAA, en lien étroit avec son cabinet.

#### Quelle est votre implication dans ce nouveau plan stratégique ?

Mandatée en janvier 2018 par le général de corps aérien Olivier Taprest, MGAA, la cellule a d'abord effectué un travail indispensable consistant à prendre le pouls des aviateurs sur les bases aériennes et les théâtres d'opérations. Cela a permis de mener une analyse précise de leurs difficultés et de leurs attentes. Ainsi, *Plan de vol*, orienté par la vision stratégique du CEMAA, est pleinement enraciné dans la réalité du terrain.

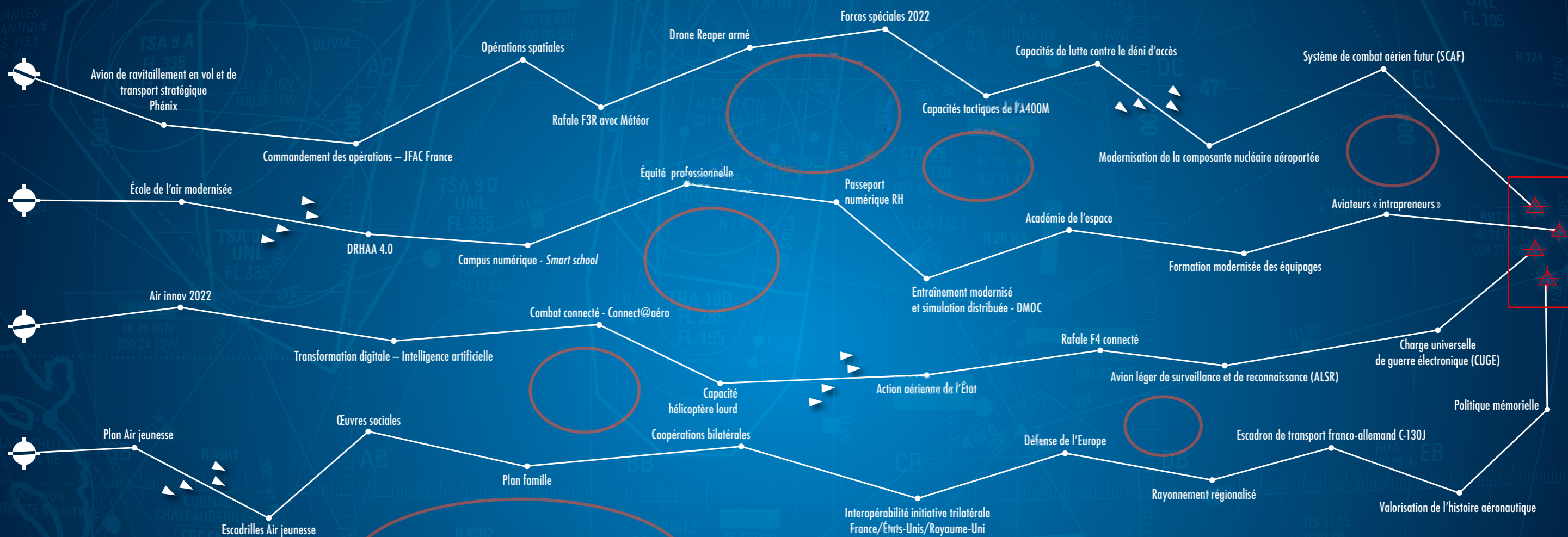
#### L'avenir de Plan de vol ?

Bien que les projets structurants s'inscrivent dans la temporalité de la LPM, soit 2019-2025, ils visent une échéance plus lointaine. La réflexion ne s'est pas limitée à cette période, mais a contribué à développer une vision à un horizon 2030-2040. La capacité à anticiper les menaces à venir et à pressentir la nature des conflits de demain doit être entretenue en permanence. Pour autant, certains projets sont déjà en cours ou sur le point de démarrer et des aviateurs sont actuellement impliqués dans le processus; je pense au projet DRHAA 4.0, à l'arrivée du Phénix ou encore à la rénovation du statut de l'École de l'air, qui interviendra le 1<sup>er</sup> janvier 2019.



# POUR UNE ARMÉE DE L'AIR PUISSANTE, AUDACIEUSE, AGILE ET CONNECTÉE

## DES PROJETS STRUCTURANTS 2019-2025



Chaque mois nous vous proposerons un focus sur les projets dans le magazine.