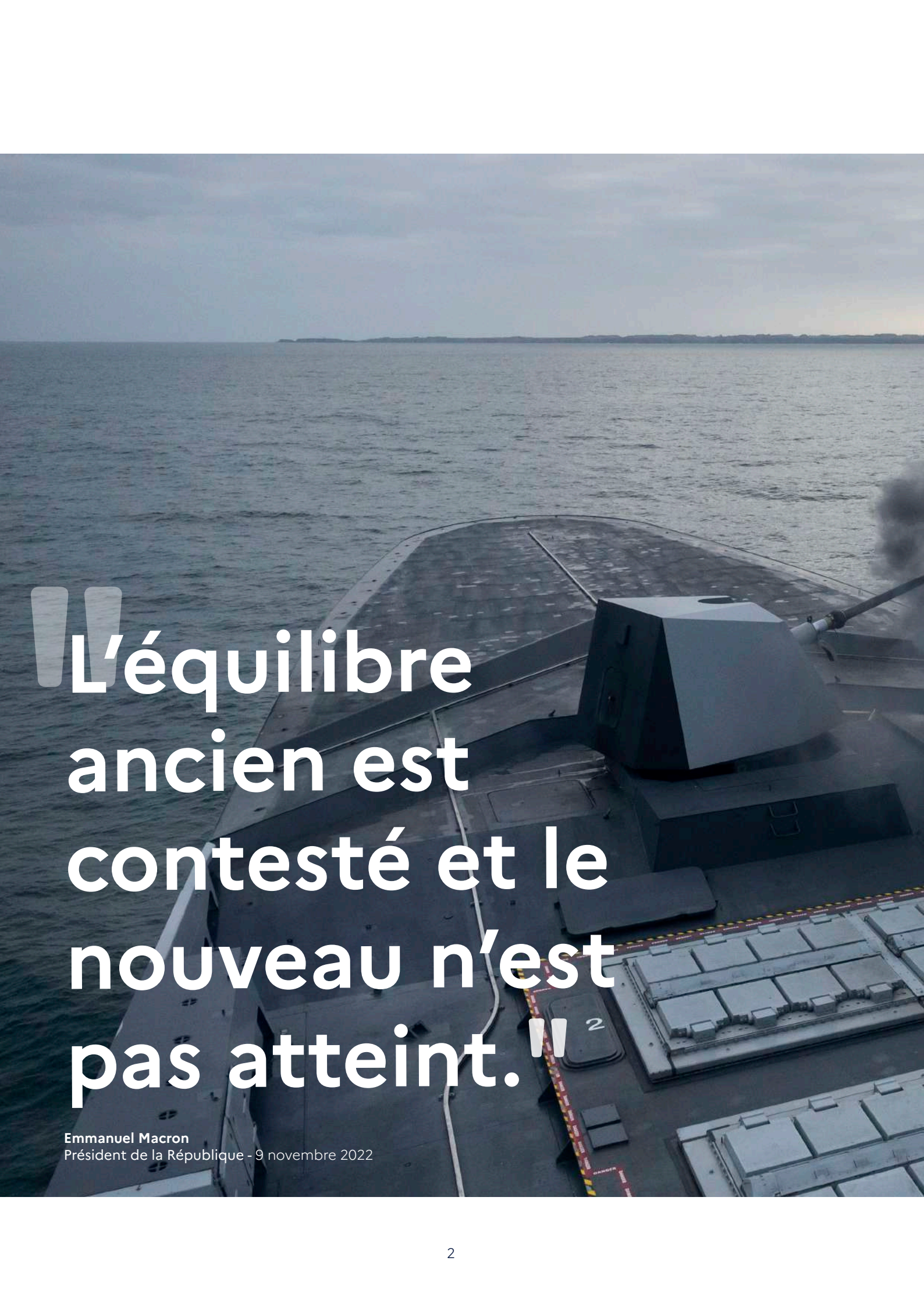


**MERCATOR**  
ACCÉLÉRATION

# RECALAGE DE LA NAVIGATION





« L'équilibre  
ancien est  
contesté et le  
nouveau n'est  
pas atteint. »

Emmanuel Macron  
Président de la République - 9 novembre 2022



# UN CONTEXTE GÉOSTRATÉGIQUE INSTABLE

## LA CONFIRMATION DES INTUITIONS DE MERCATOR ACCÉLÉRATION 21

L'offensive russe en Ukraine est une manifestation de **l'accélération du délitement de l'ordre international** et de l'imprévisibilité liée à la multiplication des crises et des foyers de tensions.

Cette guerre confirme l'importance de l'OTAN et des alliances et le **rôle fondamental de la dissuasion nucléaire**. Dans un contexte incertain, elle restera la clé de voûte des systèmes de défense des Etats dotés de l'arme nucléaire. Dans un contexte de **réarmement naval massif** et face aux ambitions débridées des puissances, seuls la détermination, le professionnalisme et l'aptitude à opérer en coalition contribuent à réduire le risque d'un affrontement majeur. Subsiste la possibilité d'un dérapage, intentionnel ou non, susceptible de faire glisser instantanément vers un combat naval violent, fulgurant, décisif.

**Nous, marins, évoluons d'ores et déjà dans un espace de plus en plus contesté.** Comme le cyberspace et l'espace exo-atmosphérique, la mer est un des « espaces communs », ces espaces partagés où un large champ d'actions est possible pour nos compétiteurs. **Or les espaces maritimes, les flux et les infrastructures stratégiques sont essentiels pour la France. Il faut être en mesure de les protéger.**

À ces menaces s'ajoutent également d'autres enjeux plus globaux. Les trafics illicites ont un impact croissant sur nos sociétés. Le dérèglement climatique et les atteintes à la biodiversité fragilisent le contexte géopolitique. Les événements météorologiques violents et la prédation sur les ressources halieutiques nécessiteront de **soutenir davantage les populations.**

C'est à chacun de ces défis pressants que le plan Mercator 2023 a l'ambition de répondre.





# LA FINALITÉ DE NOTRE ACTION

C'est cette Marine  
qui aura l'initiative  
et l'avantage  
dans les combats  
d'aujourd'hui  
et de demain.

## « GAGNER LES COMBATS D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN »

L'intention du plan MERCATOR 2018, mise à jour dans le plan MERCATOR ACCÉLÉRATION 2021, reste tout à fait d'actualité. L'action des marins au quotidien le démontre. L'évolution du contexte impose de donner une nouvelle impulsion à ce plan, sous la forme d'une ambition renouvelée. Il s'agit de « recalibrer la navigation ».

Ce recalibrage est rendu nécessaire par le durcissement des conditions d'exécution de nos missions en mer, à terre ou dans les airs, caractérisé par :

- **L'incertitude**, marque fondamentale du cycle stratégique qui s'ouvre devant nous. L'imprévu devient la règle et c'est à cela qu'il faut s'adapter.
- **La nécessité de concilier temps court et temps long**. Plusieurs années, voire des décennies, sont nécessaires pour concevoir et construire un navire, et pour former l'équipage qui va l'armer. L'impératif du temps court nous oblige à accélérer ces cycles.
- **La perspective du combat naval**, qui impose une élévation de notre niveau d'ambition et d'exigence au quotidien.

Dans la dynamique de MERCATOR 2021, les trois axes du plan se voient structurés autour de trois projets phare : POLARIS (Marine de combat), KAIRHOS (Marine de talents) et PERSEUS (Marine en pointe).

L'objectif est de mettre à disposition du CEMA une Marine prête au combat et renforcée dans ses caractéristiques :

- **Une Marine performante**, qui tire le meilleur parti de ses talents et de ses systèmes.
- **Une Marine résiliente**, apte à durer au combat, malgré les avaries, les pertes et l'incertitude.
- **Une Marine apprenante**, dont la boucle d'innovation est raccourcie et en lien direct avec l'action du terrain.

# LA BOUSSOLE DE MERCATOR 2023

« Plus que jamais, prêts, loin,  
longtemps en équipage »

**C'est l'engagement de chaque marin qui garantit les succès au combat.**

C'est en ce sens que MERCATOR 2023 est avant tout la marque d'un état d'esprit fait **d'autonomie, d'engagement et de combativité** où, depuis les états-majors au service des forces jusqu'aux marins, chacun se demande à son niveau : « *Que puis-je faire en équipage pour réussir la mission ?* ».

Notre quotidien est semé d'embûches et nos moyens sont comptés, c'est indéniable. Cela ne doit pas entamer notre détermination à adapter la Marine compte tenu des évolutions rapides, ni contraindre les initiatives qui cherchent à desserrer les freins du système.

La Marine est par nature constituée d'équipages, dont la réussite est avant tout collective. La boussole de MERCATOR 2023 fixe donc le cap à suivre : c'est une nouvelle impulsion qui vise à adapter collectivement nos méthodes de travail et nos organisations, pour faire collaborer les marins et rendre la Marine plus efficace face à l'urgence de la situation.



« Toute naïveté sur la réalité  
du durcissement sécuritaire  
du monde serait coupable »

**Sébastien Lecornu**  
Ministre des armées - 3 avril 2023

## UNE ACTION FOCALISÉE SUR LES OPÉRATIONS



Tout le travail de la Marine est orienté vers **la préparation et la conduite des opérations**. C'est là le sens de notre action collective. Toutes nos énergies, nos travaux, notre engagement, doivent permettre de créer les conditions pour être prêts à combattre loin, longtemps, en équipage. Notre priorité est de soutenir les initiatives de transformation, de faciliter et d'améliorer les interfaces entre les différentes organisations au sein de la Marine mais aussi avec l'extérieur, et de **donner aux marins des forces plus de leviers décisionnels**.

## EXPLOITER LE POTENTIEL DU NUMÉRIQUE



L'organisation de la Marine est boostée par les possibilités offertes par la transformation numérique et en particulier par une politique de gestion de la donnée moderne, au service de la **supériorité en opérations et de chaque marin**. Sous l'impulsion de l'Etat-major de la Marine, il s'agit d'adapter les outils et les méthodes de travail grâce à des portails de travail collaboratif et un accès facilité aux données, et ainsi permettre plus d'efficacité et de réactivité dans les travaux du quotidien.

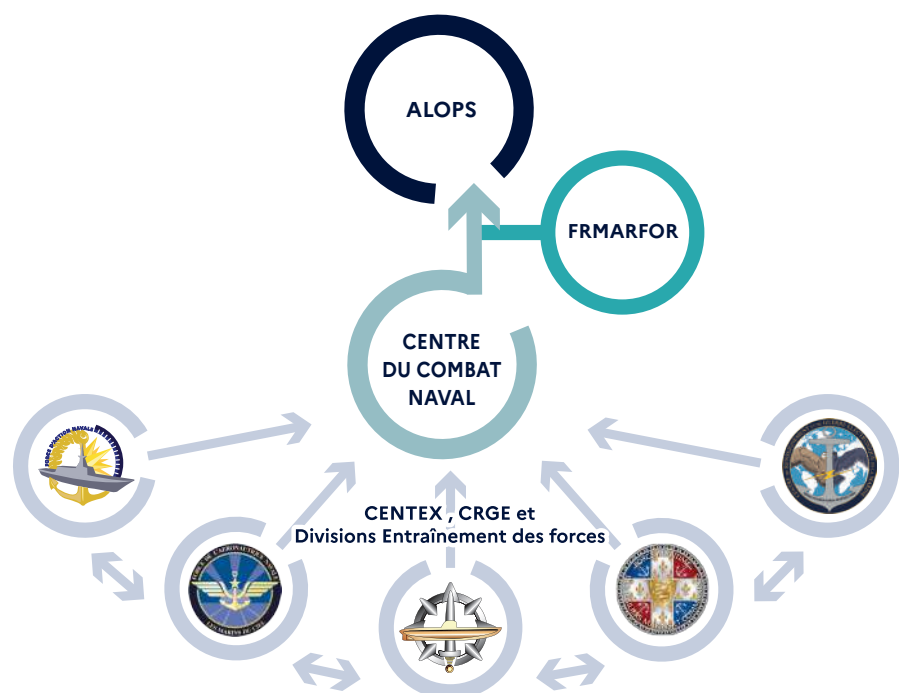
## VERS DE NOUVELLES MÉTHODES DE TRAVAIL



Les méthodes de travail des marins sont rendues plus efficaces et plus réactives en s'inspirant des principes de gestion de projet, dès que la situation s'y prête. Ce mode de fonctionnement, vise à améliorer l'efficacité des équipes, à réduire les temps de finalisation des projets et à accélérer les prises de décision. **Le commandement par intention**, qui favorise les initiatives des échelons subordonnés, est un facteur de supériorité opérationnelle qui doit être utilisé à bord comme à terre.

### Le Centre du combat naval, un exemple de projet guidé par la boussole de MERCATOR 2023

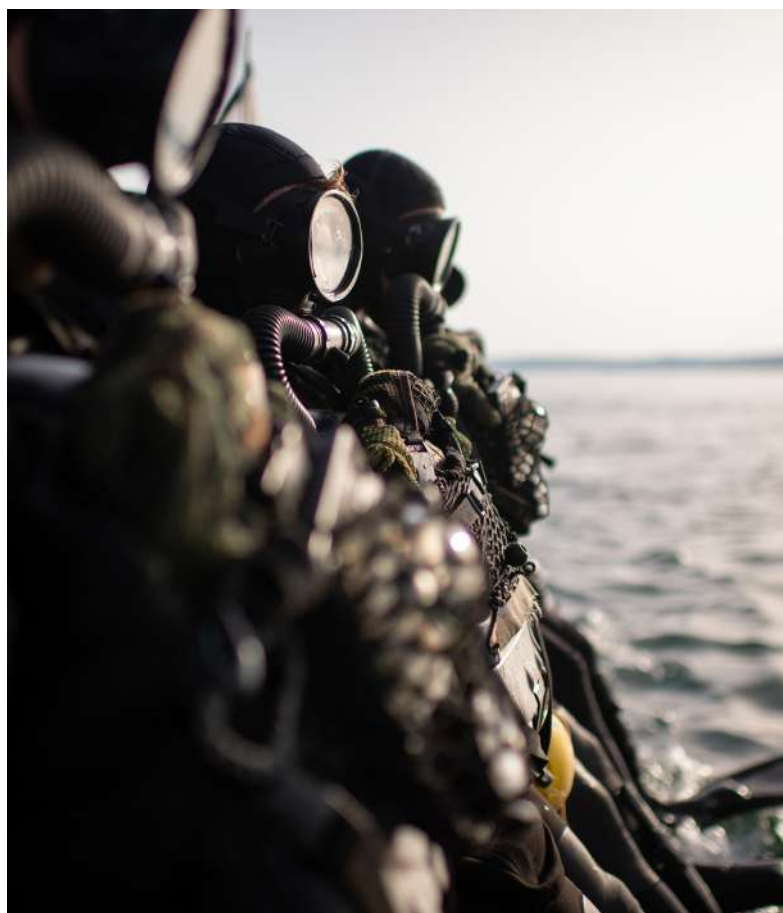
Créé à l'été 2023 et placé sous l'autorité de l'amiral en charge des opérations aéronavales (ALOPS), ce centre du combat naval vise à exploiter les savoir-faire d'excellence de chaque force organique, optimiser leur préparation opérationnelle et adapter les doctrines d'emploi, pour maintenir la préparation au combat de la Marine au plus haut niveau.





# MARINE DE COMBAT

DE NOS ENGAGEMENTS OPÉRATIONNELS DU QUOTIDIEN  
À LA PRÉPARATION DU COMBAT NAVAL DE HAUTE INTENSITÉ



## DEPUIS 2021 :

- **Des succès opérationnels** : en 2021, près de 45T de drogue ont été saisies en mer, un volume record - en 2022, plus de 5000 personnes ont été sauvées en mer par les moyens de la Marine - en février 2022, le GAN bascule en 48 heures d'une mission anti-terroriste à la réassurance des alliés en Europe - en août 2022, plusieurs équipages de la Marine sont engagés pour porter assistance à des naufragés au cours d'une tempête en Corse d'une rare violence - en 2023, pour la troisième année consécutive, des FREMM ont reçu le 'Hook'Em Award' qui récompense les unités les plus performantes en lutte anti-sous-marine.
- **Une préparation opérationnelle intensifiée** : l'exercice POLARIS 21 a marqué une rupture en matière de réalisme et d'innovation. Cette ambition a été renouvelée avec ORION 23.
- **Une Marine en première ligne face aux nouvelles menaces** : premières opérations de maîtrise des fonds marins, accélération de l'intégration multi-milieux (espaces maritime, exo-atmosphérique et cyber) & multi-champs (espaces informationnel et électromagnétique), rôle moteur dans la sécurité environnementale.
- **Une réflexion stratégique autour du retour du combat naval** : organisation de deux séminaires de guerre navale, création d'un centre de formation au renseignement de la Marine.

« Cela implique de prendre des risques, d'adapter nos modes d'action, nos matériels à l'inconfort opérationnel. »

Général d'armée Thierry Burkhard  
Chef d'état-major des armées - 3 octobre 2022





## AUJOURD'HUI :

La préparation du combat naval commence au quotidien dans chaque unité de soutien et chaque unité opérationnelle. Être combattant est un état d'esprit, patiemment forgé dans nos opérations de tous les jours, depuis la tenue de la posture de dissuasion et des alertes anti sous-marine, aux missions d'action de l'état en mer, de protection de nos approches maritimes, de lutte contre les activités illicites et contre les impacts environnementaux, qui sont au cœur d'une Marine de proximité au service de nos concitoyens. **C'est la conviction qu'il existe en toutes circonstances un chemin vers le succès et la victoire.** C'est cela qui permettra le jour venu d'affronter l'adversaire, devenu ennemi. Les grandes victoires sont des sommes de petites victoires.

Le nouveau cycle géopolitique étant caractérisé à la fois par un vaste mouvement de réarmement naval et par l'expression désinhibée des puissances en mer, nous devons **poursuivre le durcissement de notre préparation au combat.**

**Le niveau de performance requis** est élevé. Chaque unité doit maîtriser les « coins du domaine » de son système de combat, de ses senseurs et de ses armes. Chaque nautique et chaque seconde de gagnés renforcent notre supériorité tactique.

L'enjeu est de durer au combat, malgré les pannes, les avaries et éventuellement les pertes. **C'est cela la résilience dans la Marine :** maîtriser les modes dégradés pour poursuivre le combat après les premiers coups échangés.

## DEMAIN :

Les marins ont réinvesti la réflexion stratégique sur le combat naval. L'effort intellectuel dans ce domaine, en école comme au sein des forces continuera d'être encouragé. Le wargaming, jeu de simulation tactique, opératif et stratégique sera développé pour tester des modes d'action innovants et stimuler la créativité.

Pour répondre aux exigences du combat naval, les CENTEX (Centres d'expertise) vont prendre une place importante dans la préparation opérationnelle. Il s'agit de développer des centres d'excellence par force, pour capitaliser le retour d'expérience opérationnel, développer une réflexion doctrinale multi-domaines en boucle courte et surtout fixer le bon niveau d'exigence dans la performance tactique.

Ces centres auront vocation à travailler en réseau pour accroître leur efficacité et leur action sera pilotée par le futur centre du combat naval.

**MERCATOR 2023 donne le cap d'une Marine de combat, qui se concrétise dans le projet POLARIS.**



# POLARIS



## Combattre en mer face à l'incertitude



POLARIS est né de l'intuition que, dans un monde très turbulent et très incertain, notre préparation opérationnelle devait être réorganisée, repensée autour de plus de réalisme et plus d'exigence.

**POLARIS a d'abord été un exercice et est devenu la marque de fabrique d'une préparation opérationnelle renouvelée et de très haut niveau.** Son ambition porte sur tous les aspects du combat : armes, tactiques, résilience, force morale, soutien.

- 2021** : année fondatrice de cette nouvelle démarche avec POLARIS 21, exercice d'un nouveau genre. Le jeu libre et le réalisme avancé ont favorisé la réflexion, l'innovation tactique et le développement d'effets opérationnels variés.

- 2022** : la guerre en Ukraine et en mer Noire confirme le retour du combat naval de haute intensité. Quelques semaines après avoir pris part à POLARIS 21, le GAN est capable de transformer radicalement sa mission en 48 heures seulement. Les équipages sont au poste de combat.

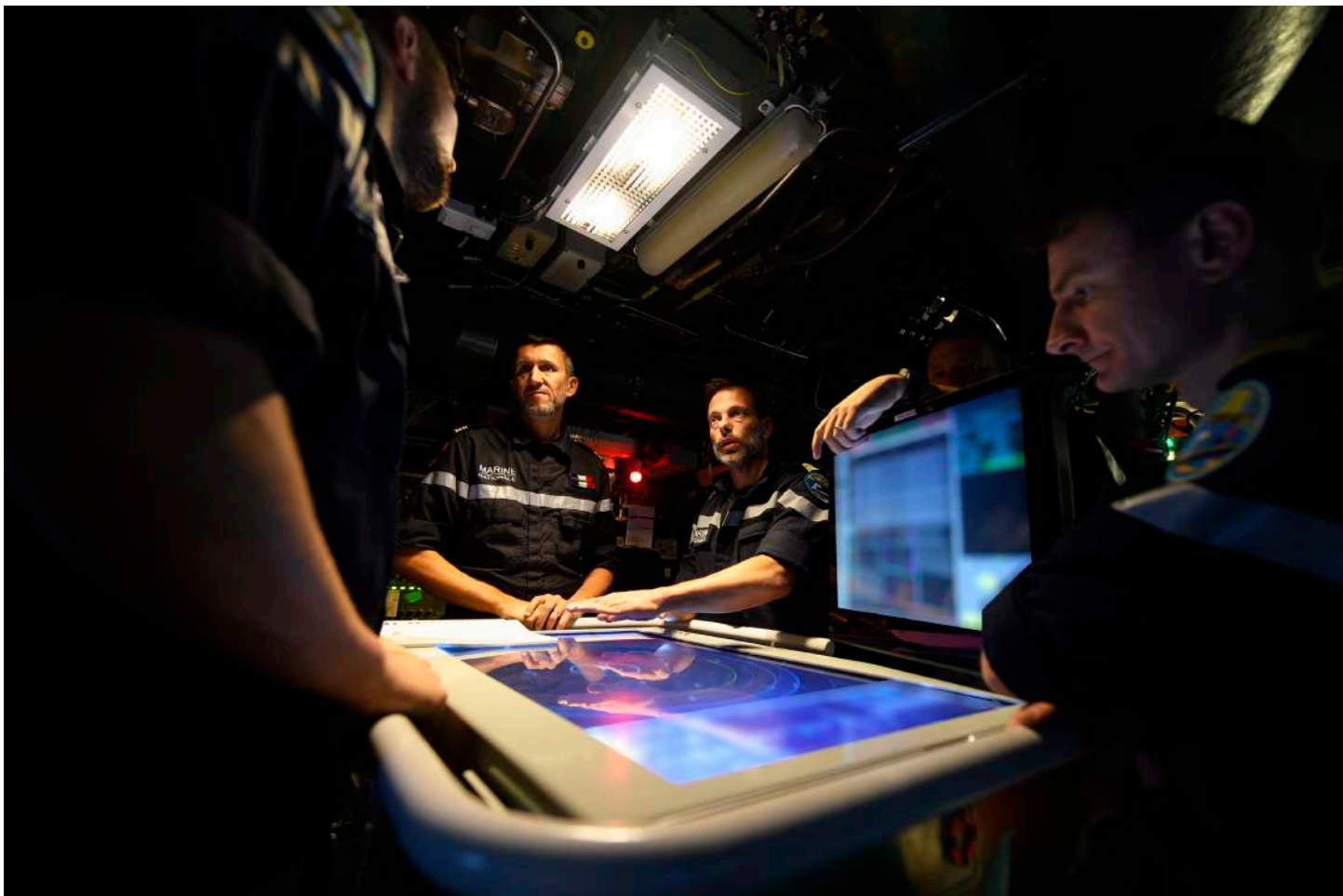
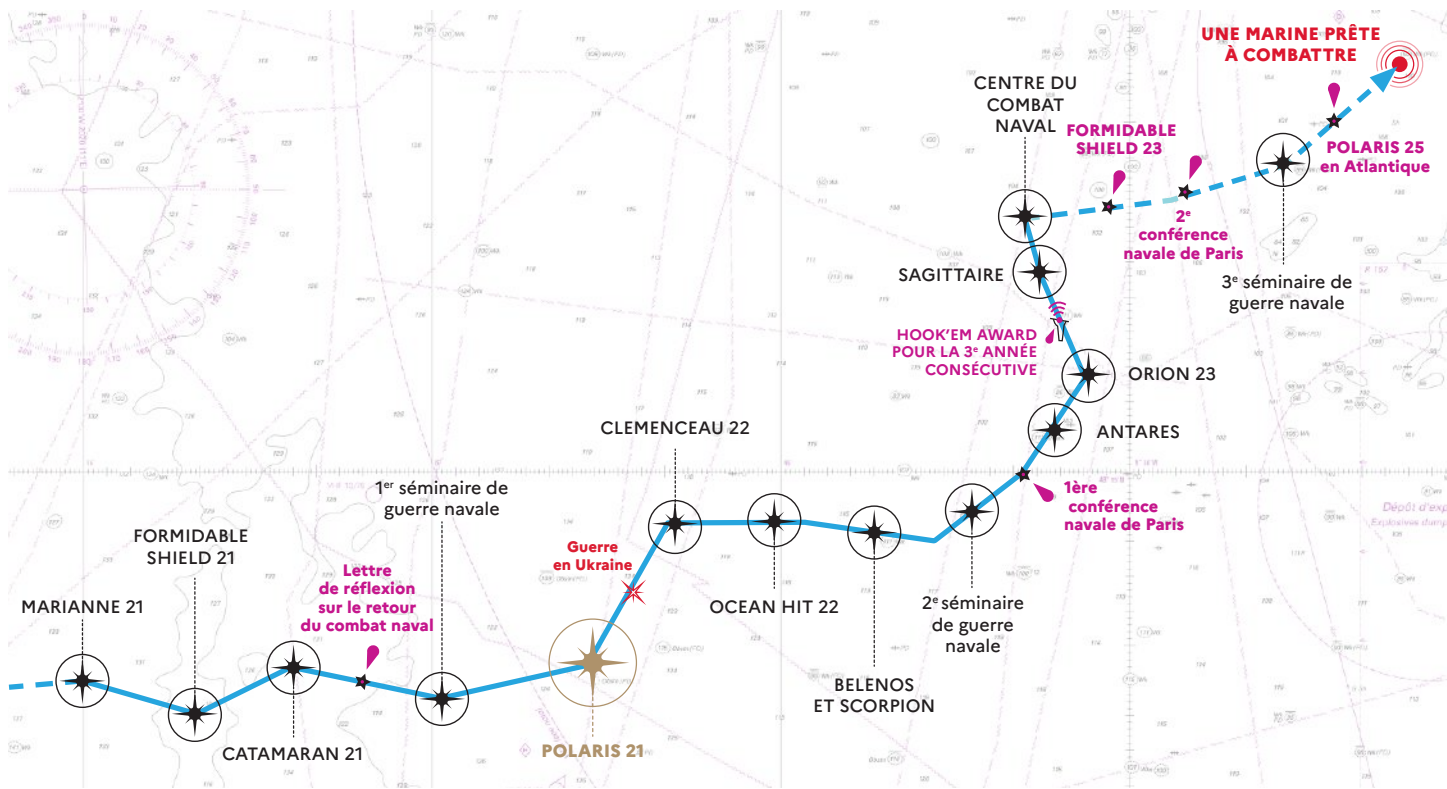
- 2023** : la Marine intègre POLARIS à l'exercice interarmées ORION 23, franchissant une nouvelle étape dans l'intégration multi-milieus et multi-champs. Le volet soutien et maintien en condition opérationnelle de l'exercice est testé pour la 1ère fois (Exercice URSA MINOR).

**POLARIS porte une double ambition** : celle d'un niveau d'exigence accru dans la préparation au combat et celle de plus de réalisme pour s'entraîner au plus près de ce que pourraient être nos engagements futurs.

Le cœur du moteur de POLARIS c'est **l'innovation tactique**. Dans un monde incertain, face à nos compétiteurs stratégiques, il va falloir rechercher, élaborer et tester des modes d'action innovants.

Bénéficiant de la démarche REGAIN qui devra être poursuivie (Renforcement du GAN par l'Innovation), POLARIS est également une **réflexion doctrinale renouvelée**. Une fois testée en mer, l'innovation tactique est agrégée, consolidée dans une doctrine régulièrement mise à jour.

Des unités opérationnelles aux états-majors, en passant par les services de soutien et du MCO, dans la réflexion tactique, les entraînements ou les opérations, **POLARIS est le cap d'une Marine, où chaque marin se prépare au combat.**





# MARINE DE TALENTS

**CAP SUR UNE MARINE DE COMPÉTENCES**



## **DEPUIS 2021 :**

### **Des avancées dans le domaine de l'organisation et de la gestion :**

- Mise en place de bâtiments de surface à deux équipages.
- Ouverture de nouvelles spécialités, notamment dans le domaine du renseignement, pour garantir la spécialisation de nos marins dans des domaines de pointe.
- Réforme du système de notation et d'avancement des officiers pour offrir plus de lisibilité et de cohérence dans les parcours.
- Adaptation de l'avancement des OSM, pour renforcer l'attractivité de ces filières de spécialistes indispensables au fonctionnement de la Marine.

### **Des adaptations du système de formation :**

- Adaptation des formations à l'ECOFUS, à l'EAMEA, au CIN Brest et au PEM, pour que chaque marin puisse atteindre le niveau requis.
- Mise en place d'une Ecole de Maîtrance embarquée pour former les futurs officiers-mariniers au plus près des embruns.
- Formation des QM au BAT par validation des compétences acquises à bord des unités, notamment lors du déploiement ANTARES.





## AUJOURD'HUI :

Les difficultés du domaine RH comptent parmi celles qui sont le plus durement vécues au quotidien. Les fortes réductions de recrutement entre 2008 et 2014 sont un héritage qui pèse lourd dans l'équation humaine de la Marine d'aujourd'hui.

La Marine entière est mobilisée et l'ensemble de la chaîne RH déploie des trésors d'imagination et d'inventivité pour trouver des solutions et permettre aux unités d'être au rendez-vous de leurs missions.

Les effets de ces réductions de recrutement passées se font ressentir, alors même que plusieurs défis nous attendent :

- **La Marine doit augmenter ses effectifs** pour accompagner l'arrivée des nouveaux bateaux.
- **La conflictualité évolue** et impose d'investir les nouveaux champs et milieux (fonds marins, espace, cyber, information, etc). De nouvelles compétences doivent donc être développées.
- **La Marine se modernise** et la complexité croissante des technologies nécessite de développer de nouveaux savoir-faire, de nouvelles spécialités et donc de nouveaux parcours de formation et de carrière.

- **La société change.** Les marins et leurs aspirations évoluent en conséquence. L'accompagnement des familles doit être affermi pour permettre aux marins de servir.

## DEMAIN :

Ce constat invite à poursuivre l'effort engagé par les précédentes réformes. Leur effet n'est pas immédiat.

Sans attendre, la DPM, les autorités organiques et les commandants d'unités sont mobilisés et à la manœuvre pour trouver des solutions et adapter notre modèle RH.

L'enjeu est donc de transformer la Marine en institution apprenante, **capable de s'adapter en boucle courte, de prendre en compte plus rapidement les nouveaux besoins.** Et cela concerne chaque marin.

**MERCATOR 2023 donne le cap d'une Marine de talents, qui se concrétise dans le projet KaiRHos.**



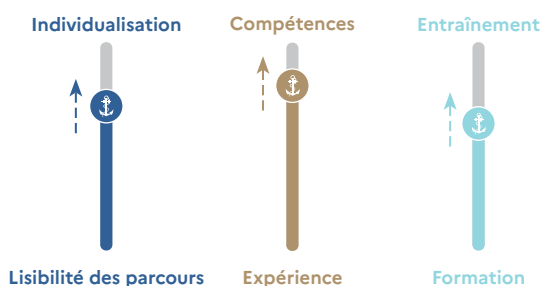
# KAIRHOS

## Chaque marin a un rôle à jouer



**KaiRHos** est le symbole du temps opportun, de la bonne décision au bon moment. C'est l'impulsion qui vise à **accélérer la transformation du modèle RH de la Marine, pour être au rendez-vous des défis de demain.**

Les ressources humaines de la Marine sont le fruit d'équilibres délicats. Pour répondre à l'impératif d'adaptation posé par le contexte, il s'agit donc de faire évoluer les curseurs de ces équilibres :



L'enjeu est de **revoir nos modèles de formation, de progression et de gestion** pour tirer le meilleur parti de ce que chaque marin peut offrir et réciproquement de permettre à chacun d'exprimer au mieux son talent.

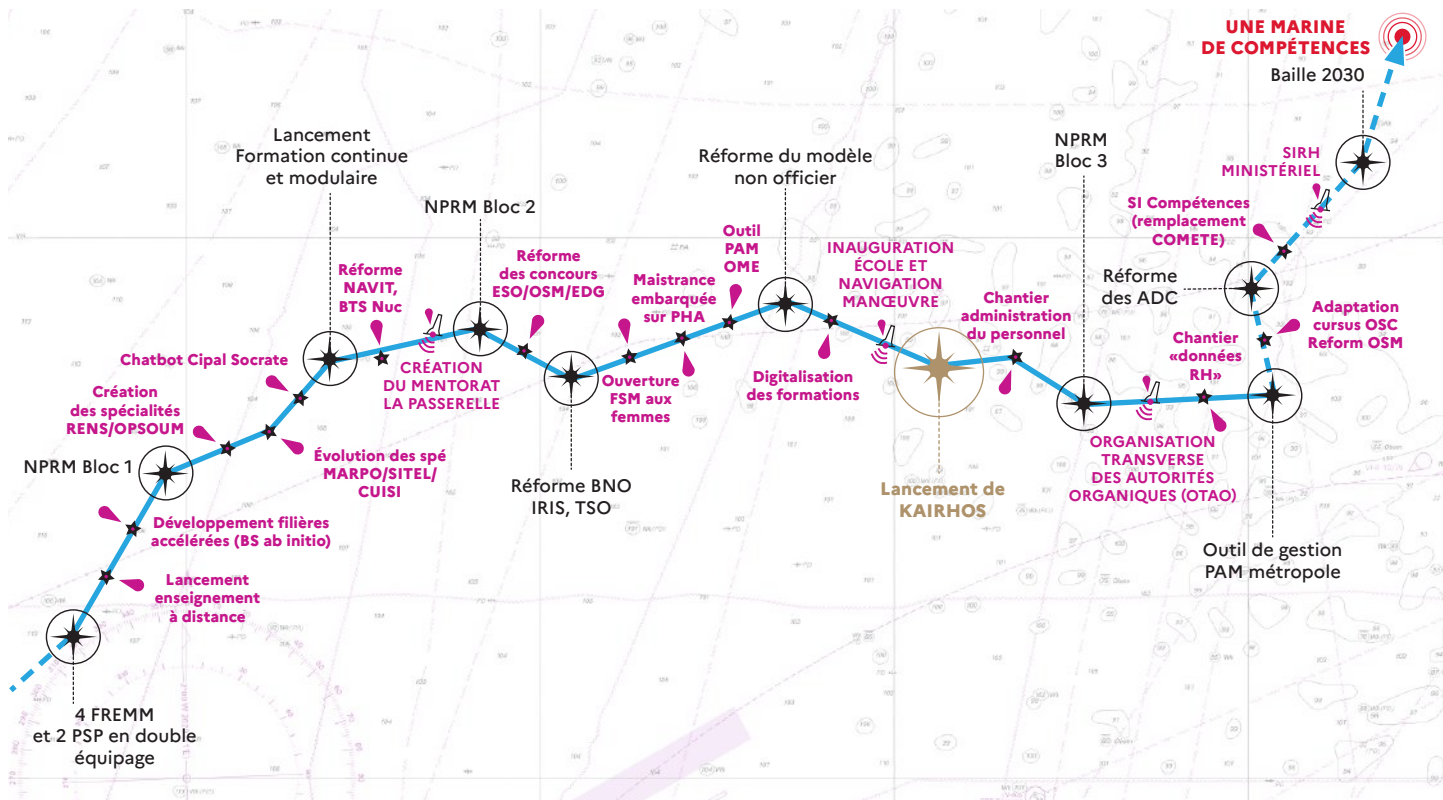
**Il s'agit de former au bon moment, au rythme du changement, de chaque marin et au bon endroit.**

**Bâtir la Marine de demain**, impose de gagner la bataille des effectifs. Il s'agit à la fois de consentir un effort collectif dans le recrutement, chaque marin étant recruteur, mais également d'offrir des parcours professionnels repensés permettant de tirer le bénéfice des talents de chacun.

La perspective du combat naval pose enfin un niveau d'exigence élevé en termes de compétences. Cela impose à chaque marin de se hisser **au niveau d'excellence professionnelle requis**. KaiRHos c'est aussi chaque marin qui veille à transmettre son savoir-faire.

### CONCRÈTEMENT, CELA SE TRADUIT PAR :

- la formation continue modulaire, visant à optimiser le temps passé en école.
- la création de BTS dans les écoles de la Marine pour former des officiers-mariniers du bon niveau tant technique que militaire.
- la réforme du modèle RH du personnel non-officier, visant à s'adapter aux exigences du contexte actuel.
- la transformation des compétences des équipage des SNA type Rubis vers SNA type Suffren.





# MARINE EN POINTE

DE LA PERFORMANCE DU SOUTIEN À LA MAÎTRISE  
DE LA HAUTE TECHNOLOGIE



## DEPUIS 2021 :

- **La livraison de nouveaux moyens modernes et performants** : SNA de type Suffren, FREMM DA, POM, BRF, ATL2 standard 6, Rafale Marine standard F4.1, H160, drones (SMDM, S-100, Puma), PSM3G, vedettes de fusiliers marins, munitions (METEOR, torpille F21, MM40 Block3C), etc.
- **Une forte ambition dans le domaine de l'exploitation des données**, notamment avec le Centre de Services de la Donnée Marine (CSD-M). De nombreux cas d'usage sont prometteurs pour la DPM, les états-majors, chaque autorité organique et le soutien.
- **Des réalisations concrètes** dans la Maîtrise des fonds marins (MFM) :
  - CALLIOPE : une première mission opérationnelle de reconnaissance de câbles sous-marins conduite fin 2022.
  - Des expérimentations de différents équipements (drones HUGIN, A18D, ROV Grands Fonds).
- **Des avancées dans l'innovation** : montée en puissance des différents L@Bs de la Marine, création de L@Bs numériques (CECLANT).
- **La mobilisation des organismes de soutien** pour retrouver des marges de manœuvre et mieux appuyer les forces dans leur préparation au combat. URSA MINOR et ORIONIS: deux premiers exercices de préparation au combat de haute intensité effectués en marge d'ORION23 par des organismes de soutien et du MCO aéronaval.





## AUJOURD'HUI :

**L'innovation technique est un facteur de supériorité opérationnelle.** Les acteurs de l'innovation de la Marine poursuivent leur montée en puissance par la consolidation de leur réseau et le renforcement de leurs moyens. **Une Marine en pointe c'est aussi une Marine dans laquelle chaque service de chaque unité peut partager ses bonnes pratiques et ses innovations.**

**La numérisation de la Marine est un levier majeur** pour moderniser nos processus, gagner des marges de manœuvre. La veille et le combat collaboratifs sont développés dans le cadre de la démarche AXON@V, afin de connecter l'ensemble des plateformes aéromaritimes pour partager et exploiter les données, bénéficier des apports de l'intelligence artificielle, et atteindre la supériorité en opérations.

**La Marine de 2050 se construit dès aujourd'hui, par le lancement des programmes d'armement :** PA-NG, SNLE3G, FDI, SLAM-F, PATMAR Futur, SCAF, etc. Leur complexité impose un travail du temps long. Au regard du rythme des évolutions technologiques, l'action s'inscrit également dans le temps court, pour discerner les technologies les plus efficaces et améliorer la performance des plateformes existantes : programmes EVOL Frégate et EVOL SNA, drones, armes à énergie dirigée, etc.

**Le soutien et le maintien en condition opérationnelle participent à la construction du potentiel offensif de la Marine. L'engagement**

**quotidien des marins des services de soutien concourt directement à l'activité des forces et à la préparation du combat naval.**

## DEMAIN :

- **Données :** projet « Système d'évaluation de de valorisation du renseignement d'intérêt naval étendu » (SEVRINE), installation par le CSD-M d'une intelligence artificielle IA de type « Chat GPT », développement d'outils d'IA pour optimiser nos capacités en opérations (prédiction de trajectoire, analyse de tir ASTER, détection d'anomalies dans une situation tactique).

- **Espace :**

- Poursuite de l'exploitation des services de la société Unseenlabs (PME française qui coopère avec la Marine pour la surveillance maritime depuis l'espace).

- ARES : premiers jalons de capacité d'action vers l'espace avec notamment l'expérimentation d'emploi de lasers d'éblouissement ou d'endommagement de satellites depuis des plateformes navales.

- **Dronathlon :** création d'événements dédiés à l'expérimentation de drones et de robots. Ce dispositif permettra aux acteurs de la filière drones et robots multi-milieux de montrer leurs capacités, en réalisant des missions représentatives dans des scénarii opérationnels déterminés par la Marine.

- **Communications spatiales :** premier déploiement de la capacité de connectivité aéromaritime « multiwan » de RIFAN sur le porte-avions CDG qui augmente les débits, grâce à l'utilisation simultanée de plusieurs constellations de satellites militaires et commerciales.

**MERCATOR 2023 donne le cap de l'ambition d'une Marine en pointe, qui se concrétise dans le projet PERSEUS.**



# PERSEUS

## Concilier innovation technique et combat



**PERSEUS**, c'est la démarche de la Marine et de la DGA pour **concilier le temps long des programmes d'armement au temps court de l'innovation technologique et du combat.**

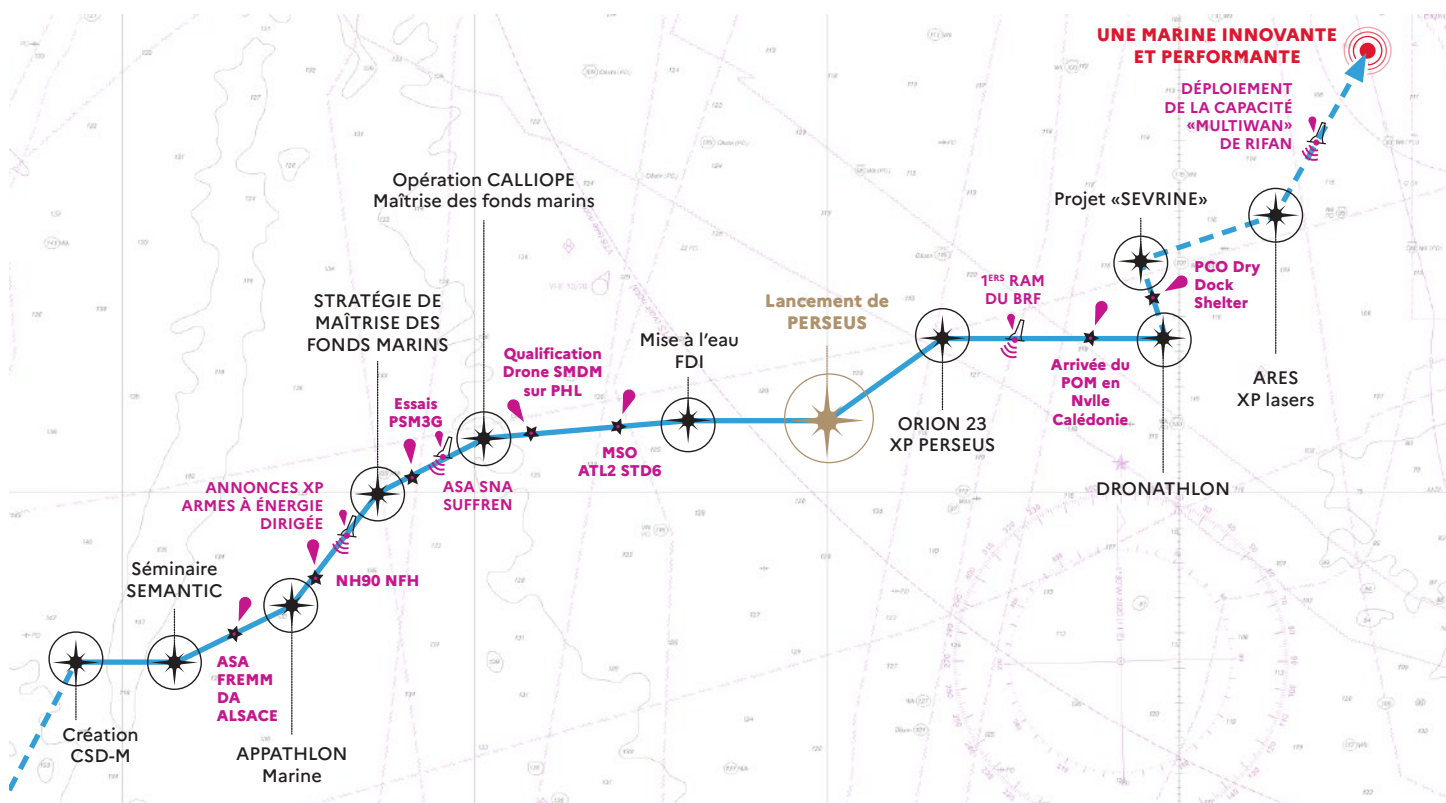
PERSEUS, c'est la rencontre de trois mondes : le monde de l'industrie, le monde de nos ingénieurs de la DGA, et le monde des marins. À l'issue d'ORION23, 5 projets ont été labellisés PERSEUS et testés à la mer.

Le chemin est parfois long entre une bonne idée et sa mise en œuvre opérationnelle en mer. Il l'est également entre les concepteurs des innovations et les utilisateurs. L'état d'esprit PERSEUS, c'est ainsi rendre ces chemins plus courts, plus réactifs et plus aisés.

L'idée est **d'offrir aux industriels le « laboratoire de nos unités » pour tester les projets les plus aboutis** dans un cadre le plus proche de la réalité, lors des entraînements ou lors de nos déploiements.

**En accélérant la boucle de l'innovation**, PERSEUS permet de détecter plus vite les idées prometteuses qui deviendront les outils déterminants du combat aéronaval de demain. PERSEUS vise à conserver la supériorité à la mer, à terre ou dans les airs, pour ainsi rester crédibles tant vis-à-vis de nos alliés que de nos compétiteurs.







MARINE  
NATIONALE

N. 1783