INSTITUT SYNOPIA
Gouvernance & Souverainetés

Les acheminements stratégiques

Un enjeu de souveraineté à part entière !

Synthèse et enseignements de la table ronde organisée par l'Institut Synopia lors du Forum de Paris pour la Défense et la Stratégie

Mai 2026



Le jeudi 26 mars 2026, à l'occasion de la troisième édition du Forum de Paris pour la Défense et la Stratégie (PDSF), l'Institut Synopia a organisé une table ronde sur le thème suivant :

« Les acheminements stratégiques : un enjeu de souveraineté »

Intervenants :

- **Général Fabrice Féola,** Commandant du Centre du soutien des opérations et des acheminements (CSOA)
- **Général (2S) Philippe Gueguen,** Conseiller défense du Président du Groupe SNCF
- **Mathieu Friedberg,** CEO CEVA Logistics
- **Agnès Devois,** Strategic executive global public affairs director, Servier
- Co-modération : **Alexandre Malafaye**, président de l'Institut Synopia et **Stéphanie de Muru**, journaliste et présentatrice Europe 1





RÉSUMÉ

« *L'infanterie gagne les batailles, la logistique gagne les guerres* ».

Les acheminements stratégiques sont devenus un **enjeu central de souveraineté et de crédibilité militaire** : les institutions prennent conscience que la puissance ne dépend pas seulement de la production d'armes ou de munitions, mais aussi de la capacité à les **projeter rapidement, massivement et durablement.** Les crises récentes — Covid-19, guerre en Ukraine, tensions au Moyen-Orient — ont révélé la fragilité des chaînes logistiques mondialisées et l'importance des flux stratégiques pour la résilience des États.

Ainsi, le retour de la guerre de haute intensité en Europe impose un **changement profond de modèle.** Les armées françaises doivent passer d'une logique expéditionnaire à des scénarios impliquant le déploiement de forces importantes sur le flanc Est européen. Cela exige des infrastructures adaptées, une planification rigoureuse et une capacité à soutenir l'effort dans la durée.

Les défis ne concernent pas seulement les volumes à transporter, mais aussi la **coordination entre alliés** et la coexistence des flux militaires et civils. Les réseaux ferroviaires, portuaires ou aéroportuaires sont des ressources limitées qu'il faut arbitrer et protéger.

La **dépendance envers les opérateurs privés** constitue un autre enjeu majeur. Les capacités organiques des armées étant insuffisantes, près de 90 % des acheminements reposent déjà sur des acteurs civils. L'enjeu n'est donc pas de supprimer cette externalisation mais de mieux la piloter grâce à des contrats anticipés, des mécanismes de mobilisation rapide et un partenariat durable entre l'État et les entreprises logistiques.

Chaque mode de transport présente des fragilités spécifiques :

- Le ferroviaire souffre de réseaux saturés, d'infrastructures parfois inadaptées aux matériels lourds et d'une gouvernance fragmentée.
- Les acheminements maritimes dépendent d'un système mondialisé vulnérable aux tensions géopolitiques, au contrôle des ports, aux perturbations climatiques et aux rivalités de puissance.
- Dans le domaine aérien, la domination croissante des compagnies du Golfe fragilise la souveraineté européenne, tandis que les formes hybrides de conflictualité menacent directement les flux.

Face à ces défis, une prise de conscience progresse au niveau national et européen. L'Union européenne développe progressivement un **« Schengen militaire »** visant à fluidifier les mouvements de troupes grâce à l'harmonisation des normes et à la simplification des procédures. L'OTAN et les États membres renforcent également leurs dispositifs de coordination et leurs exercices logistiques tandis qu'en France, des structures interministérielles comme la CCIL ou le CSOA cherchent à mieux piloter les flux stratégiques et à coordonner l'action des acteurs publics et privés.

Le constat est clair : les acheminements stratégiques ne sont plus une simple fonction de soutien, mais une véritable colonne vertébrale de la souveraineté. Si la prise de conscience existe désormais, la réussite dépendra de la capacité des États européens à investir durablement, à planifier sur le long terme et à **transformer cette ambition en capacités concrètes.**

SOMMAIRE

Introduction – Projeter la puissance : le rôle essentiel des acheminements

1) Repenser les acheminements face aux contraintes et transformations du modèle logistique

1.1) Du modèle expéditionnaire au conflit de haute intensité : un changement d'échelle logistique

1.2) Arbitrer entre les flux : enjeux de déconfliction

1.3) Maîtriser l'externalisation et structurer le recours avec les transporteurs privés

2) Enjeux sectoriels : les acheminements terrestres, maritimes, aériens à l'épreuve des contraintes contemporaines

2.1) Acheminements terrestres : la nécessaire adaptation du système ferroviaire et des infrastructures

2.2) Acheminements maritimes et logistique : recomposition et défis d'un système mondialisé

2.3) Acheminements aériens : les compagnies européennes face aux défis de souveraineté et de guerre hybride

3) La structuration progressive des dispositifs de mobilité stratégique

3.1) Une prise de conscience désormais partagée des enjeux logistiques

3.2) Vers un « Schengen militaire » : fluidifier la mobilité stratégique européenne

3.3) Coordonner la manœuvre logistique et organiser la gouvernance

3.4) Structurer la relation avec les acteurs privés en amont de la crise

Conclusion – Un chantier à poursuivre

Introduction – Projeter la puissance : le rôle essentiel des acheminements

« *L'infanterie gagne les batailles, la logistique gagne les guerres* ».

Cette formule du général Pershing conserve aujourd'hui toute sa pertinence et rejoint celle du général Philippe Gueguen qui, dans la Revue Défense nationale, souligne en 2024 le caractère crucial des capacités de projection de puissance de nos armées : « si produire munitions et armement en grande quantité est impératif, être en mesure d'acheminer cette production vers les utilisateurs ne l'est pas moins. » Autrement dit, la puissance militaire ne se mesure pas uniquement au regard des stocks disponibles ou des capacités industrielles, mais bien à la faculté de les projeter, de les distribuer et de les soutenir efficacement.

Cette capacité d'acheminement constitue aujourd'hui un élément central de la crédibilité stratégique. Acheminer ce que l'on possède déjà dans les stocks, c'est démontrer concrètement sa capacité d'action ; et cette crédibilité est au fondement même de la dissuasion. Les acheminements stratégiques participent donc directement à « l'épaulement » de la dissuasion, comme l'a souligné le Président de la République lors de son discours de l'île Longue en mars 2026 : une force qui ne peut ni se déployer ni se soutenir perd immédiatement en efficacité et en pouvoir dissuasif.

Néanmoins, les crises récentes ont mis en lumière la vulnérabilité de ces fonctions essentielles. La pandémie de Covid-19, la guerre en Ukraine et les tensions persistantes au Moyen-Orient ont révélé la fragilité de nos chaînes logistiques mondialisées, ainsi que nos dépendances critiques pouvant entraver la continuité des flux. Or ces acheminements sont vitaux. Ils conditionnent la conduite des opérations militaires, mais aussi la résilience des territoires et la continuité des approvisionnements.

Dans le même temps, le retour de la guerre de haute intensité aux portes du continent européen oblige à repenser les acheminements stratégiques dans une perspective opérationnelle. Il s'agit désormais de pouvoir projeter rapidement, massivement et durablement des forces, des équipements et–des ressources, notamment vers le flanc Est de l'Europe.

Une telle ambition suppose des transformations profondes : adaptation des organisations, modernisation des infrastructures, simplification des cadres juridiques et réglementaires, mais aussi concrétisation d'initiatives telles que le « Schengen militaire », visant à fluidifier la circulation des forces à travers le Continent.

Les acheminements stratégiques constituent donc une fonction structurante et transversale, à la croisée des dimensions militaires et civiles. Dans un environnement marqué par l'incertitude et la compétition accrue entre puissances, leur sécurisation et leur optimisation s'imposent comme une condition essentielle de la souveraineté nationale et européenne.

Mais sommes-nous prêts à supporter et accompagner les contraintes concrètes d'un engagement de haute intensité sur le continent européen ? La France est-elle réellement capable d'acheminer ses forces rapidement, massivement et dans la durée en cas de crise majeure ? Et comment concilier ces besoins militaires avec ceux de nos alliés et des flux civils essentiels ?

1) Repenser les acheminements face aux contraintes et transformations du modèle logistique

1.1) Du modèle expéditionnaire au conflit de haute intensité : un changement d'échelle logistique

Pendant plusieurs décennies, les armées françaises ont évolué dans un cadre opérationnel relativement stabilisé, marqué par des engagements extérieurs de type expéditionnaire adossés à un modèle d'armée défini lors de la fin de la conscription et la mise en œuvre de la professionnalisation (1996-1997). Ces opérations, souvent conduites sur des théâtres éloignés – Afrique et Moyen-Orient, notamment – reposaient sur des volumes maîtrisés, des flux logistiques relativement limités et des besoins de soutien calibrés pour des engagements ponctuels. Les capacités françaises d'acheminement, bien que contraintes par des ressources limitées, étaient alors connues – et reconnues – pour leur efficacité : lors de l'opération Serval, les logisticiens français étaient qualifiés de « magiciens » pour leur capacité à projeter et soutenir une force avec des moyens réduits.

Mais aujourd'hui, le cadre stratégique a changé de nature. Le retour d'une menace de haute intensité aux portes du continent européen, illustré par la guerre en Ukraine, a replacé le centre de gravité des préoccupations militaires françaises en Europe.

Ce déplacement géographique s'accompagne d'une transformation de la nature des opérations envisagées. Le modèle expéditionnaire, caractérisé par des interventions limitées dans le temps et dans leur intensité, cède aujourd'hui la place à une logique d'engagement interétatique et direct. Les volumes en jeu changent d'échelle : il ne s'agit plus de projeter quelques milliers d'hommes et leurs équipements, mais d'envisager le déploiement de forces bien plus conséquentes – l'équivalent d'une division – intégrées dans des dispositifs alliés, sur des théâtres potentiellement saturés.

Cette montée en puissance impose de repenser en profondeur nos acheminements stratégiques. Les exigences ne sont plus les mêmes : il faut désormais être capable d'acheminer davantage de matériel, plus rapidement, et surtout de soutenir cet effort dans la durée. Là où les opérations passées pouvaient tolérer une certaine souplesse ou « improvisation », les scénarios de haute intensité exigent une planification rigoureuse, des infrastructures adaptées et des flux continus, capables d'absorber l'attrition et les besoins logistiques croissants.

Certes, les armées françaises disposent indéniablement d'un savoir-faire éprouvé en matière de projection. L'expérience accumulée au fil des opérations extérieures témoigne d'une réelle capacité d'adaptation et d'efficacité, y compris dans des environnements contraints. Pourtant, le défi posé aujourd'hui dépasse largement ce cadre. La question n'est plus tant de savoir si la France sait acheminer des forces, mais si elle est en mesure de le faire à l'échelle et au rythme qu'imposerait un conflit de haute intensité. Être capable d'aller vite, de déployer massivement et de durer : c'est à l'aune de cette triple exigence que doivent désormais être repensés les choix, les méthodes et les outils des acheminements stratégiques.

1.2) Arbitrer entre les flux : enjeux de déconfliction

L'entrée dans une logique de haute intensité ne se traduit pas uniquement par une augmentation des volumes à acheminer. Elle transforme également la nature même de la manœuvre logistique, désormais inscrite dans un environnement saturé, partagé et concurrentiel. Acheminer des forces sur le sol européen ne signifie plus évoluer seul dans un espace maîtrisé, mais s'insérer dans un maillage dense d'acteurs militaires et civils, aux intérêts parfois convergents, parfois concurrents.

En Europe, la menace de la guerre sur le Continent a provoqué une importante prise de conscience : aucune nation ne peut prétendre organiser isolément ses flux stratégiques. L'Union européenne comme l'OTAN ont ainsi engagé des réflexions pour fluidifier les circulations militaires, à l'image du

projet de « Schengen militaire », destiné à lever les obstacles administratifs et réglementaires entravant les mouvements de troupes et de matériels d'un pays à l'autre.

Derrière cette ambition se dessine une réalité plus complexe : coordonner ne signifie pas simplement faciliter mais aussi arbitrer, car les capacités d'acheminement restent, par nature, limitées. Les armées alliées sont souvent appelées à mobiliser simultanément les mêmes moyens et infrastructures : ports, axes ferroviaires, plateformes aéroportuaires, mais aussi capacités de transport stratégique rares en raison de leur faible disponibilité et de la complexité de leur construction. Certaines ressources capacitaires apparaissent d'ores et déjà sous forte tension, à l'instar de la flotte de navires rouliers (conçus pour transporter des véhicules), essentielle au transport de blindés et d'équipements lourds : à l'échelle mondiale, seuls quelques bâtiments disposent des caractéristiques adaptées aux besoins militaires, constituant une limite critique en cas de montée en puissance rapide.

Dans ce paysage contraint, la déconfliction et la coordination deviennent vitales non seulement pour organiser les flux, mais aussi – et surtout – pour éviter leur collision. L'enjeu est d'autant plus sensible que chaque nation conserve la responsabilité de ses propres forces et entend préserver sa liberté d'action : la solidarité alliée ne saurait se traduire par un effacement des priorités nationales.

À cette première ligne de tension entre alliés se superpose une seconde, entre besoins militaires et civils. Si toutes les ressources sont mobilisées pour assurer les flux militaires, comment assurer une continuité des acheminements vitaux pour les civils ?

Le réseau ferroviaire est particulièrement concerné. Support privilégié des acheminements lourds et massifs, il constitue également une artère vitale pour l'économie et la vie quotidienne des populations. En période de crise, son utilisation ne pourra être exclusivement dédiée aux forces armées. Il faudra composer avec les besoins du transport de marchandises, de l'approvisionnement énergétique ou encore des mobilités civiles. Car si acheminer des forces et des équipements vers le front constitue une nécessité stratégique immédiate, la continuité des flux essentiels à la population – alimentation, santé, énergie – relève tout autant de la résilience nationale. Une rupture prolongée de ces approvisionnements fragiliserait l'arrière, avec des conséquences directes sur l'effort de guerre lui-même.

Arbitrer entre ces flux est donc une tâche extrêmement délicate mais nécessaire : la question des acheminements stratégiques doit s'accompagner d'une réflexion sur la hiérarchisation et le pilotage des priorités, supposant des choix politiques majeurs. En situation de crise, certains flux devront inévitablement primer sur d'autres. Déterminer lesquels, selon quels critères et dans quelles proportions, suppose une anticipation fine et une doctrine claire.

Ainsi, la problématique des acheminements stratégiques ne peut être dissociée d'une question plus large sur la gouvernance des flux en temps de crise. Entre coordination avec nos alliés et préservation des intérêts nationaux, entre exigences militaires et continuité civile, la logistique devient un espace de négociation dont la maîtrise conditionne non seulement l'efficacité opérationnelle, mais aussi la cohésion de l'effort collectif.

1.3) Maîtriser l'externalisation et structurer la relation avec les transporteurs privés

Il est impératif que cette réflexion autour des acheminements stratégiques intègre également les enjeux d'externalisation ; car derrière chaque mouvement de forces se dessine un écosystème bien plus large, dans lequel les acteurs privés occupent une place déterminante.

Soyons réalistes. Aucune projection d'ampleur vers le flanc Est ne pourra s'appuyer sur les seules capacités organiques des armées, qui ne disposent ni des volumes ni des infrastructures suffisants.

Certes, les moyens patrimoniaux des armées conservent les fonctions essentielles de réactivité immédiate, de montée en puissance initiale et d'autonomie décisionnelle ; mais ils ne permettent ni d'absorber les volumes, ni de soutenir l'effort dans la durée. C'est pourquoi les acheminements stratégiques français reposent structurellement sur les transporteurs privés : près de 90 % du fret projeté s'inscrit déjà dans un cadre externalisé, et cette dépendance ne fera que croître en cas de crise majeure. Dans l'hypothèse d'un engagement de haute intensité, cette proportion pourrait approcher la totalité des capacités de déploiement.

Ce constat ne doit pas être interprété comme une faiblesse, mais comme une caractéristique intrinsèque du modèle français. L'enjeu n'est pas de réduire cette externalisation mais de la piloter, sans quoi c'est toute la manœuvre logistique qui sera fragilisée. La question devient alors celle des leviers de commandement : comment orienter, prioriser, sécuriser des capacités qui n'appartiennent pas directement à l'État ? Comment garantir la circulation de l'information, l'adaptation des missions, ou encore la protection des opérateurs dans un environnement dégradé ?

La réponse se trouve en grande partie dans la contractualisation. Bien plus qu'un simple cadre juridique, le contrat constitue l'instrument central de cette relation : il devient un outil de pilotage stratégique. Or, dans son acception actuelle, la relation contractuelle reste largement fondée sur une logique de prestation ponctuelle. L'État rémunère un service rendu, sans nécessairement investir dans la capacité elle-même. Une telle approche atteint rapidement ses limites lorsqu'il s'agit de garantir la disponibilité de moyens critiques dans la durée.

D'où la nécessité d'un changement de paradigme. Préparer les acheminements stratégiques implique d'accepter de financer non seulement l'usage, mais aussi l'existence des capacités et d'accompagner les entreprises dans le maintien, voire le développement de flottes, d'infrastructures ou de compétences rares, dont la rentabilité économique n'est pas toujours assurée en temps de paix.

Cette logique d'anticipation trouve un prolongement naturel dans le développement de dispositifs contractuels adaptés aux différentes phases de crise. Entre les stades de préparation et ceux de l'engagement, la nature des besoins évolue brutalement : là où prévaut en temps normal une logique d'optimisation économique, la crise impose une exigence d'accès garanti, immédiat et prioritaire à certaines ressources. La transition entre ces deux régimes ne peut s'improviser. Elle appelle la mise en place de « contrats dormants », activables rapidement, ainsi que de mécanismes simplifiés permettant de basculer sans délai vers une économie de guerre logistique.

C'est par exemple ce qu'a permis le dispositif TRAMIN (Transport Maritime d'Intérêt National), mobilisé lors de la première guerre du Golfe pour établir une relation directe et efficace entre l'État et les opérateurs maritimes en contournant certaines lourdeurs administratives. Un tel outil, adapté aux réalités contemporaines, pourrait utilement être réactivé. Mais sa pertinence repose précisément sur une préparation en amont : ces architectures contractuelles ne se décrètent pas dans l'urgence, elles se construisent dans la durée.

Ainsi, la maîtrise des acheminements stratégiques ne se joue pas uniquement dans les ports, sur les rails ou dans les airs. Elle se construit aussi dans la relation que l'État entretient avec son tissu industriel et logistique. Il est indispensable de contractualiser, investir et anticiper pour transformer cette dépendance structurelle en véritable levier de souveraineté.

2) Enjeux sectoriels : les acheminements terrestres, maritimes et aériens à l'épreuve des contraintes contemporaines

2.1) Terrestre : la nécessaire adaptation du système ferroviaire et des infrastructures

Les acheminements terrestres occupent une place centrale dans toute réflexion sur la projection de puissance en Europe ; mais ils révèlent surtout une tension croissante entre des outils conçus pour des usages civils et des exigences militaires profondément renouvelées. Depuis la fin de la guerre froide et la chute de l'URSS, le système ferroviaire et, plus largement, les infrastructures de transport terrestres ne sont plus conçus pour soutenir un engagement de haute intensité sur le Continent. Ils doivent désormais s'adapter à un changement d'échelle, de rythme et de finalité, nécessitant de repenser à la fois les capacités opérationnelles, l'articulation entre usages civils et militaires, les modes de gouvernance et les conditions de sécurisation des flux.

La première interrogation porte sur la capacité même à acheminer les forces selon les exigences contemporaines : rapidement, massivement et dans la durée. Sur le papier, la France dispose d'atouts solides. L'existence d'un lien ancien et structuré entre les armées et le groupe SNCF, à travers la Commission Centrale Fer (CCF), constitue un avantage décisif. Héritée du XIXe siècle, cette instance assure une coordination permanente et une connaissance fine des contraintes respectives. Là où d'autres pays ont laissé se distendre ces relations, la France a conservé une architecture de dialogue qui facilite aujourd'hui la remontée en puissance. Les compétences existent, les procédures sont identifiées, et les acteurs partagent une culture commune de la planification.

Néanmoins, cette base ne doit pas masquer les limites du système ferroviaire actuel au regard des exigences de la haute intensité : la vitesse, la masse et la durée.

La vitesse, tout d'abord, reste le point le plus contraignant. Le transport ferroviaire impose par nature une forte anticipation : contrairement à la route ou à l'aérien, il ne permet pas une réaction immédiate. Chaque convoi doit s'insérer dans un réseau déjà saturé, structuré par des sillons (réservation d'une voie pour un train entre un point A et un point B) attribués en amont. En France, où circulent quotidiennement près de 15 000 trains, l'ajout d'un train non prévu nécessite des études techniques approfondies pour éviter toute perturbation majeure. Dans les conditions actuelles, l'obtention d'un sillon demande en moyenne quinze jours pour un convoi standard, et jusqu'à soixante jours pour un transport exceptionnel, notamment pour les matériels les plus lourds.

Dès que l'on franchit les frontières, cette contrainte s'accroît encore. Chaque État traversé doit autoriser le passage, contrôler la nature du fret et coordonner les conditions de circulation avec ses propres opérateurs. L'hétérogénéité des normes ferroviaires européennes et la multiplicité des acteurs impliqués rendent ces procédures particulièrement longues. Le rail apparaît ainsi comme un outil de puissance, mais qui exige du temps — une ressource précisément rare dans les premières phases d'un conflit.

Sur la capacité à acheminer en masse, la France semble mieux positionnée. Les armées ont conservé une flotte d'environ 500 wagons militaires et ont engagé son renouvellement afin de l'adapter aux nouveaux équipements. Cette anticipation permet d'envisager une montée en puissance crédible à l'échelle nationale. De même, les capacités de transport de conteneurs apparaissent, à ce stade, relativement suffisantes pour répondre aux besoins initiaux.

Mais cette lecture nationale atteint rapidement ses limites dans un cadre allié. En cas de crise majeure, les infrastructures et les moyens de transport seront sollicités simultanément par plusieurs nations. Ports, axes ferroviaires et plateformes logistiques deviendront des points de convergence, voire de

saturation. La capacité à acheminer massivement dépendra alors moins des ressources disponibles que de la capacité à les coordonner et à les partager.

La question de la durée, enfin, représente un défi structurant : la capacité à projeter vite et en volume constitue un préalable, mais c'est bien l'aptitude à soutenir cet effort dans le temps qui conditionne l'issue d'un engagement. Or, sur ce point, les fragilités apparaissent plus nettement. Les systèmes actuels, qu'ils soient militaires ou civils, restent largement calibrés pour la gestion de crises brèves, avec pour objectif principal un retour rapide à la normale. Ils ne sont pas conçus pour supporter la continuité d'un conflit de haute intensité, marqué par la répétition des flux, l'usure des infrastructures et la nécessité de fonctionner durablement en mode dégradé. La question n'est alors plus seulement celle de la performance initiale, mais bien celle de l'endurance : le système ferroviaire doit s'atteler à inscrire la logistique dans une temporalité de guerre prolongée, en commençant par remédier au manque de redondance dans les réseaux, de marges de manœuvre et d'effectifs spécialisés pour gérer ce type d'effort.

Pour disposer de systèmes d'acheminements terrestres au niveau des exigences de la haute intensité, il apparaît donc indispensable d'adapter le réseau ferroviaire dans sa dimension opérationnelle. Mais cette nécessité d'adaptation concerne également les infrastructures, initialement conçues pour des usages civils. Le réseau ferroviaire français, bien qu'étendu et performant, présente en effet des contraintes physiques qui peuvent entraver les acheminements militaires. Les gabarits de certains tunnels, la résistance de certains ponts ou encore les caractéristiques des voies limitent la circulation de matériels lourds. Les chars de combat, dont le poids peut atteindre 70 tonnes, excèdent souvent les standards pour lesquels les infrastructures ont été dimensionnées.

À cela s'ajoute la question de l'état du réseau. Une part importante des lignes ferroviaires est ancienne et sensible à l'usure. Or, les trains militaires, plus lourds et potentiellement plus fréquents en période de crise, accéléreraient cette dégradation. Sans investissements significatifs, une portion non négligeable du réseau pourrait rapidement se détériorer : certaines estimations évoquent la perte potentielle de près de 4 000 kilomètres de lignes à horizon d'une décennie.

Les adaptations nécessaires sont identifiées : renforcement des ouvrages d'art, mise aux normes de certains axes, amélioration des vitesses opérationnelles. Reste la question décisive des moyens. Adapter les ponts, recalibrer les tunnels ou renforcer les voies implique des investissements lourds, inscrits dans des cycles de planification longs.

Des marges de manœuvre existent toutefois, notamment à l'échelle européenne, où des financements sont dédiés au développement d'infrastructures à double usage, civil et militaire. Mais encore faut-il intégrer pleinement les impératifs militaires dans la hiérarchisation des investissements, ce qui implique de revoir des arbitrages longtemps dominés par des logiques économiques. Cette réorientation suppose un dialogue étroit et permanent entre les acteurs civils et militaires, afin de faire évoluer un système conçu pour la performance économique vers un outil capable de soutenir un effort de guerre.

Une autre difficulté réside dans le morcellement des responsabilités : le paysage ferroviaire français et européen s'est profondément transformé avec l'ouverture à la concurrence. L'ancien modèle d'une SNCF unifiée a laissé place à une multiplicité d'acteurs parmi lesquels des gestionnaires d'infrastructure, opérateurs ferroviaires, autorités organisatrices, entreprises privées et collectivités. Les Régions jouent également un rôle central dans la gestion des transports du quotidien, tandis que l'État conserve certaines compétences stratégiques.

Cette fragmentation complexifie la prise de décision. Acheminer un convoi militaire suppose désormais de coordonner une pluralité d'acteurs aux intérêts parfois divergents, chacun disposant de ses propres

contraintes juridiques, économiques et opérationnelles. Là où prévalait autrefois une logique verticale, s'impose désormais une gouvernance négociée, plus lente et plus incertaine. Dans un contexte de crise, cette dispersion des responsabilités peut constituer un facteur de vulnérabilité, allongeant les délais et brouillant les chaînes de décision.

Enfin, les acheminements terrestres ne peuvent être pensés indépendamment des risques qui pèsent sur leur sécurité. Le retour des tensions internationales s'accompagne d'un regain d'activisme, qui trouve dans les réseaux ferroviaires un terrain d'action privilégié. Sans recourir à des moyens lourds, il est possible de perturber la circulation des trains par des actions simples, aujourd'hui largement diffusées via les réseaux sociaux. Face à cette menace, les dispositifs de sécurisation doivent être renforcés et inclure des dimensions cyber et informationnelles.

Ainsi, la mise à niveau des acheminements stratégiques ne peut faire l'économie d'une profonde adaptation des réseaux terrestres, routiers comme ferroviaires. Leur efficacité dépendra non seulement de la performance des infrastructures, mais également de la capacité à les adapter, coordonner et sécuriser dans un environnement de plus en plus contraint.

2.2) Acheminements maritimes et logistique : recomposition et défis d'un système mondialisé

Cette recomposition des acheminements ne se joue pas uniquement sur les continents et dans le ferroviaire mais aussi sur mer, dans les ports et la logistique. Les acheminements maritimes se déploient sur des routes longues, traversent des zones d'instabilité croissante et reposent sur une architecture profondément mondialisée où se mêlent États, grands armateurs et opérateurs privés. C'est précisément cette imbrication qui fait de la mer un espace à la fois d'efficacité remarquable et de vulnérabilité structurelle : l'ensemble du système tient, mais au prix d'un équilibre permanent entre fluidité, dépendance et arbitrage.

Les dernières années ont pourtant mis en lumière une capacité d'adaptation souvent sous-estimée de ces chaînes maritimes. Malgré la crise sanitaire, les tensions géopolitiques à Bab el-Mandeb (entre la mer Rouge et le canal de Suez) ou dans le détroit d'Ormuz et les perturbations prolongées des routes commerciales, les flux n'ont jamais cessé mais ont été réorganisés en permanence : les itinéraires se déplacent, les hubs se reconfigurent et les opérateurs contournent les zones à risque, ce qui a souvent pour conséquence de retarder les délais d'acheminement et d'augmenter les coûts de transport.

Cette plasticité s'observe également dans l'émergence de nouvelles logiques logistiques. Il y a encore trois décennies, l'idée même d'acheminer des conteneurs par rail entre la Chine et l'Europe relevait de la projection théorique ; aujourd'hui, ces corridors terrestres constituent une alternative réelle, activée notamment lors de la pandémie lorsque les routes maritimes étaient saturées ou perturbées.

Plus largement, cette capacité d'ajustement fait écho à une transformation profonde des modèles économiques. Pendant longtemps, à l'ère de la « mondialisation heureuse », l'efficacité logistique s'est résumée à une équation simple : réduire les coûts et raccourcir les délais. Les chaînes d'approvisionnement ont été conçues en flux tendus, optimisées à l'extrême, parfois au détriment de toute marge de sécurité. Or, lorsque la stabilité des routes n'est plus acquise, ce modèle montre rapidement ses limites. Les acteurs économiques ont donc progressivement intégré une variable longtemps marginale : le risque.

La performance ne se mesure plus uniquement à la vitesse d'acheminement, mais à la capacité à garantir la continuité du flux malgré les chocs. Dans le domaine maritime, cette évolution est particulièrement visible : il vaut désormais mieux annoncer une arrivée fiable à une date donnée que promettre un gain de quelques jours au prix d'une incertitude opérationnelle.

Cette prise en compte progressive des risques s'est traduite par une reconfiguration des stratégies d'approvisionnement, marquée par un effort de réduction des dépendances critiques. L'hypothèse d'une fluidité durable des échanges qui prévalait lors de la « mondialisation heureuse » a cédé la place à une logique de diversification et de maîtrise des risques. Les entreprises ne se reposent plus sur un fournisseur unique, en particulier en Chine, mais organisent des chaînes combinant plusieurs zones de production.

Ce mouvement, qualifié de « dérisquage », s'est manifesté par une recomposition géographique des flux industriels : recul net des importations chinoises dans certains secteurs, montée en puissance de l'Asie du Sud-Est ou de l'Inde et multiplication des stratégies de redondance, qu'il s'agisse de stocks tampons ou d'itinéraires alternatifs. La résilience devient ainsi un principe structurant des chaînes logistiques contemporaines.

Mais malgré ces stratégies d'adaptation, de nouveaux défis apparaissent sans cesse et continuent de perturber les acheminements maritimes. L'un de ces défis émergents concerne l'accès aux infrastructures portuaires. En Europe comme à l'échelle mondiale, les ports, leur accessibilité, leur capacité de traitement ou encore les volumes qu'ils peuvent absorber ne sont pas illimités. Constituant des nœuds stratégiques où se concentrent des enjeux économiques et géopolitiques majeurs, ils s'imposent désormais comme des leviers de puissance et, à ce titre, comme des espaces de plus en plus convoités et disputés.

L'acquisition de terminaux portuaires par des groupes internationaux, comme l'opération impliquant l'armateur MSC et l'opérateur Hutchison Ports, illustre cette évolution. Derrière une transaction commerciale portant sur des actifs répartis entre l'Europe, l'Asie et des points névralgiques comme le canal de Panama, se sont rapidement cristallisées des rivalités d'influence entre grandes puissances. Le contrôle des terminaux conditionne en effet l'accès aux routes commerciales mondiales, et donc la maîtrise indirecte des flux énergétiques et industriels. Ce qui relevait autrefois de la seule logique d'investissement s'inscrit ainsi désormais dans un champ où se superposent intérêts privés, stratégies nationales et rapports de puissance.

Cette dimension stratégique résonne particulièrement en Europe, où les infrastructures tendent à être marginalisées par le poids des grands ports mondiaux. Le classement des 20 premiers ports mondiaux de 2024 en témoigne : Rotterdam occupe la première place européenne mais se situe seulement au onzième rang mondial, suivi par celui d'Anvers-Bruges à la treizième place, tandis qu'aucun autre port européen n'apparaît dans le haut du classement, dominé par l'Asie – et particulièrement la Chine.[1] Les ports français conservent cependant des atouts indéniables, liés à leur façade maritime et à leur position géographique. Le Havre, Dunkerque ou Marseille restent des points d'entrée majeurs, mais leur dynamique de croissance demeure inférieure à celle des grands hubs du nord de l'Europe comme Rotterdam ou Anvers.

Dans ce contexte, le réinvestissement dans les infrastructures portuaires françaises apparaît comme une nécessité stratégique, ces plateformes étant appelées à devenir des leviers décisifs de puissance et de souveraineté dans la maîtrise des flux mondiaux.

Ces tensions autour des infrastructures portuaires ne seront pas le seul défi risquant de déstabiliser les acheminements maritimes. D'autres transformations à venir risquent d'accentuer encore davantage ces incertitudes, à l'instar de la recomposition géopolitique mondiale qui impose de repenser la continuité des flux dans un environnement de plus en plus fragmenté, notamment dans des zones sensibles comme le Golfe arabo-persique.

[1] Lloyd's List. (2025). *One hundred container ports 2025*. Maritime Insights & Intelligence. https://www.lloydslist.com/one-hundred-container-ports-2025

L'irruption des technologies d'intelligence artificielle bouleverse également les chaînes opérationnelles, en automatisant une partie croissante des processus logistiques et en redéfinissant les équilibres entre main-d'œuvre et systèmes robotisés.

Enfin, les effets du changement climatique auront un impact physique majeur, déjà perceptible. Ils ont à plusieurs reprises entraîné une baisse significative des niveaux d'eau dans certains canaux, notamment à Panama, empêchant la circulation maritime. À plus long terme, ces évolutions devraient entraîner des modifications durables des routes commerciales, ainsi qu'une hausse des coûts assurantiels liée à la multiplication des aléas.

Les acheminements maritimes apparaissent ainsi comme un espace en recomposition permanente, où l'efficacité des flux dépend autant de leur optimisation que de la capacité à absorber des chocs politiques, économiques et environnementaux de plus en plus fréquents.

2.3) Aérien : les compagnies européennes face aux défis de souveraineté et de guerre hybride

Les acheminements aériens occupent une place particulière dans l'ensemble des flux stratégiques : par leur capacité à relier rapidement des espaces éloignés, ils constituent une réponse privilégiée face aux situations d'urgence.

Au cœur de cette dynamique, les grands groupes aériens européens jouent un rôle en apparence plus discret mais néanmoins essentiel. Des compagnies comme Air France-KLM ne se limitent pas à leur fonction commerciale : elles deviennent, en situation de crise, des prolongements logistiques de l'État, comme plusieurs épisodes récents en attestent. Lors du retrait d'Afghanistan en 2010, des capacités cargo d'Air France ont été mobilisées pour contribuer au rapatriement de matériel militaire et à la fin de la projection française. Pendant la pandémie de Covid-19, des appareils civils ont été réaffectés en urgence au transport de matériel médical, notamment des masques, illustrant la plasticité d'un transporteur capable de basculer vers des missions quasi étatiques. Plus récemment encore, les tensions au Moyen-Orient ont remis en lumière le rôle de ces opérateurs dans les évacuations de ressortissants et les opérations de rapatriement d'urgence.

Mais ce lien entre l'État et les opérateurs privés en matière d'acheminements aériens est lui aussi fragilisé par des défis émergents pour les compagnies européennes, notamment en matière de souveraineté. En effet, la capacité à disposer de compagnies nationales solides ne relève pas uniquement d'un enjeu économique ou de prestige industriel : elle conditionne directement l'autonomie stratégique d'un pays dans sa faculté à organiser ses flux critiques. Or, le marché mondial du transport aérien est aujourd'hui fortement déséquilibré. Les grandes compagnies du Golfe ont progressivement acquis une position dominante, contrôlant jusqu'à 70 % des flux entre l'Europe et l'Asie, en particulier grâce à leurs hubs. Cette montée en puissance redessine les équilibres aériens mondiaux, au point de fragiliser la capacité des transporteurs européens à peser dans les grandes chaînes de mobilité internationales.

Bien plus qu'un enjeu purement économique, le soutien des compagnies aériennes européennes relève d'un enjeu de souveraineté majeur pour notre Continent. Une souveraineté aérienne affaiblie signifie en effet une moindre maîtrise des capacités de rapatriement, de projection rapide ou de continuité logistique en cas de crise majeure. L'accès à certaines routes, la disponibilité des capacités cargo ou encore la résilience des hubs deviennent des variables sensibles, parfois soumises à des intérêts extérieurs.

À cette fragilisation structurelle s'ajoute une dimension plus diffuse, liée aux formes hybrides de conflictualité. Le transport aérien n'échappe pas aux logiques de perturbation indirecte, où les systèmes civils deviennent des cibles sans qu'aucune rupture ouverte ne soit nécessaire. Les opérations

de brouillage GPS menées notamment dans certaines zones d'influence russe permettent, sans interception ni destruction, de perturber la navigation, de désorganiser les flux et d'accroître le risque opérationnel des compagnies occidentales.

Dans le domaine des transports, la stratégie française doit donc prendre en compte, au-delà de la question opérationnelle des acheminements, la maîtrise d'autres vecteurs tels que les actes de guerre hybride. Mais pour l'heure, les États peinent encore à intégrer pleinement cette réalité sur le niveau de conflictualité auquel les compagnies aériennes sont déjà physiquement confrontées.

Les stratégies d'acheminement devront donc également intégrer un certain nombre d'enjeux majeurs dans le domaine aérien, parmi lesquels la nécessité de conserver des compagnies européennes souveraines, ou encore de prendre en compte les actions hybrides qui perturbent d'ores et déjà l'activité de ces compagnies.

3) La structuration progressive des dispositifs de mobilité stratégique

3.1) Une prise de conscience des enjeux logistiques désormais partagée

Face à l'ampleur des enjeux identifiés, des réponses se structurent progressivement, au niveau national comme européen. Ces initiatives témoignent d'une certaine évolution du regard porté sur la question des acheminements : longtemps reléguée à l'arrière-plan des réflexions stratégiques, elle connaît aujourd'hui un regain d'attention traversant l'ensemble des acteurs concernés, qui l'appréhendent désormais comme un facteur déterminant de puissance.

C'est le cas au sein des armées, tout d'abord. Les opérations extérieures menées depuis plusieurs décennies avaient permis de développer un savoir-faire reconnu, mais n'avaient pas toujours conduit à une réflexion systématique sur l'accès aux ressources dans des scénarios plus exigeants. La logistique y était souvent perçue comme une fonction d'appui, efficace mais secondaire dans la hiérarchie des priorités capacitaires. Le retour des hypothèses de conflit de haute intensité a profondément modifié cette perception : l'attention se porte désormais sur des questions telles que la sécurisation des flux, la disponibilité des moyens de transport ou la dépendance à des capacités extérieures. Dans le milieu militaire, ce qui relevait hier d'un ensemble de contraintes administratives dispersées tend ainsi à devenir un véritable objet de planification opérationnelle.

Ce mouvement trouve un écho à l'échelle européenne, où la question de la mobilité militaire s'est progressivement imposée comme un enjeu politique à part entière. Depuis la fin des années 2010, les institutions de l'Union ont engagé un travail de fond visant à lever les obstacles réglementaires, techniques et infrastructurels qui entravent la circulation des forces. Le premier plan d'action lancé en 2018 a marqué une étape décisive en posant les bases d'une harmonisation des normes et d'une meilleure coordination entre États membres.

Une seconde version du plan d'action, adoptée en 2022, a tenté d'approfondir cette dynamique, sans toutefois convaincre pleinement, comme en témoigne l'analyse critique de la Cour des comptes européenne. L'effort ne s'est pas interrompu pour autant : le Livre blanc sur la sécurité européenne publié en mars 2025 consacre un développement spécifique à cette question, signe de son importance croissante, tandis que le « paquet mobilité » adopté en novembre de la même année vise à franchir un nouveau seuil dans la simplification des procédures et l'adaptation des infrastructures. Une forme de convergence apparaît peu à peu : derrière la diversité des systèmes nationaux, l'idée que la fluidité des acheminements constitue une responsabilité collective s'impose désormais.

Parallèlement, les entreprises, qu'il s'agisse de grands groupes logistiques ou d'acteurs plus spécialisés, prennent elles aussi la mesure de leur rôle dans cet ensemble. Cette prise de conscience se manifeste par un nombre croissant d'interrogations de la part du secteur privé :

- Jusqu'où aller dans la coopération avec l'État ?
- Quels investissements consentir pour des capacités susceptibles d'être mobilisées en situation de crise ?
- Comment concilier impératifs économiques et exigences stratégiques ?

Ces questions traduisent une forme de tension, mais aussi une disponibilité nouvelle : loin d'être de simples prestataires, les acteurs privés apparaissent désormais comme des partenaires à part entière, dont l'implication conditionnera en grande partie la robustesse des dispositifs futurs.

Ainsi, de la sphère militaire jusqu'au tissu industriel et logistique en passant par les Institutions européennes, une prise de conscience sur l'importance de la question des acheminements se développe.

3.2) Vers un « Schengen militaire » : fluidifier la mobilité stratégique européenne

Au niveau européen, cette prise de conscience se traduit par l'adoption d'instruments concrets, au premier rang desquels le « Mobility Package » adopté en novembre 2025 par la Commission européenne. Ce dispositif vise à réduire significativement les délais d'autorisation de transit, encore largement incompatibles avec les exigences opérationnelles contemporaines. L'objectif affiché : faire émerger d'ici à 2027 une véritable « aire européenne de mobilité militaire », capable de rapprocher les conditions de circulation des forces de celles dont bénéficient les flux civils au sein de l'espace Schengen.

En effet, aujourd'hui encore, le passage d'une frontière par un convoi militaire implique une succession de démarches administratives, de contrôles techniques et de validations nationales qui ralentissent considérablement les mouvements. Le futur règlement européen, appelé à entrer en vigueur dès la fin de l'année 2026, entend remédier à cette fragmentation du transport ferroviaire en harmonisant les normes, en simplifiant les procédures et en instaurant des mécanismes d'urgence permettant d'accélérer drastiquement les autorisations en cas de crise.

Parmi les pistes à l'étude figurent également l'identification et la priorisation d'infrastructures critiques, ainsi que la mise en place de logiques de *pooling and sharing* (mutualisation et partage) destinées à optimiser l'usage de capacités rares – telles que les wagons spécialisés pour chars et véhicules blindés ou les créneaux portuaires et ferroviaires pour déchargement militaire – entre États membres.

Derrière ces évolutions normatives se dessine une architecture de gouvernance plus intégrée. Le dispositif prévoit l'instauration de coordinateurs nationaux chargés d'assurer le relais avec une structure européenne de pilotage, formant ainsi une chaîne de coordination continue entre les échelons nationaux et supranationaux.

Cette organisation n'émerge pas *ex nihilo* : elle vient s'articuler avec les structures déjà existantes au sein de l'OTAN, en particulier le JSEC (Joint Support and Enabling Command) basé en Allemagne qui s'appuie lui-même sur des centres nationaux de coordination des mouvements. En France, ce rôle est assuré par le Centre du soutien des opérations et des acheminements (CSOA), véritable pivot de la planification et de la conduite des flux stratégiques nationaux.

Cette superposition d'acteurs pourrait faire craindre une dilution des responsabilités, mais elle constitue en réalité le cœur de la complémentarité entre l'Union européenne et l'OTAN. La répartition des rôles tend à se clarifier :

- à l'Alliance revient l'expression du besoin opérationnel, la priorisation des flux et la définition des objectifs militaires — autrement dit, le « quoi » et le « quand ».
- À l'Union européenne incombe la création des conditions de mise en œuvre de cette mobilité, qu'il s'agisse des infrastructures, des cadres réglementaires ou de l'harmonisation des normes — soit le « comment ».

Cette articulation, encore en construction, vise ainsi à éviter toute concurrence institutionnelle qui viendrait ralentir des processus dont la rapidité d'exécution constitue précisément la finalité.

Ces avancées organisationnelles se traduisent par une préparation concrète des armées françaises, tant en termes de planification que d'exercices d'entraînement : la planification actuelle anticipe désormais le déploiement de forces dépassant 30 000 hommes, représentant des volumes logistiques considérables — de l'ordre de plus de cent de kilomètres linéaires de matériel, dont une part significative de munitions.

Dans le cadre de l'OTAN, l'exercice Dacian Spring 25, organisé en Roumanie en mai 2025, a consisté à coordonner des déploiements complexes en environnement multinational : 1 500 hommes y ont été projetés, accompagnés de 300 véhicules et de 300 conteneurs, mobilisant simultanément des moyens aériens, ferroviaires, maritimes et routiers.

Le « Schengen militaire », souvent évoqué comme un objectif politique, prend ainsi progressivement corps à travers ces initiatives.

3.3) Coordonner la manœuvre logistique et organiser la gouvernance

À mesure que les contraintes pesant sur les acheminements se précisent, il devient évident que la question ne peut être traitée par les seules armées : elle engage l'ensemble de l'appareil d'État. Pour répondre à cette imbrication, une coordination à l'échelle interministérielle a progressivement émergé, donnant naissance à de nouveaux outils de pilotage.

Parmi eux, la Cellule de coordination interministérielle logistique (CCIL). Créée dans le prolongement des enseignements tirés de la crise sanitaire, elle vise à anticiper les tensions sur les flux et à en organiser la gestion en situation de crise. Elle constitue à la fois un espace de préparation, à travers des groupes de travail réunissant les différents ministères concernés, et un outil de conduite opérationnelle mobilisable lorsque les circonstances l'exigent. L'expérience récente a confirmé l'utilité de ce dispositif.

Lors de la crise sécuritaire en Nouvelle-Calédonie, la CCIL a permis d'organiser l'accès aux capacités de transport aérien dans un contexte de ressources contraintes. Le ministère de l'Intérieur, confronté aux limites de ses propres contrats d'affrètement, a ainsi pu bénéficier de l'appui du Ministère des armées. Ce type de coordination, qui aurait autrefois reposé sur des arrangements *ad hoc*, tend désormais à s'inscrire dans un cadre organisé, pensé en amont.

La CCIL a également un rôle d'arbitrage. Placée sous l'impulsion du Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN) et animée par le Ministère des transports, elle est chargée d'identifier les flux vitaux, de les hiérarchiser, de les modéliser et, le cas échéant, d'en organiser l'allocation entre les différents opérateurs.

Les travaux conduits dans le cadre de l'exercice Orion ont contribué à structurer cette réflexion. En associant l'ensemble des hauts fonctionnaires de défense et de sécurité, ils ont permis de tester les mécanismes de coordination interministérielle et d'envisager leur approfondissement.

L'une des pistes envisagées consiste à rapprocher encore davantage ce dispositif d'une cellule de type Cellule interministérielle de défense nationale (CIDN), susceptible d'assurer un pilotage centralisé en situation de crise. Une telle évolution traduirait un changement d'échelle considérable, passant d'une coordination fonctionnelle à une véritable direction stratégique des flux.

Les réflexions menées grâce à la coordination entre les différents ministères et les opérateurs ont ainsi permis de développer des mécanismes destinés à raccourcir les délais administratifs dans le domaine ferroviaire. Depuis 2012, une convention spécifique entre le Ministère des armées, le Ministère des transports et le groupe SNCF permet, en cas d'urgence extrême, de mobiliser une capacité de transport en 72 heures. Ce dispositif ne supprime pas les contraintes du système, mais offre une capacité de contournement indispensable lorsque le facteur temps devient critique.

Ainsi se dessine progressivement une architecture nationale de gestion des flux stratégiques, fondée sur un double mouvement. D'un côté, l'anticipation et la planification interministérielle permettent de hiérarchiser les priorités et de préparer les arbitrages les plus sensibles et de l'autre, des dispositifs d'exception assurent la réactivité nécessaire face à l'imprévu.

3.4) Structurer la relation avec les acteurs privés en amont de la crise

Au regard du modèle français d'acheminements, les réflexions en la matière ont non seulement mis en évidence la nécessité d'une coordination entre les différents ministères, mais aussi entre l'État et les opérateurs privés ; et cette coordination suppose tout d'abord une connaissance fine et réciproque entre acteurs publics et privés.

Le dialogue devient ici un véritable instrument opérationnel : les échanges réguliers avec les industriels, qu'ils prennent la forme de séminaires, de rencontres professionnelles ou de participations à des salons spécialisés – comme le Salon international du transport et de la logistique (SITL) –, contribuent à construire un langage commun. Pour les armées, il s'agit d'expliciter leurs besoins, leurs contraintes, leurs temporalités ; pour les entreprises, de rendre visibles leurs capacités réelles, leurs limites, mais aussi les conditions dans lesquelles elles peuvent s'engager en situation dégradée.

L'organisation en février dernier de la première édition de l'exercice Excalibur marque à cet égard une étape significative. Cet exercice, centré sur la mobilisation de vecteurs aussi bien aériens que maritimes, ferroviaires et routiers, a permis de tester concrètement les modalités d'interaction entre l'État et ses partenaires privés dans un cadre proche de celui d'une crise.

Dans une démarche plus réflexive, le 2 avril s'est tenu lors du SITL le séminaire pour l'externalisation de la logistique opérationnelle au profit des armées (SELOA), organisé par le CSOA. Les échanges ont permis de mieux faire connaître aux opérateurs privés les contrats des armées et de les familiariser avec les meilleures façons de postuler aux appels d'offre militaires, l'objectif affiché étant de « se préparer ensemble aux engagements majeurs ».

La France a ainsi développé un savoir-faire agile qui pourrait inspirer de nouveaux projets stratégiques et, pourquoi pas, l'émergence dans les prochains mois d'une base logistique de défense agrégeant autour du CSOA les acteurs de la logistique hexagonale, afin de permettre réactivité et efficacité en cas de crise.[2]

[2] ITR Innovation. (s.d.). *Vers une future base logistique de défense*. https://itrinnovation.com/articles/209460/vers-une-future-base-logistique-de-defense.html

Conclusion – Un chantier à poursuivre

Le bilan est encourageant : la question des acheminements stratégiques a assurément quitté le registre technique pour s'imposer comme un sujet politique majeur et un véritable enjeu de souveraineté. Les initiatives engagées, qu'elles soient nationales, européennes ou partenariales, témoignent d'une évolution réelle des mentalités et d'un effort déjà substantiel pour adapter les outils existants. Le chantier est donc bien engagé, mais loin d'être achevé ; **si les enjeux sont désormais connus et les principes posés, leur traduction concrète reste inaboutie.**

Souvent présenté comme un horizon structurant pour la mobilité des forces en Europe, le « Schengen militaire » demeure encore, à bien des égards, une construction incomplète. Sa réussite dépendra moins des déclarations d'intention que de la capacité des États à se réapproprier pleinement leurs réseaux stratégiques, à les cartographier avec précision et à les articuler de manière cohérente avec les dispositifs existants, qu'il s'agisse des infrastructures nationales, du réseau de soutien de l'OTAN ou des corridors européens. Or, sur ce point, le défi est autant culturel qu'organisationnel : il s'agit de renouer avec une logique de planification de long terme que les dividendes de la paix avaient progressivement reléguée au second plan.

Cette exigence de reconstruction s'inscrit dans une **temporalité contrainte**. Là où les générations de la guerre froide avaient disposé de décennies pour bâtir des architectures robustes, le contexte géopolitique impose aujourd'hui d'aller plus vite, avec des ressources humaines et financières plus limitées. Le savoir-faire existe encore, souvent de manière diffuse, mais il doit être réactivé, consolidé et transmis. Il ne s'agit pas d'inventer *ex nihilo*, mais de retrouver une profondeur stratégique que l'on a, en partie, laissée s'éroder.

À cette contrainte structurelle s'ajoute une **difficulté plus latente : celle du rythme politique.** Les transformations nécessaires sont identifiées, les outils commencent à émerger, mais l'élan reste encore fragile. Les moyens alloués comme la volonté d'aller au bout de cette logique d'intégration demeurent inégaux selon les États européens. La convergence des intérêts est réelle, mais elle ne se traduit pas toujours par une capacité d'action collective à la hauteur des enjeux. **Le risque est alors celui d'un décalage persistant entre l'ambition affichée et la réalité des capacités.**

Ce décalage résulte d'un paradoxe plus profond : l'Europe redécouvre les exigences de la guerre de haute intensité sans en éprouver encore pleinement la contrainte immédiate. Cette situation intermédiaire entretient une forme d'inertie. Les menaces sont identifiées, les scénarios envisagés, mais l'absence d'engagement direct tend à différer les décisions les plus structurantes. Or, les acheminements stratégiques relèvent précisément de ces domaines où l'anticipation et la planification conditionne tout. Le jour où le besoin se fait pressant, il est déjà trop tard pour construire les capacités.

Au fond, la question posée n'est donc plus celle de la capacité à acheminer, mais celle de la volonté de s'en donner réellement les moyens. Entre la prise de conscience et la mise en capacité, l'écart reste significatif. Le réduire exige constance, lucidité et engagement politique dans la durée.

À ce prix seulement, les acheminements stratégiques pourront pleinement jouer leur rôle : non plus simple fonction de soutien, mais véritable colonne vertébrale de la souveraineté et de la crédibilité stratégique.

Directeur de la publication : Alexandre Malafaye
Comité de relecture : Éric Turquet de Beauregard, Hugo Nouhin
Réalisé avec le soutien de Marie Roisnel
Note publiée en mai 2026